



АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Научно-аналитический журнал
для работников науки, образования,
бизнеса, промышленности,
представителей органов власти

2025
№ 3 (47)

ISSN 2312-5535

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА,

Actual problems of Economics and Management

2025

№ 3 (47)

ISSN 2312-5535

Научно-аналитический журнал
для работников науки,
образования, бизнеса,
промышленности,
представителей органов власти

Журнал включен в Перечень
рецензируемых научных изданий
распоряжением Минобрнауки
России от 12 февраля 2019 г. № 21-р

**Журнал публикует статьи
по научным специальностям
5.2.3. Региональная и отраслевая
экономика (экономические науки),
5.2.6. Менеджмент (экономические
науки)**

Полная электронная версия журнала
размещена в системе РИНЦ в открытом
доступе на платформе eLIBRARY.RU

Подписной индекс 65036

Учредитель:

Саратовский государственный
технический университет
имени Гагарина Ю.А.

Главный редактор:

Яшин Николай Сергеевич

Издается с 2014 г.

Выходит один раз в квартал
Сентябрь 2025

12+

© Саратовский государственный
технический университет
имени Гагарина Ю.А., 2025

Редактор Л.А. Скворцова
Компьютерная верстка Ю.Л. Жупиловой
Редактирование перевода
на английский язык А.Х. Аскаровой

Адрес издателя и редакции: 410054,
г. Саратов, ул. Политехническая, 77
Телефон: +7 (906) 306-53-41
e-mail: apem@sstu.ru

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

Главный редактор: Яшин Н.С. – д.э.н., профессор кафедры «Экономика и маркетинг» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

Заместитель главного редактора: Плотников А.П. – д.э.н., профессор кафедры «Отраслевое управление и экономическая безопасность» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

РЕДКОЛЛЕГИЯ:

Члены редколлегии:

Фатеев М.А. – к.э.н., вице-президент Торгово-промышленной палаты РФ

Асаул А.Н. – заслуженный деятель науки РФ, директор АНО «Институт проблем экономического возрождения», д.э.н., профессор кафедры «Экономика строительства и ЖКХ» СПбГАСУ

Гордашникова О.Ю. – д.э.н., профессор, главный научный сотрудник Федерального института цифровой трансформации в сфере образования
Ксенофонтова Т.Ю. – д.э.н., профессор кафедры государственного и муниципального управления Ленинградского государственного университета имени А.С. Пушкина

Одинцова Т. Н. – д.э.н., профессор кафедры «Производственный менеджмент» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

Пчелинцева И.Н. – д.э.н., профессор кафедры менеджмента и маркетинга Саратовского национального исследовательского государственного университета имени Н.Г. Чернышевского

Резник С.Д. – заслуженный деятель науки РФ, д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент» ПГУАиС

Санкова Л.В. – д.э.н., заведующий кафедрой «Экономика и маркетинг» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

Трегубов В.Н. – д.э.н., профессор кафедры «Производственный менеджмент» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

Гримашевич О.Н. – д.э.н., профессор кафедры «Производственный менеджмент» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

Яшин С.Н. – академик РАН, д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент и государственное управление» НИНГУ имени Н.И. Лобачевского

Мызрова О.А. – д.э.н., профессор кафедры «Отраслевое управление и экономическая безопасность» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

(ответственный секретарь)

Подписано в печать 30.09.2025 Дата выхода в свет 24.10.2025

Формат 60×84 1/8 Бум. офсет. Усл. печ. л. 18,0

Уч. изд. л. 11,0

Тираж 1000 экз. Заказ 34 Цена свободная

Отпечатано в Издательстве СГТУ имени Гагарина Ю.А.

410054, г. Саратов, ул. Политехническая, 77

e-mail: izdat@sstu.ru

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС 77-56495

выдано Роскомнадзором от 24.12.2013

ACTUAL PROBLEMS of Economics and Management

2025

№ 3 (47)

ISSN 2312-5535

Actual Problems of Economics and Management is a quarterly journal edited for scholars, educators, entrepreneurs, factory workers, and public authorities

The journal is included in the List of reviewed scientific publications by order of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation since February 12, 2019 № 21-r

Publisher and Editorial Address: 410054, Saratov, 77 Politekhnikeskaya Str.

Phone: +7 (906) 306-53-41
e-mail: apem@sstu.ru

The journal publishes scientific articles on Economics

5.2.3. Regional and sectoral economics (economic sciences)

5.2.6. Management (economic sciences)

eLIBRARY.RU

Subscription index 65036

Constitutor

Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

Editor in Chief:

Nikolay S. Yashin

September, 2025

12+

Published quarterly

© Yuri Gagarin State Technical University of Saratov, 2025

L.A. Skvortsova – Editor

Computer-aided design: Yu.L. Zhupilova

Proof reading: A.Kh. Askarova

EDITORIAL COUNCIL

Editor in Chief: N.S. Yashin – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Economics and Marketing, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

Assistant to the Editor in Chief: A.P. Plotnikov – Dr. Sc. (Economics), Professor, Sectoral management and economic security Department, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

EDITORIAL BOARD

Co-Editors:

M.A. Fateev – PhD (Economics), vice-President, Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation

A.N. Asaul – Honoured Science Worker of the Russian Federation, Director: Institute of Economic Recovery Problems, Dr. Sc. (Economics), Professor, Construction and Housing-Communal Services Economics Department, Saint Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering

O.Yu. Gordashnikova – Dr. Sc. (Economics), Professor, Chief Researcher, *Federal Institute for digital transformation in education*

T.Yu. Ksenofontova – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Public and Municipal Administration Pushkin Leningrad State University

T.N. Odintsova – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Industrial Management, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

I.N. Pchelintseva – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Management and Marketing, Saratov National Research State University named after N.G. Chernyshevsky

S.D. Reznik – Honoured Science Worker of the Russian Federation, Dr. Sc. (Economics), Professor, Head: Department of Management, Penza State University of Architecture and Civil Engineering

L.V. Sankova – Dr. Sc. (Economics), Professor, Head: Department of Economics and Marketing, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

V.N. Tregubov – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Industrial Management, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

S.N. Yashin – Dr. Sc. (Economics), Professor, Head: Department of Management and Public Administration, Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

O.A. Myzrova – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Sectoral Management and Economic Security, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov – **Secretary: Editorial Board**

Print date: 30.09.2025 Date of publication 24.10.2025

Paper size: 60×84 1/8 Offset-Print.

Conventional printed sheet 18,0

Publication base sheet 11,0 Circulation: 1000 printed copies Order 34

Subscription and individual copies: open rates. Published by SSTU Publishing 410054 Saratov, 77 Politekhnikeskaya Str.

e-mail: izdat@sstu.ru

The certificate of media source registration: ПИ № ФС 77-56495

Issued by Roscomnadzor 24.12.2013

СОДЕРЖАНИЕ

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

Афендикова Е.Ю. Элементы свободной экономики как средства дестимуляции инфляционных процессов и минимизации финансовых рисков	5
Грандонян К.А., Абрамович Е.Т. Особенности таможенного контроля международных почтовых отправлений в современных реалиях	18
Дерен И.И., Рыжков А.В. Тенденции ценовой политики экскурсионных услуг и формирование набора инструментов для их развития (на примере Владимирской области)	25
Климов К.В. Методологические подходы к формированию системы стимулирования социально-экономического развития региона в условиях санкционного давления	39
Плотников А.П., Казакова Ф.А., Филиппов Д.В. Инвестиционная безопасность фондового рынка России	48
Прущак О.В., Кублин И.М., Попов М.В. Цифровизация агропродовольственной системы: стимулы, тренды и ориентиры	61
Севастьянов Д.В. Современное состояние материально-технической базы сельского хозяйства России: основные проблемы, тенденции, импортозамещение и перспективы развития	74

МЕНЕДЖМЕНТ

Бадло С.В., Табашникова О.Л. Интеграция технологий искусственного интеллекта в управленческие процессы территориальных фондов обязательного медицинского страхования	92
Минева О.К., Волобуева А.И. Управление вовлечением сотрудников в рамках формирования практик доверия в командах	107
Мухин В.В. Проблемы валидации и верификации цифровых управленческих решений руководителей в бизнес-процессах на предприятиях	117
Тимонина В.А. Обоснование значимости цифровизации в стратегическом развитии вузов	132

CONTENTS

REGIONAL AND SECTORAL ECONOMICS

Afendikova E.Yu. Elements of free market economy of as a disinflation measure to minimize financial risks.....	5
Grandonyan K.A., Abramovich E.T. Customs control of international postal shipping in modern times	18
Deren I.I., Ryzhkov A.V. Trends in the pricing policy of excursion services and the formation of a set of tools for their development (using the example of the Vladimir region)	25
Klimov K.V. Methodological framework for stimulating regional social and economic development under sanctions.....	39
Plotnikov A.P., Kazakova F.A., Filippov D.V. Investment security of the Russian fund market	48
Prushchak O.V., Kublin I.M., Popov M.V. Digitalization of the agri-food system: incentives, trends, and guidelines	61
Sevastianov D.V. Current state of material and technical resources of agriculture in Russia: main problems, trends, import substitution and development prospects.....	74

MANAGEMENT

Badlo S.V., Tabashnikova O.L. Integrating artificial intelligence into management processes of territorial mandatory health insurance funds.....	92
Mineva O.K., Volobueva A.I. Managing employee engagement as a way of building trust practices in teams.....	107
Mukhin V.V. Problems of validation and verification of digital management decisions of managers in business processes at enterprises	117
Timonina V.A. The rationale for digitalization in the strategic development of universities	132

УДК 336.788.5

Е.Ю. Афендикова

**ЭЛЕМЕНТЫ СВОБОДНОЙ ЭКОНОМИКИ КАК СРЕДСТВА
ДЕСТИМУЛЯЦИИ ИНФЛЯЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ
И МИНИМИЗАЦИИ ФИНАНСОВЫХ РИСКОВ**

E.Yu. Afendikova

**ELEMENTS OF FREE MARKET ECONOMY OF AS A DISINFLATION
MEASURE TO MINIMIZE FINANCIAL RISKS**

В научной работе рассматривается модель свободной экономики Сильвио Гезелля, в частности отрицательная ключевая ставка центрального банка, беспроцентное кредитование. Ее принципы выступают как методы дестимуляции инфляционных процессов и снижения вероятности возникновения финансовых рисков. Актуальность темы научной работы заключается в важности понимания воздействия инфляционных процессов на экономику государства, а также в необходимости изучения и устранения последствий инфляционных процессов. Был проведен сравнительный статистический анализ соотношения частного долга к ВВП России с ключевыми субъектами мирового хозяйства. Исследованием было установлено, что одной из причин инфляции также являются высокий ссудный процент и мировые кризисы и для обеспечения стабильности экономики в период рецессии возможен вариант использования денег Гезелля.

Ключевые слова: инфляционные процессы, отрицательная ключевая ставка, мировой кризис, финансовые риски, частный долг, долговая нагрузка, свободные деньги, JAK банкинг

The research paper considers Silvio Gesell's free economy model, in particular, the negative key rate of the central bank, and interest-free lending. Its principles act as methods for disinflation processes and reduction of financial risks. The topic is relevant due to importance of understanding the impact of inflation processes on the economy of a state, as well as the need to study and eliminate the consequences of inflation processes. A comparative statistical analysis was applied to compare Russia's private debt-to-GDP ratio to that of key global economic actors. The study found that high interest rates and global crises are among the causes of inflation. Therefore, Gesell's currency could be used as a measure to ensure economic stability during the recession period.

Keywords: inflation processes, negative key rate, global crisis, financial risks, private debt, debt burden, free money, JAK banking

Введение

Поводом для написания статьи послужило два обстоятельства. Первое – начало процессов деглобализации экономики в 2025 году, вызванных торговой войной между США и Китаем, которая может спровоцировать всемирную рецессию.

Второе – исследование Банка России, проведенного в 2024 году, рассматривающее основные направления денежно-кредитной политики, в котором была освещена проблема стимулирования инфляционных процессов, а также исследования экономистов в области гипотетического мирового кризиса, аналогичному мировому кризису 2008 года.

Объектом изучения являются отрицательная ключевая ставка, деньги Гезелля и беспроцентное кредитование как средство дестимуляции инфляционных процессов.

Предметом изучения являются экономические процессы, происходящие при внедрении отрицательной ключевой ставки, денег Гезелля и беспроцентного кредитования как средства дестимуляции инфляционных процессов.

Задачами исследования являются: раскрытие сущности инфляционных процессов; обозначение причин возникновения инфляционных процессов; сравнительный анализ частной долговой нагрузки, связанной с отношением частного долга к ВВП; выявление рисков при высоком коэффициенте отношения частного долга к объему валового продукта государства; предложение методов по снижению долговой нагрузки, связанной с частным долгом, и высвобождению дополнительных денежных средств для выполнения поставленных задач правительством.

Цель исследования – рассмотреть, как концепция «свободных денег» Гезелля может способствовать дестимуляции инфляционных процессов и минимизации финансовых рисков, описать, как она может помочь в борьбе с экономическими проблемами и улучшении уровня жизни.

Теоретический анализ

Инфляция, инфляционные процессы и их воздействие на экономику государства изучались многими экономистами, в частности А. Маршаллом, А. Курно, Дж. Кларком, К. Менгером, Ф. Визером и другими. В послевоенные годы (1919-1928 гг.) и в годы Великой Депрессии вопросами о влиянии и дестимуляции инфляционных процессов активно интересовались не только широко известные экономисты, такие как Дж.М. Кейнс, но и малоизвестные, такие как Й.С. Гезелль. В эпоху становления международных экономических отношений и постепенной глобализации экономик (1946-1990 гг.) изучением вопросов о влиянии инфляционных процессов на жизнь резидентов и нерезидентов занимались такие экономисты как П. Самуэльсон, К. Кэмпбелл и Р. Кэмпбелл, М. Фридман и другие западные экономисты. Также вопросом инфляционных процессов интересуются и отечественные экономисты.

В таблице представлен свод определений, даваемых современными западными и отечественными учеными, категории «инфляция».

Перечень определений категории «инфляция», сформулированных российскими и иностранными учеными*

Ученый	Определение
Шостак Ф.	Инфляция обычно определяется как общий рост цен на товары и услуги
Джейда О.	Инфляция – это темпы роста цен за определенный период времени
Семенова Г.Н.	Под инфляцией понимается устойчивый рост общего уровня цен на товары и услуги
Полтавченко Г.С.	Инфляция – это устойчивое повышение общего уровня цен на товары и услуги

*Источник: составлено автором на основе [3]

Инфляция – это общий устойчивый рост уровня цен на товары и услуги, а также темпы роста цен за определенный период времени. В свою очередь, инфляционные процессы – это процессы, связанные с постепенным обесцениванием денежной массы и утратой ею своей покупательной способности [5]. Инфляционные процессы могут стимулироваться или де-стимулироваться такими основными факторами, как факторами спроса и предложения.

Рассматривая инфляционные процессы с точки зрения факторов спроса, то главными причинами повышения инфляции считаются массовое кредитование субъектов национально-го хозяйства, дополнительная эмиссия денежных средств, дефицит товаров при прежнем уровне денежной массы в стране. Если рассматривать причины инфляции с позиции факто-ров предложения, то причинами стимулирования инфляционных процессов можно считать рост цен на международном рынке, рост зарплат, ценовая политика олигополистов или мо-нополиста на рынке, повышение налогов и сборов при стабильном уровне денежной массы и потеря запасов. Следует отметить, что государство и частные банки для массового креди-тования физических и юридических лиц используют деньги не только из сбережений, но и необеспеченные золотом или иностранной валютой символические деньги, за которые мож-но приобрести товары и услуги, при этом, стимулируя инфляционные процессы. Поэтому самой частой причиной возникновения инфляции становятся государственные денежные вливания в экономику, используя необеспеченные деньги, снижая требования к финансовому рынку для стимулирования различных видов инвестиций: массовых капиталовложений, ро-ста заработной платы, снижение условий выдачи займов и так далее [6]. Также с повышени-ем уровня инфляции повышается ключевая ставка центрального банка, что ведет к удорожа-нию банковских продуктов – кредитов и вкладов, например, автокредитов или накопитель-ных счетов, которые ведут к еще большему сокращению инвестиций, а также к большей мультипликации необеспеченных денежных средств банком-эмитентом.

Инфляция является одним из показателем финансовой безопасности страны. Исходя из уровня прогнозов уровня инфляции, инвесторы принимают или отвергают решение о ка-питаловложениях в экономику отдельно взятого государства. Также, исходя из уровня ин-фляции происходит планирование бюджета, в т.ч. величина пенсий и заработных плат. Пол-ное отсутствие инфляции или дефляция могут оказать скорее отрицательный эффект на эко-номику, но применение отрицательных процентных ставок в Королевстве Швеция, в Японии и в Дании в период с 2008 по 2019 гг. показали обратное: денежно-кредитная политика этих стран обеспечили стабильный обменный курс национальной валюты к мировым. Некоторые страны, такие как Япония и Швеция, были не удовлетворены экспериментами с денежно-кредитной политикой, которые, по словам высокопоставленных лиц, «ничего не изменили» [7]. Швеция вернулась к положительным ставкам в 2019 году, а Япония в 2024 году. Однако при исследовании отрицательных процентных ставок стоит учитывать следующие ключевые заблуждения:

- переход на наличные средства, ввиду платности хранения денежных средств на бан-ковских счетах – процентная ставка является «точкой опоры» для коммерческих банков, вы-давая кредит населению или размещая финансовые ресурсы населения под депозит. При от-рицательной ставке хранение денег на банковских счетах может стать платным, но при этом станет выгодно брать кредиты. Однако на данный момент счета в банке могут создаваться на бесплатной основе, при этом плата за обслуживание дебетовой или кредитной карты, даже при положительной процентной ставке, в какой-то степени может являться платой не только за саму дебетовую или кредитовую карту, но и за обслуживание расчетного счета, при этом не пользуясь другими видами счетов в банке;

- негативное влияние на рынок ценных бумаг и рынок недвижимости – суть данного недостатка заключается в том, что отрицательная процентная ставка ввиду выгоды и дешевизны кредитов может спровоцировать разгон инфляции и надувание инфляционного пузыря. Данное утверждение считается ложным, потому что на рынке ценных бумаг могут быть введены специальные ограничения спекуляций, например, квотирование продаж и пе-

репродаж акций, формирование альтернативных методов инвестирования и финансирования на основе краудфандинга (по примеру сервисов Patreon или Boosty), где покупатели специальных ценных бумаг могут получать не денежный доход в виде дивидендов, а преференции в различных формах, как в нематериальной или в материальной форме, например, некоторые товары владельцам «преференциальных ценных бумаг» могут быть приобретены на бесплатной основе или предоставлено право голоса на собрании «акционеров»; некоторыми предприятиями в сфере цифрового обслуживания, например, онлайн-кинотеатрами или дистрибьютерами цифровых продуктов, может быть предоставлена бесплатная подписка на сервис или ранний доступ к цифровым продуктам и т.д. Рынок недвижимости может быть преобразован с применением альтернативных методов кредитования или может подвергнуться регулированию;

– повышение уровня безработицы и снижение активности населения в хозяйственной жизни населения – утверждение состоит в том, что отрицательная процентная ставка может спровоцировать рост уровня безработицы, снижение активности населения в хозяйственной жизни государства, и наоборот, стимулирует накопление денежных средств ввиду падающих цен из-за дефляционных процессов. Данное утверждение является ложным, потому что дешевизна кредитов наоборот может привести к созданию новых рабочих мест и расширению воспроизводства, а также отрицательная процентная ставка способствует стимулированию малого и среднего бизнеса ввиду его выгоды, а в некоторых случаях малому и среднему предпринимательству могут быть предоставлены беспроцентные кредиты. Снижение активности населения в первую очередь можно объяснить тем, что деньги в современной их форме являются не только средством обмена и платежей, но средством накопления. Данную проблему можно решить путем введения отрицательных инфляционных процессов, которым будет подвергаться национальная валюта, то есть «ржаветь» и «портиться», стимулируя движение денежной массы и хозяйственную жизнь населения в государстве.

Помимо распространенных заблуждений, следует учитывать, что денежно-кредитная политика Швеции и Японии оказалась малоэффективной ввиду внешнеполитических событий в мире – пандемии и начала специальной военной операции на Украине, а также небольшим снижением ставки, хотя, при этом, Япония достаточно долго оставляла свою ставку отрицательной, но испытывала трудности при выходе из кризиса.

Эмпирический анализ

Так, за 10 месяцев прошлого года российскими банками было выдано ипотечных кредитов на сумму 4,2 трлн рублей, включая ипотечные кредиты по льготным программам. Также следует учесть не только ипотечные кредиты, но и потребительские кредиты, выдаваемые банками для различных нужд [8]:

POS-кредиты – 432,1 млрд рублей

кредиты, выданные наличными деньгами – 5,72 трлн рублей

автокредиты – 2,88 трлн рублей.

По состоянию на 1 января 2024 года задолженность населения перед банками составила 39,36 трлн рублей с учетом погашения ссуд. Если учитывать кредиты малому и среднему предпринимательству и крупному бизнесу, то всего российскими банками было выдано кредитов на сумму 77,7 трлн рублей (14,5 трлн рублей – малым и средним предприятиям и 63,2 трлн рублей – крупному бизнесу) [9]. Для сравнения с ключевыми субъектами мировой экономики в Европе, сумма выданных ипотечных кредитов во Франции составила 1281 млрд евро, потребительских кредитов – 202 млрд евро, кредитов для прочих целей – 29 млрд евро. Всего было выдано кредитов на сумму 1,512 трлн евро, при этом граждане Франции должны 1,508 трлн евро французским банкам с учетом погашенных ссуд, предприятия должны банкам 1330,7 млрд евро, а малое и среднее предпринимательство – 385,3 млрд евро [10-11]. Всего предпринимательство Франции должно выплачивать французским банкам 1,716 трлн евро.

На момент 1 октября 2024 года, согласно официальной статистике Банка России, объем внутренних требований к нефинансовым секторам и домохозяйствам составляет 135,69 трлн рублей [12-13], а во Франции – 3,224 трлн евро, что составляет 67,45 и 105,63 % соответственно. Соотношение совокупного долга нефинансового сектора и сектора домохозяйств Франции превышает значение соотношения долга России в 1,5 раза. При сравнении секторов в отдельности, совокупный долг домохозяйств в России составляет 20,89 %, а Франции – 62,63 %, что превышает совокупный долг домохозяйств России в 3 раза. Из этого следует, что при увеличении объемов кредитования населения возрастает отношение совокупного долга домохозяйств к ВВП, коэффициент которого показывает уровень финансовой зависимости домохозяйств от внешних источников. Если коэффициент совокупного долга будет критически высоким, то возрастет вероятность возникновения риска финансовой нестабильности, инфляционных рисков, при этом учитывая ряд других факторов, таких как денежно-кредитная политика государства, поведение заемщиков и кредиторов. Также возможно появление и других рисков, например, сдерживание роста ВВП, снижение кредитного рейтинга, возникновение риска неэффективности денежно-кредитной политики, риска возникновения финансовых пузырей, которые могут привести к рецессии и долговому кризису. Поскольку Япония активно применяла отрицательные процентные ставки, ее экономика остается стабильной даже при критически высоком коэффициенте совокупного долга нефинансового сектора и домохозяйств – 251,90 % [14].

Также следует отметить, что достаточно высокая процентная ставка Банка России на данный момент – 21 % – обусловлена необходимостью покрытия военных расходов символическими, необеспеченными деньгами, однако высокая процентная ставка может стимулировать инфляционные процессы в стране не только эмиссией денег для покрытия вышеназванных расходов, но и выгодностью банковских вкладов для населения, тем самым интенсифицируя мультипликацию необеспеченных денежных средств, но при этом потребительские кредиты и ипотека, наоборот – станут менее выгодными и дорогими в совокупности с субъективными факторами, такими как опасения некоторой части населения, особенно малоимущих слоев общества. Также необходимо учесть факт того, что некоторая часть населения может продолжить брать займы под высокий процент. При этом рост долга однозначно не может быть исключительно негативным событием для субъектов хозяйства, поскольку субъекты могут иметь большой объем активов и высокую прибыль, но в годы кризиса у субъектов с большим объемом долгов могут возникнуть проблемы с обслуживанием долга [15].

Поэтому, для обеспечения стабильности экономики, дестимуляции инфляционных процессов, вследствие, понижения вероятности возникновения долгового кризиса необходимо введение демереджа национальной валюты, то есть обратного обесценивания денег, принцип действия которого был сформулирован немецким экономистом Й.С. Гезеллем в годы Баварской советской республики. Свободные деньги с т.н. «отрицательной инфляцией», которая снижает покупательную способность денег в обратном направлении, не позволяют себя накапливать, ускоряя движение денежной массы, а также свободные деньги должны быть полностью обеспечены государством, например, трудом граждан или авторитетом обеспеченных денег в стране [16]. Его теория была применена на практике в австрийском городе Вергль в 1932 году, а также в Швейцарии, где в 1934 году был учрежден банк *Wirtschaftsring-Genossenschaft (WIR)* [17].

Банк WIR представляет собой общество взаимного кредитования, где осуществляется торговля и обеспечение беспроцентными или дешевыми кредитами его членов, в то же время кредит с ссудным процентом выдается иностранным клиентам. Главной особенностью банка стало введение дополнительной WIR-валюты, которая подвергалась отрицательной инфляции. Во время кризиса национальная экономика подвергается отрицательным явлениям, а параллельная WIR-экономика, где денежная масса циркулирует только между членами банка, остается стабильной.

Банк WIR обслуживает в основном малое и среднее предпринимательство. Система WIR функционирует как система с безналичной валютой, которая обменивается по курсу 1 : 1 к швейцарскому франку. Проценты по депозиту банк не начисляет, при этом предоставляя дешевые кредиты, которые выгоднее, чем кредиты в швейцарских франках. Операции с валютой данного банка возможна только членам сообщества WIR. Имея официальную лицензию, банк WIR может предоставлять кредиты и в национальной валюте, которые, по мнению банка, «с точки зрения долгосрочной перспективы являются наиболее экономически эффективными банковскими продуктами на швейцарском рынке» [18].

Валюта банка WIR представляет собой безналичное, электронное платежное средство, обменивающееся по курсу 1 : 1 к швейцарскому франку. В форме кредита WIR-валюта начисляется члену сообщества WIR и выводятся из обращения при выплате. Кредит может быть предоставлен только членам сообщества банка или материнской компанией в Базеле, но материнская компания выступает основой эмиссии WIR-валюты.

Несмотря на то, что швейцарский франк легко обменять на WIR-валюту, обратный обмен WIR-валюты на национальную невозможен, что позволяет эмитированной денежной массе циркулировать только в пределах сообщества банка WIR. При этом не все участники сообщества банка могут принимать оплату своих услуг или товаров в валюте WIR, поэтому для банка характерны сделки, которые могут быть произведены как в WIR-валюте, так и в национальной. Существует ранжирование банка на «официальных» и «неофициальных» участников сообщества. «Официальными» членами, как правило, признаются те, кто принимает оплату более чем на 30 % в дополнительной обеспеченной валюте, а те, кто не может гарантировать совершение хотя бы 30 % сделок в дополнительной обеспеченной валюте, признаются «неофициальными членами».

На данный момент WIR-валюту банка называть «гезеллевскими деньгами» неверно, поскольку сейчас банк может выдавать в своей валюте дешевый, под небольшой процент, кредит или начислять проценты по депозитам членов финансового кооператива. Но при этом банк WIR на протяжении продолжительного периода с 1936 по 1948 гг. применял деньги с демереджем, вернувшись к нулевой ставке к 1952 году. При этом, несмотря на возвращение к небольшим процентам, как таковая инфляция в кругу членов банка WIR маловероятна, поскольку проект WIR сочетает черты бартерных операций внутри кооператива.

В Королевстве Швеция по образцу датских банков беспроцентного кредитования был учрежден банк JAK Medlemsbank. Особенностью данного банка считается отказ от ссудного процента как фактора, который непосредственно влияет на инфляционные процессы, заменяя его расчетно-накопительными баллами [19]. Расчетно-накопительные баллы обмениваются на полностью обеспеченные деньги, а финансирование осуществляется через взносы участников банка, которыми являются только граждане Королевства, и выплаты внешних должников по кредитам точно такие же, как в банке WIR.

Вклады членов кооперативного банка JAK финансируют нужды и вклады финансовой организации. В общей сложности члены кооперативного банка сберегли сумму, равную 78 миллионов евро, при этом взяли в долг около 69 миллионов евро [20]. Ежегодные членские взносы и плата за кредит (2,5 % эффективной ставки) покрывают расходы организации.

С 1970-х годов банк применяет уникальную систему кредитов и депозитов, целью которой является поощрение долгосрочных сбережений населения и обеспечивает устойчивость за счет взаимного кредитования между членами. То есть услугами банка могут воспользоваться только граждане Швеции и только члены банка. Как было отмечено выше, вместо ссудного процента JAK-банкинг опирается на его заменитель – «расчетно-накопительные баллы». Сущность данной системы беспроцентного кредитования и альтернативного накопительного счета состоит в том, что внесенные деньги на депозитный счет обмениваются на «расчетно-накопительные баллы». За каждый сберегательный взнос банк начисляет баллы, а не процент и для получения обеспеченного банком займа на определенную сумму, клиент должен иметь такую же сумму на своем счете. Если клиент берет кредит на сумму, превы-

шающую расчетно-накопительный баланс клиента, то клиент должен накапливать баллы до тех пор, пока «послесберегательные» баллы не станут равны «ссудным» баллам. При этом, участники в выдаче ссуды равны.

На рис. 1 представлена предположительная модель профиля члена кооперативного банка в России, учрежденного по модели банка JAK, где представлены «послесберегательные» и «ссудные» баллы (заём, превышающий сумму накопительных баллов). Согласно диаграмме, член банка на накопительные баллы взял кредит на ту же сумму сберегательных баллов в размере 2000 рублей, а взяв кредит на большую сумму, например, на 5000 рублей сроком на 2 года, у клиента образовалась задолженность в размере такой же суммы, на которую он брал заём, то есть клиент для погашения задолженности должен накопить такую же сумму «послесберегательных» баллов, на которую был взят кредит.

Исходя из концепции данной модели, можно создать перечень банковских продуктов, которые могут в случае кризиса заменить ссудный процент. Так, например, можно внедрить JAK-накопительный счет, который вместо процентов будет начислять расчетно-сберегательные баллы, которые будут обмениваться на обеспеченные, не мультиплицированные деньги; JAK-ипотека, где стоимость недвижимости будет выражаться в баллах, и, клиент, взявший балльную ипотечную ссуду, будет обязан хранить деньги на балльном счете и делать взносы вплоть до ее полного погашения; JAK-потребительский кредит, где если стоимость товара или сумма товаров не будет превышать сумму имеющихся расчетно-накопительных баллов, то приобретение будет оплачено обеспеченными деньгами, в иных случаях – клиент будет обязан хранить деньги на балльном счете и делать взносы вплоть до ее полного погашения; таким же образом будет работать система автокредитов, где стоимость автомобиля будет выражена в баллах.

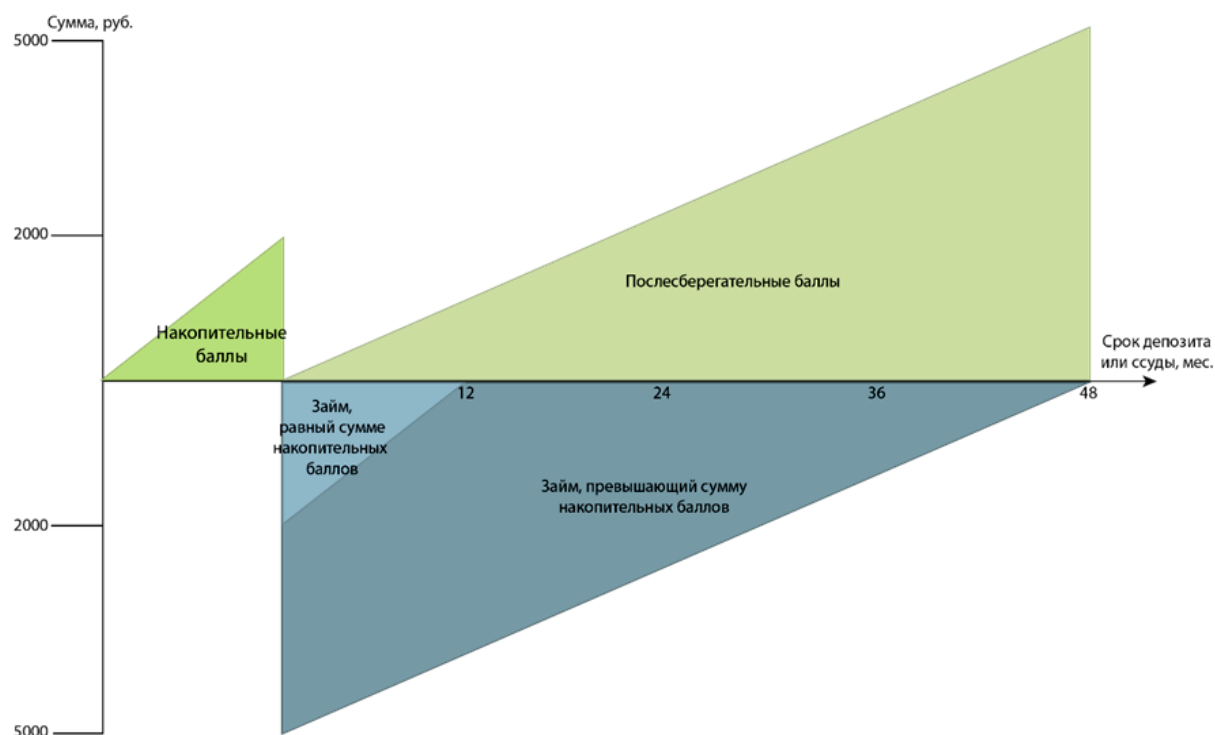


Рис. 1. Диаграмма профиля накоплений и займов члена кооперативного банка, построенного на основе модели банка JAK (составлено на основе [20])

Помимо вышеназванных методов беспроцентного кредитования, стоит рассмотреть приобретение товаров при помощи свободных денег Й.С. Гезелля. Товары, стоимость которых невелика, или товары, входящие в потребительскую корзину, могут быть приобретены

при помощи приложения для оплаты или дебетовой карточкой, где на расчетном счете размещены свободные деньги. Таким же образом могут быть приобретены подписки на услуги сервисов, цифровые продукты (видеоигры и объекты цифрового искусства и т. д.), совершенны виртуальные транзакции, например приобретение внутриигровых предметов, внутриигровой валюты и так далее. Для более сложных в производстве товаров, например бытовой техники, персональных компьютеров, ноутбуков и смартфонов может применяться приобретение в рассрочку, оплачиваемую только свободными деньгами Гезелля. Для приобретения автомобиля, недвижимости и предметов роскоши могут применяться специальные взносы в гезеллевских деньгах, которые по своей сущности аналогичны рассроченным платежам.

Деньги Й.С. Гезелля являются не столько основной расчетной единицей, сколько комплементарной, дополняя необеспеченные кредитные деньги с отрицательной ключевой ставкой. Большую часть суммы кредитов малому и среднему предпринимательству и крупному бизнесу можно заменить частью кредитов, выданных в свободных деньгах, при этом включив их в программы по кредитованию с демереджем. Таким образом высвобождаются дополнительные денежные средства для более важных задач национальной экономики, например дорожное строительство, укрепление оборонного потенциала; также свободными деньгами Гезелля можно обеспечить те области, которые могут зависеть от кредитования и внешнего финансирования, например разработка новых технологий, где часть высвободившихся средств можно направить на финансирование национальных проектов России. При этом если инфляционные процессы национальной валюты достигнут своего максимума и кредитные деньги обесценятся, то расчеты могут на некоторое время осуществляться в свободных деньгах. К примеру, клиенту банка будет переведена сумма на расчетный счет в размере 100 «обеспеченных» рублей и в январе сумма будет иметь такую же фактическую стоимость, в размере которой был осуществлен перевод денежных средств, в феврале – фактическая стоимость обеспеченных электронных денег упадет на 2,5 % (ставка условна), при этом отрицательная динамика фактической стоимости будет сохранена и к июню сумма на расчетном счете клиента, равная 100 «обеспеченным» рублям, снизится на 15 «обеспеченных» рублей в абсолютном выражении и составит 85 «обеспеченных» рублей. На рис. 2 представлена динамика стоимости электронных средств, которые подвергаются отрицательной инфляции, раскрывающая принцип работы механизма отрицательной инфляции, предложенный немецким экономистом Й.С. Гезеллем.

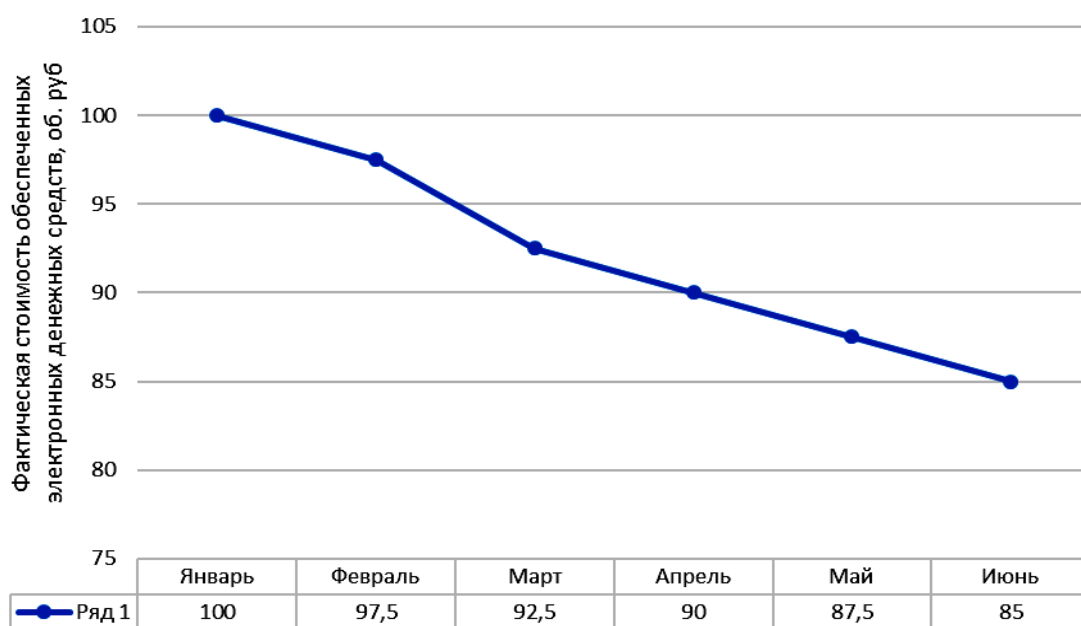


Рис. 2. Динамика фактической стоимости электронных денежных средств, подвергающихся отрицательным инфляционным процессам (составлено автором)

Помимо внутренних факторов, инфляционные процессы могут стимулироваться благодаря влиянию внешнеэкономических факторов. Так, Правительству Российской Федерации стоит активно наблюдать за процессами деглобализации в мире, вызванные торговой войной между США и Китаем, а также обращать внимание на вероятные риски, связанные с повышением инфляционных процессов в государстве ввиду влияния внешнеэкономических факторов. Так, согласно прогнозам российского экономиста Е. Когана, российская экономика станет более уязвимой к новому мировому кризису и показатель ВВП РФ может снизиться на 2-3 %, а инфляция в худшем случае может составить от 13 до 15 % и ставка Банка России может составить 25 %, что повысит стоимость кредитов и ипотеки [21]. Также, согласно прогнозам Банка России, в случае деглобализации и мирового кризиса показатель инфляции может составить в пределах от 13,0 до 15,0 % [22].

Заключение

Исходя из вышеизложенного материала можно сделать вывод, что в исследовании раскрыты сущность инфляционных процессов, охарактеризованы основные причины возникновения инфляционных процессов национальной валюты. Так, главной причиной инфляции обозначены ссудный процент, а также прочие объективные и субъективные факторы возникновения инфляции. К объективным факторам, помимо ссудного процента, относится и дефицит товаров при прежнем уровне денежной массы в стране, рост цен на международном рынке, рост зарплат, ценовая политика олигополистов или монополиста на рынке, повышение налогов и сборов при стабильном уровне денежной массы и потеря запасов.

Применение отрицательной ключевой ставки может положительно влиять на снижение долговой нагрузки через отрицательное обесценивание денежной массы. Применение отрицательных процентных ставок требует специального регулирования и контроля, при которых их действие окажется наиболее эффективным: так, исследованием была выявлена закономерность, где от величины отрицательной процентной ставки, будет зависеть эффективность ее действия и скорость, при которой она будет влиять на обесценивание денежной массы. Отмечены широко распространенные заблуждения, приведены аргументы в пользу применения отрицательных ключевых ставок в государстве. Во время действия отрицательных процентных ставок кредитование как для нефинансового сектора, так и для домохозяйств становится более выгодным и дешевым, обеспечивается стабильно высокое движение денежной массы, а дешевизна и выгодность кредитов для малого и среднего бизнеса способствуют расширению воспроизводства и, тем самым, созданию новых рабочих мест, а также увеличивают объем инвестиций в экономику страны. Были учтены риски, связанные с применением отрицательных процентных ставок, и предложены направления по их минимизации: так, для предотвращения образования финансового пузыря исследованием было предложено внедрение альтернативных методов инвестирования по методу краудфандинга и эмитирования «преференциальных» ценных бумаг, котирующие биржевой торговли, регулирование рынка недвижимости. Провал экспериментов с отрицательными процентными ставками был связан с общеизвестными политическими событиями, такими как начало специальной военной операции в 2022 году на Украине, мировая пандемия коронавирусной инфекции в период с 2020 по 2022 гг. Также выдвинуты рекомендации по применению отрицательных процентных ставок и обозначены риски, вызванные дефляцией, и приведены методы по минимизации дефляционных рисков путем введении дополнительной, полностью обеспеченной параллельной свободной валюты Гезелля.

Исследование показало, что Россия является страной с относительно низким соотношением частного долга к ВВП по сравнению с другими субъектами международной экономики. Так, был проведен анализ выданных нефинансовым субъектам и домохозяйствам кредитов в России и во Франции в период с 2022 по 2025 гг., был проведен анализ типов выданных кредитов: сравнивались объемы выданных ипотечных кредитов, потребительских кредитов и кредитов для малого и среднего предпринимательства и бизнеса. Были выявлены вероятные

риски при высоком значении отношения совокупного долга к ВВП, такие как сдерживание роста ВВП, снижение кредитного рейтинга, возникновение риска неэффективности денежно-кредитной политики, риска возникновения финансовых пузырей, которые могут привести к рецессии и долговому кризису. Также было выявлено, что экономика с высоким коэффициентом отношения совокупного долга домохозяйств и нефинансового сектора к ВВП может оставаться относительно стабильной благодаря политике отрицательной ключевой ставки на примере Японии. Исследованием были выявлены ключевые субъекты мирового хозяйства с низким значением коэффициента, умеренным и высоким коэффициентом отношения совокупного долга домохозяйств и нефинансового сектора к ВВП, которыми являются Россия, Франция и Япония соответственно.

В рамках исследования проведен сравнительный анализ различных моделей беспроцентного кредитования и обществ взаимного кредита в германских странах (в Швейцарии) и в странах Скандинавии (в Швеции). Таким образом, для финансирования малого и среднего бизнеса предлагается учреждать банки, построенные на основе швейцарского банка WIR, который представляет собой общество взаимного кредитования. В качестве альтернативы накопительным счетам можно использовать расчетно-накопительные балльные счета, взносы в которых осуществляется рублями, при этом внесенные денежные средства клиентом обмениваются на соответствующее количество баллов, согласно фиксированному курсу, устанавливаемому банком. При этом может осуществляться беспроцентное кредитование либо кредитование под небольшой процент, который слабо влияет на инфляционные процессы в стране. Приобретение товара или совокупности товаров в кредит может быть как полностью обеспеченным, если сумма приобретаемых товаров или совокупности товара меньше или равна сумме баллов, накопленных членом банка, либо приобретаться в «ссудных» баллах, которые должны быть погашены клиентом путем взносов на накопительный счет банка. Покупка и приобретение товаров в свободных деньгах Гезелля может осуществляться исключительно в безналичной форме в цифровом виде, что не противоречит программе по введению цифрового рубля и предоставляет возможность налоговому органу проводить учет и аудит как субъектов национального хозяйства нефинансового сектора, так и домохозяйств.

Таким образом, применяя модернизированные принципы свободной экономики Й.С. Гезелля, внедряя альтернативные модели банкинга и постепенно снижая и заменяя ссудный процент, российская национальная экономика в условиях нового, гипотетического мирового кризиса, вызванного процессами деглобализации и балканизации геополитической арены, может нивелировать отрицательные последствия инфляционных процессов, при этом используя опыт иностранных государств и при этом имея собственный опыт применения гезеллевских денег в годы мирового кризиса 2008 года. Правительством России должен быть учрежден специальный банк, который эмитирует «обеспеченные рубли» параллельно с рублями банка-эмитента, подверженные отрицательным инфляционным процессам. Не менее важно также учитывать, что требуется создание адаптированной к свободным деньгам системы налогообложения, которая будет приспособлена к обеспеченным электронным рублям. При этом важна адаптация важных звеньев финансовой системы к свободным деньгам, то есть адаптация рынка страховых услуг, адаптация фондовых бирж под принципы свободной экономики Гезелля. Стоит отметить, что на данный момент швейцарская система альтернативного беспроцентного кредитования и свободной экономики в поздние годы ее существования стала использовать ссудный процент, но при этом величина ссудного процента делает стимуляцию инфляционных процессов обеспеченной валюты маловероятной. Валюта Гезелля может применяться как комплементарная валюта, дополняя необеспеченную, частично заменяя ее в таких сферах, как кредитование субъектов нефинансового сектора, так и домохозяйств, что способствует высвобождению кредитных денег, которые могут быть распределены для выполнения поставленных правительством задач, например обеспечение обороноспособности страны, проведение массовых строительных и дорожных работ, увеличение доли финансирования национальных проектов в бюджете Российской Федерации.

Список источников

1. Defining “Inflation” Correctly // Mises Wire. URL: <https://mises.org/mises-wire/defining-inflation-correctly>.
2. Ceyda O. Inflation: Prices on the Rise // Finance & Development Magazine. 2017. P. 30-31.
3. Семенова Г.Н. Эффект инфляционного налогообложения в России // Вестник Государственного университета просвещения. Сер.: Экономика. 2022. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effekt-inflyatsionnogo-nalogooblozheniya-v-rossii> (дата обращения: 18.05.2025).
4. Полтавченко Г.С. Импортзамещение и технологический суверенитет как один из путей борьбы с инфляцией // Управленческое консультирование. 2025. № 1. С. 10-13.
5. Инфляция // Глоссарий Т-Банка. URL: https://secrets.tbank.ru/glossarij/inflyaciya/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fya.ru%2F (дата обращения: 10.05.2025).
6. Саадулаева Т.А. Причины возникновения инфляционных рисков в процессе обеспечения финансово-экономической безопасности государства // Академическая публицистика. 2022. № 4-1. С. 120-126.
7. Почему отрицательная ставка себя изжила // Новости фондового рынка, ценных бумаг и экономики. URL: <https://www.finam.ru/publications/item/pochemu-otritsatelnaya-stavka-sebya-izzhila-20240620-1715/> (дата обращения 11.05.2025).
8. Банки сократили выдачу кредитов россиянам на 20 % // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/finances/13/01/2025/678417749a79474b19243469> (дата обращения: 12.05.2025).
9. Рынок кредитования МСБ по итогам 2024 года и прогноз на 2025-й: ставки сделаны, ставок меньше нет // Эксперт РА. URL: https://raexpert.ru/researches/banks/msb_2024/ (дата обращения: 12.05.2025).
10. Financing of enterprises 2022Dec // Banque de France. URL: <https://www.banque-france.fr/en/statistics/loans/financing-enterprises-2022dec-0>.
11. Financing of microenterprises 2022Q3 // Banque de France. URL: <https://www.banque-france.fr/en/statistics/loans/financing-microenterprises-2022q3-0>.
12. Показатели долга нефинансового сектора и домашних хозяйств // Банк России. URL: https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/dkfs/#a_54743 (дата обращения 13.05.2025).
13. Расширенный показатель долга нефинансового сектора и домашних хозяйств // Банк России. URL: https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/dkfs/ext_dep_indicator/ (дата обращения 13.05.2025).
14. Global Debt Database // International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/external/datamapper/datasets/GDD>.
15. Смирнов Е.Н. Долговая нагрузка как фундаментальный фактор изменения условий глобального экономического развития // Вестник университета. 2024. № 4. С. 176-186. DOI 10.26425/1816-4277-2024-4-176-186.
16. Svensson R., Westermarck A. Renovatio Monetae: When Gesell Taxes Worked // International Economic Review. 2020. Vol 61(2). P. 821–46.
17. WIR Bank Information // Banks around the world. URL: <https://www.relbanks.com/europe/switzerland/wir-bank>.
18. WIR: moneda complementaria suiza // The Economy Journal. URL: <https://www.theeconomyjournal.eu/texto-diario/mostrar/758830/wir-moneda-complementaria-suiza-activo-desde-1934>.
19. The JAK Bank Model // Monneta. URL: <https://monneta.org/en/the-jak-bank-model/>.
20. JAK Members Bank // Collaborative Finance. URL: <https://www.collaborative-finance.org/rosca/jak-members-bank/>.
21. Как может выглядеть мировой кризис для России? // Новости фондового рынка, ценных бумаг и экономики. URL: <https://www.finam.ru/publications/item/kak-mozhet-vyglyadet-mirovoy-krizis-dlya-rossii-20250409-1210/>.

22. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2024 год и период 2025 и 2026 годов // Банк России. 2023. URL: https://www.cbr.ru/about_br/publ/ondkp/on_2024_2026/. (дата обращения: 10.05.2025).

References

1. Defining “Inflation” Correctly // Mises Wire. URL : <https://mises.org/mises-wire/defining-inflation-correctly>.
2. Ceyda O. Inflation: Prices on the Rise // Finance & Development Magazine. 2017. P. 30-31.
3. Semenova G.N. Effekt inflyacionnogo nalogooblozheniya v Rossii [The effect of inflationary taxation in Russia] // Vestnik Gosudarstvennogo universiteta prosveshcheniya. Ser.: Ekonomika [Bulletin of the State University of Education. Ser.: Economics]. 2022. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effekt-inflyatsionnogo-nalogooblozheniya-v-rossii> (data obrashcheniya: 18.05.2025) (in Russian).
4. Poltavchenko G.S. Importozameshchenie i tekhnologicheskij suverenitet kak odin iz putej bor'by s inflyaciej [Import substitution and technological sovereignty as one of the ways to combat inflation] // Upravlencheskoe konsul'tirovanie [Management consulting]. 2025. № 1. S. 10-13.
5. Infl'yaciya [Inflation] // Glossarij T-Banka [Glossary of T-Bank]. URL: https://secrets.tbank.ru/glossarij/inflyaciya/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fya.ru%2F. (data obrashcheniya: 10.05.2025) (in Russian)/
6. Saadulaeva T.A. Prichiny vozniknoveniya inflyacionnyh riskov v processe obespecheniya finansovo-ekonomicheskoy bezopasnosti gosudarstva [The causes of inflationary risks in the process of ensuring the financial and economic security of the state] // Akademicheskaya publicistika [Academic journalism]. 2022. № 4-1. S. 120-126 (in Russian).
7. Pochemu otricatelnaya stavka sebya izzhila // Novosti fondovogo rynka, cennyh bumag i ekonomiki [Why the negative rate has outlived itself // News of the stock market, securities and economics]. URL: <https://www.finam.ru/publications/item/pochemu-otritsatelnaya-stavka-sebya-izzhila-20240620-1715/> (data obrashcheniya 11.05.2025) (in Russian).
8. Banki sokratili vydachu kreditov rossiyanam na 20% // RBK [Banks have reduced lending to Russians by 20% // RBC]. URL: <https://www.rbc.ru/finances/13/01/2025/678417749a79474b19243469> (data obrashcheniya: 12.05.2025) (in Russian).
9. Rynok kreditovaniya MSB po itogam 2024 goda i prognoz na 2025-j: stavki sdelay, stavok men'she net // Ekspert RA [The SME lending market by the end of 2024 and the forecast for 2025: the bets are made, there are no less bets // RA Expert]. URL: https://raexpert.ru/researches/banks/msb_2024/ (data obrashcheniya: 12.05.2025) (in Russian).
10. Financing of enterprises 2022Dec // Banque de France. URL: <https://www.banque-france.fr/en/statistics/loans/financing-enterprises-2022dec-0>.
11. Financing of microenterprises 2022Q3 // Banque de France. URL: <https://www.banque-france.fr/en/statistics/loans/financing-microenterprises-2022q3-0>.
12. Pokazateli dolga nefinansovogo sektora i domashnih hozyajstv // Bank Rossii [Debt indicators of the non-financial sector and households // Bank of Russia]. URL: https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/dkfs/#a_54743 (data obrashcheniya 13.05.2025) (in Russian).
13. Rasshirennyj pokazatel' dolga nefinansovogo sektora i domashnih hozyajstv // Bank Rossii [Expanded debt indicator of the non-financial sector and households // Bank of Russia]. URL: https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/dkfs/ext_dep_indicator/ (data obrashcheniya 13.05.2025) (in Russian).
14. Global Debt Database // International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/external/datamapper/datasets/GDD>.
15. Smirnov E.N. Dolgovaya nagruzka kak fundamental'nyj faktor izmeneniya uslovij global'nogo ekonomicheskogo razvitiya // Vestnik universiteta [Debt burden as a fundamental factor in

changing conditions of global economic development // University Bulletin]. 2024. № 4. S. 176-186. DOI 10.26425/1816-4277-2024-4-176-186 (in Russian).

16. Svensson R., Westermarck A. Renovatio Monetae: When Gesell Taxes Worked // International Economic Review. 2020. Vol. 61 (2). P. 821-46.

17. WIR Bank Information // Banks around the world. URL: <https://www.relbanks.com/europe/switzerland/wir-bank>.

18. WIR: moneda complementaria suiza // The Economy Journal. URL: <https://www.theeconomyjournal.eu/texto-diario/mostrar/758830/wir-moneda-complementaria-suiza-activo-desde-1934>.

19. The JAK Bank Model // Monneta. URL: <https://monneta.org/en/the-jak-bank-model/>.

20. JAK Members Bank // Collaborative Finance. URL: <https://www.collaborative-finance.org/rosca/jak-members-bank/>.

21. Kak mozhet vyglyadet' mirovoj krizis dlya Rossii? // Novosti fondovogo rynka, cennyh bumag i ekonomiki [What might the global crisis look like for Russia? // Stock market, Securities and Economics news]. URL: <https://www.finam.ru/publications/item/kak-mozhet-vyglyadet-mirovoy-krizis-dlya-rossii-20250409-1210/> (in Russian).

22. Osnovnye napravleniya edinoj gosudarstvennoj denezhno-kreditnoj politiki na 2024 god I period 2025 i 2026 godov // Bank Rossii [The main directions of the unified state monetary policy for 2024 and the period 2025 and 2026 // Bank of Russia]. 2023. URL: https://www.cbr.ru/about_br/publ/ondkp/on_2024_2026/ (data obrashcheniya: 10.05.2025) (in Russian).

Екатерина Юрьевна Афендикова

кандидат экономических наук,
доцент кафедры «Финансы»,
Донецкая академия управления
и государственной службы,
Донецк, Россия
E-mail: ekaterina-mamchenko@yandex.ru

Ekaterina Yu. Afendikova

ORCID ID: 0000-0001-9371-4851
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Finance, Donetsk Academy
of Management and Public Administration,
Donetsk, Russia
E-mail: ekaterina-mamchenko@yandex.ru

Образец для цитирования:

Афендикова Е.Ю. Элементы свободной конкуренции как средства дестимуляции инфляционных процессов и минимизации финансовых рисков // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2025. № 3 (47). С. 5-17.

Cite this article as:

Afendikova E.Yu. Elements of free market economy of as a disinflation measure to minimize financial risks // Actual Problems of Economics and Management. 2025. № 3 (47). P. 5-17 (in Russian).

Статья поступила в редакцию 14.07.2025 г., принята к опубликованию 21.08.2025 г.

УДК 339.54

К.А. Грандонян, Е.Т. Абрамович

ОСОБЕННОСТИ ТАМОЖЕННОГО КОНТРОЛЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПОЧТОВЫХ ОТПРАВЛЕНИЙ В СОВРЕМЕННЫХ РЕАЛИЯХ

К.А. Grandonyan, E.T. Abramovich

CUSTOMS CONTROL OF INTERNATIONAL POSTAL SHIPPING IN MODERN TIMES

Организация международной экономической деятельности невозможна без соответствующей транспортно-логистической инфраструктуры, важную роль которой составляют почтовые сервисы и компании. Осуществление международных почтовых отправок возможно как в рамках корреспонденции между разными субъектами, так и при осуществлении внешней торговой деятельности. Учитывая то, что международные почтовые отправления проходят административные границы разных государств, то соответствующе они становятся объектом государственного таможенного контроля. Целью научной статьи является анализ современных особенностей таможенного контроля международных почтовых отправок в России. Для этого в работе рассмотрены в целом цели, задачи и инструменты таможенного контроля. Высокая потребность формирования и развития заявленной области государственного администрирования очевидна. Государственное администрирование призвано оптимизировать деятельность таможенных органов в целом, а также повысить качество функционирования органов таможенного контроля в рамках сферы почтовых отправок международного характера.

Ключевые слова: государственное регулирование, администрирование, почтовые отправления, таможенный контроль, субъекты таможенного контроля, средства таможенного контроля

Organization of international economic performance is impossible without an appropriate transportation and logistics infrastructure, where an important role is played by postal services and companies. International postal operations can be implemented both within the framework of correspondence procedures between different entities and implementation of foreign trade activities. Given that international mail implies crossing administrative state boundaries, then it is subject to state customs control. The paper is aimed to provide the current issues of customs control relating international mail in Russia. For this purpose, the research considers the goals, objectives and means of customs control. A significant need in formation and development of this area of public administration is obvious. Public administration is intended to optimize the performance of customs authorities on the whole, as well as improve the quality of the services of customs authorities relating international mail.

Keywords: state regulation, administration, mail, customs control, subjects of customs control, means of customs control

Введение

Эпоха цифровизации обуславливает поступательную трансформацию различных сфер жизнедеятельности общества и государства. Это касается и нормативной правовой сферы, в частности вопросов таможенного регулирования. В конечном итоге цель цифровизации концентрируется в рамках оптимизации процессов таможенного администрирования. Вместе с тем, регулярно вскрываются проблемы в сфере качества таможенного контроля, сложности в борьбе с контрабандой и контрафактной продукцией. Цифровизация выступает как одно из средств преодоления этих проблем.

Мы понимаем, что имеются различные формы контрабанды товаров через государственную границу и осознаем, что механизм международных почтовых отправок занимает в структуре преступного перемещения далеко не основное место. Несмотря на это, международные почтовые отправления остаются под пристальным вниманием таможенных органов.

Цель представляемого исследования заключается в анализе некоторых особенностей таможенного контроля международных почтовых отправок.

Задачи исследования:

- рассмотреть цели, задачи и инструменты таможенного контроля;
- определить роль международных почтовых отправок;
- проанализировать факторы, влияющие на современные реалии международных почтовых отправок в России;
- выявить приоритетные направления развития таможенного контроля и администрирования международных почтовых отправок в практике России.

Объектом исследования выступают почтовые сервисы России. Предметом исследования является таможенный контроль международных почтовых отправок в современных российских реалиях.

Материалы и методы исследования

Исследование специфики таможенного контроля международных почтовых отправок предполагает использование широкого научного методологического инструментария, позволяющего не только систематизировать имеющиеся научные и прикладные разработки в этой области, но и тенденции практики реализации законодательства в сфере таможенного контроля.

Исследование адаптации системы таможенного администрирования международных почтовых отправок к современным реалиям имеет практическую новизну, поскольку направлена на решение проблем, связанных с трансформацией, цифровизацией и совершенствованием инструментов таможенного контроля в России.

Теоретические основы исследования

В основе обеспечения национальных интересов, экономической безопасности государства и финансовой устойчивости ее бюджетной политики, находятся отношения, управляемые органами таможенного администрирования. В их задачи входит таможенно-тарифное регулирование, где осуществляется взимание таможенных платежей при осуществлении внешнеэкономических и внешнеторговых операций. Чтобы обеспечивать эффективный таможенный контроль в современной России, все чаще используются в практике новые технологии [9].

Организация международной экономической деятельности невозможна без соответствующей транспортно-логистической инфраструктуры, важную роль которой составляют почтовые сервисы и компании. Международные почтовые отправления проходят административные границы разных государств, соответственно они становятся объектом государственного таможенного контроля.

Темпы развития мировой торговли, несомненно, обуславливают потребность адаптации различных информационных систем в целях совершенствования автоматических средств

сортировки и анализа информации о международных отправлениях, в том числе почтовых отправлениях. Сказанное выше направлено в конечном итоге на повышение эффективности деятельности органов таможенного контроля [11, 12].

И.В. Греков, Е.В. Федина и Д.В. Горшков провели обзор наиболее перспективных технологий и инструментов, которые позволяют совершенствовать механизмы таможенного контроля международных почтовых отправлений, обеспечивая адаптацию к современным реалиям и стимулируя внешнеэкономическую деятельность России [3].

М.Н. Орел также сосредоточил свое внимание в научной работе на тематику совершенствования таможенного контроля международных почтовых отправлений. Однако предметом дискуссии является таможенного администрирования работы почтовых сервисов на территории Евразийского экономического союза. По причине иного подхода к нормативно-правовому регулированию внешнеэкономической деятельности и внешней торговли между Россией и странами ассоциации, сформированы и другие методы таможенного контроля международных почтовых отправлений между этими государствами [4].

А.О. Пулин исследует в своей научной статье вопросы, связанные с особенностями таможенного контроля международных почтовых отправлений, где объектом самой пересылки является интеллектуальная собственность. Данная область перспективная и вызывает много дискуссий, поскольку именно интеллектуальная собственность зачастую становится причиной контрабанды, кражи и т. д. [5].

Результаты исследования

Анализируя особенности таможенного контроля международных почтовых отправлений в современных реалиях, стоит отметить, что они занимают важное место в системе внешнеэкономической деятельности организаций России. Многие россияне, в том числе, являются активными покупателями импортируемых товаров с зарубежных торговых маркетплейсов, где работа почтовых сервисов обеспечивает пересылку заказов клиентам.

Также стоит выделить такие характеристики международных почтовых отправлений, как [6]:

- обязательным условием является преодоления границ между странами;
- агентами являются почтовые сервисы, которые обрабатывают и доставляют посылки;
- при пересечении границы каждая посылка должна сопровождаться соответствующими таможенными документами и декларацией;
- применяются специальные стандарты и правила, которые увеличивают безопасность почтовых отправлений и сохранности посылок.

Актуальными проблемами таможенного контроля международных почтовых отправлений в современной практике выступают [7]:

- 1) недостаточный уровень нормативно-правовой регламентации рассматриваемой сферы общественных отношений;
- 2) отсутствие общего механизма нормативно-правового регулирования международных почтовых отправлений, осуществляемых в рамках интернет-торговли;
- 3) инфраструктурные ограничения и недостаточная эффективность работы национального почтового оператора – «Почта России»;
- 4) сговор между отправителем и получателем в целях снижения заявленной цены / стоимости отправляемого товара / посылки, что обеспечивает незаконную оптимизацию облагаемого таможенными тарифами пересылку;
- 5) не всегда корректное сопроводительное составление документов и таможенной декларации посылок.

Одним из инструментов преодоления возникающих барьеров и сложностей таможенного контроля международных почтовых отправлений на сегодняшний день выступает сбор статданных относительно контрафактной продукции. Зачастую именно в международных почтовых отправлениях и прослеживаются подобные контрафактные товары. Поэтому для

минимизации случаев ввоза и вывоза контрафактной продукции и требуются более совершенные, адаптированные, опережающие программные и технические средства [8].

Несомненно, что цифровая трансформация таможенного управления непременно обеспечит изменение сложившейся ситуации в позитивную сторону. Это очевидно отразится и на качестве предоставляемых таможенных услуг, и на оптимизации расходов на исполнение государственных функций, да и в целом призвано повысить имидж и социальную ориентированность регулятивной политики [1].

Перспективы создания новых цифровых систем функционирования таможенных органов России напрямую связаны с использованием современных технологий [10]. Примером является программа «Постконтроль». Это относительно новый формат взаимодействия между таможенными органами и участниками внешнеэкономической деятельности. Результативность таможенного контроля после выпуска товаров после внедрения и начала эксплуатации КПС «Постконтроль» выросла почти на 25 % по количеству подготовленных аналитических материалов и более чем на 15 % по объему довысканных таможенных платежей [3].

Результатами применения новых технологий в таможенных органах России являются:

- повышение эффективности управления таможенными органами со стороны центрального аппарата управления ФТС;
- увеличение результативности таможенного контроля;
- оптимизация финансовых и временных расходов участников внешнеэкономических операций от проведения таможенного контроля;
- обеспечение точного взимания таможенных платежей со стороны участников внешнеэкономических операций;
- оптимизация внутренних процессов работы таможенных органов;
- улучшение делового и инвестиционного климата в стране.

Исходя из отмеченных результатов, можно сделать вывод, что при формировании инструментария развития системы таможенного администрирования органами государственной власти корректно определены отдельные ее элементы, в частности цифровизация, способствующая как увеличению результативности и качества таможенного контроля исследуемых отправок, так и призванная уменьшить бюрократические барьеры для хозяйствующих лиц.

Заключение

Таким образом, важность развития административной сферы государства в рамках таможенного контроля международных почтовых отправок способствует повышению эффективности управления внешней торговлей и внешнеэкономической деятельностью. С учетом развития интернет-торговли данные международные почтовые отправления будут происходить все чаще, из-за чего административная нагрузка на работу таможенных органов России увеличится. Исходя из сказанного, очевидно, что приоритетным вектором модернизации средств контроля при рассматриваемых почтовых отправлениях становится развитие и внедрение актуальных систем и технологий. В конечном итоге реализуется парадигма цифровой трансформации функционирования таможенных органов.

Список источников

1. Глазкова Г.В., Сухарева И.В. Цифровая трансформация технологий таможенного оформления и таможенного контроля // Аудитор. 2022. Т. 8. № 9. С. 25-28.
2. Малый А.А. Некоторые аспекты технологии выбора объектов таможенного контроля после выпуска товаров в таможенных фактического контроля посредством применения КПС «Постконтроль» // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. 2023. № 2 (51). С. 37-45.
3. Греков И.В., Федина Е.В., Горшков Д.В. Перспективные инновации таможенных услуг и таможенного контроля товаров, пересылаемых в международных почтовых отправлениях // Экономика и предпринимательство. 2022. № 7 (144). С. 1033-1037.

4. Орел М.Н. Совершенствование порядка проведения таможенного контроля товаров, пересылаемых в международных почтовых отправлениях, при перемещении их через таможенную границу Евразийского экономического союза // Экономические науки. 2024. № 239. С. 157-166.

5. Пулин А.О. Административно-правовое регулирование деятельности таможенных органов по контролю за объектами интеллектуальной собственности, пересылаемыми в международных почтовых отправлениях: проблемы и пути решения // Административное право и процесс. 2024. № 6. С. 57-60.

6. Зиманова М.А. Особенности совершения таможенных операций и проведения таможенного контроля в отношении товаров, пересылаемых в международных почтовых отправлениях // Бюллетень инновационных технологий. 2024. Т. 8. № 3 (31). С. 41-49.

7. Сумароков Д.И. Таможенный контроль международных почтовых отправок: проблемы и перспективы // Академическая публицистика. 2023. № 3-1. С. 97-107.

8. Казаченок Ю.В., Шевчик К.А. Организация таможенного контроля товаров, пересылаемых в международных почтовых отправлениях (МПО) // Ученые записки Тамбовского отделения РoCMY. 2022. № 27. С. 19-34.

9. Гончаров С.В. Таможенный контроль международных почтовых отправок // Новые информационные технологии в телекоммуникациях и почтовой связи. 2022. № 1. С. 145-146.

10. Рагозинникова Е.В. Порядок осуществления таможенного контроля товаров, перемещаемых в международных почтовых отправлениях // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. № 7-2 (70). С. 203-206.

11. Акбулатов В.В. Таможенный контроль в рамках международной электронной торговли, пересылаемых в международных почтовых отправлениях // Форум молодых ученых. 2021. № 6 (58). С. 21-24.

12. Греков И.В., Мантусов В.Б., Афонин П.Н. Совершенствование процесса цифровизации таможенных услуг при «интеллектуальном» таможенном контроле международных почтовых отправок в таможенных органах Российской Федерации // Известия СПбГЭТУ ЛЭТИ. 2021. № 10. С. 86-94.

References

1. Glazkova G.V., Suhareva I.V. Tsifrovaya transformatsiya tehnologiy tamozhennogo oformleniya i tamozhennogo kontrolya [Digital transformation of customs clearance and customs control technologies] // Auditor. 2022. Т. 8. № 9. S. 25-28 (in Russian).

2. Malyiy A.A. Nekotoryye aspektyi tehnologii vyibora ob'ektov tamozhennogo kontrolya posle vyipuska tovarov v tamozhnyah fakticheskogo kontrolya posredstvom primeneniya KPS «Postkontrol» [Some aspects of the technology of selecting objects of customs control after the release of goods in customs of actual control through the use of the KPS "Postcontrol"] // Akademicheskii vestnik Rostovskogo filiala Rossiyskoy tamozhennoy akademii. 2023. № 2 (51). S. 37-45 (in Russian).

3. Grekov I.V., Fedina E.V., Gorshkov D.V. Perspektivnyye innovatsii tamozhennykh uslug i tamozhennogo kontrolya tovarov, peresyilaemykh v mezhdunarodnykh pochtovykh otpravleniyakh [Promising innovations in customs services and customs control of goods sent in international mail] // Ekonomika i predprinimatelstvo. 2022. № 7 (144). S. 1033-1037 (in Russian).

4. Orel M.N. Sovershenstvovanie poryadka provedeniya tamozhennogo kontrolya tovarov, peresyilaemykh v mezhdunarodnykh pochtovykh otpravleniyakh, pri peremeschenii ih cherez tamozhennuyu granitsu Evraziyskogo ekonomicheskogo soyuza [Improving the procedure for conducting customs control of goods sent in international mail when moving them across the customs border of the Eurasian Economic Union] // Ekonomicheskie nauki. 2024. № 239. S. 157-166 (in Russian).

5. Pulin A.O. Administrativno-pravovoe regulirovanie deyatel'nosti tamozhennykh organov po kontrolyu za ob'ektami intellektual'noy sobstvennosti, peresyilaemyimi v mezhdunarodnykh poch-

tovyih otpravleniyah: problemy i puti resheniya [Administrative and legal regulation of the activities of customs authorities in monitoring intellectual property objects sent in international mail: problems and solutions] // Administrativnoe pravo i protsess. 2024. № 6. S. 57-60 (in Russian).

6. Zimanova M.A. Osobennosti soversheniya tamozhennyih operatsiy i provedeniya tamozhennogo kontrolya v otnoshenii tovarov, peresyilaemyih v mezhdunarodnyih pochtovyih otpravleniyah [Peculiarities of customs operations and customs control in relation to goods sent in international mail] // Byulleten innovatsionnyih tekhnologiy. 2024. T. 8. № 3 (31). S. 41-49 (in Russian).

7. Sumarokov D.I. Tamozhennyiy kontrol mezhdunarodnyih pochtovyih otpravleniy: problemy i perspektivy [Customs control of international postal items: problems and prospects] // Akademicheskaya publitsistika. 2023. № 3-1. S. 97-107 (in Russian).

8. Kazachenok Yu.V., Shevchik K.A. Organizatsiya tamozhennogo kontrolya tovarov, peresyilaemyih v mezhdunarodnyih pochtovyih otpravleniyah (MPO) [Organization of customs control of goods sent in international postal items (IPI)] // Uchenye zapiski Tambovskogo otdeleniya RoSMU. 2022. № 27. S. 19-34 (in Russian).

9. Goncharov S.V. Tamozhennyiy kontrol mezhdunarodnyih pochtovyih otpravleniy [Customs control of international postal items] // Novye informatsionnye tekhnologii v telekommunikatsiyah i pochtovoy svyazi. 2022. № 1. S. 145-146 (in Russian).

10. Ragozinnikova E.V. Poryadok osuschestvleniya tamozhennogo kontrolya tovarov, peremeschaemyih v mezhdunarodnyih pochtovyih otpravleniyah [Procedure for implementing customs control of goods transported in international mail] // Mezhdunarodnyiy zhurnal gumanitarnyih i estestvennyih nauk. 2022. № 7-2 (70). S. 203-206 (in Russian).

11. Akbulatov V.V. Tamozhennyiy kontrol v ramkah mezhdunarodnoy elektronnoy trgovli, peresyilaemyih v mezhdunarodnyih pochtovyih otpravleniyah [Customs control in the framework of international electronic commerce sent in international mail] // Forum molodyih uchenyih. 2021. № 6 (58). S. 21-24 (in Russian).

12. Grekov I.V., Mantusov V.B., Afonin P.N. Sovershenstvovanie protsessa tsifrovizatsii tamozhennyih uslug pri «intellektualnom» tamozhennom kontrole mezhdunarodnyih pochtovyih otpravleniy v tamozhennyih organah Rossiyskoy Federatsii [Improving the process of digitalization of customs services in the "intelligent" customs control of international postal items in the customs authorities of the Russian Federation] // Izvestiya SPbGETU LETI. 2021. № 10. S. 86-94 (in Russian).

Карпет Андрианикович Грандонян

кандидат юридических наук,
доцент, директор Социально-
экономического института,
доцент кафедры «Таможенное дело
и товароведение», Саратовский
государственный технический университет
имени Гагарина Ю.А., Саратов, Россия
E-mail: karap.grand@mail.ru

Karapet A. Grandonyan

ORCID ID: 0000-0003-0639-6213
PhD in Law, Associate Professor, Director
of the Institute of Social and Economic
Research, Department of Customs
and Commodity Research,
Yuri Gagarin State Technical
University of Saratov, Saratov, Russia
E-mail: karap.grand@mail.ru

Екатерина Тамазиевна Абрамович

кандидат юридических наук, доцент кафедры
«Таможенное дело и товароведение»,
Саратовский государственный технический
университет имени Гагарина Ю.А.,
Саратов, Россия
E-mail: barbikatya@mail.ru

Ekaterina T. Abramovich

ORCID ID: 0009-0008-1472-6503
PhD in Law, Associate Professor,
Department of Customs and Commodity
Research, Yuri Gagarin State Technical
University of Saratov, Saratov, Russia
E-mail: barbikatya@mail.ru

Образец для цитирования:

Грандонян К.А., Абрамович Е.Т. Особенности таможенного контроля международных почтовых отправлений в современных реалиях // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2025. № 3 (47). С. 18-24.

Cite this article as:

Grandonyan K.A., Abramovich E.T. Customs control of international postal shipping in modern times // Actual Problems of Economics and Management. 2025. № 3 (47). P. 18-24 (in Russian).

Статья поступила в редакцию 04.07.2025 г., принята к опубликованию 21.08.2025 г.

УДК 338.48

И.И. Дерен, А.В. Рыжков

ТЕНДЕНЦИИ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ ЭКСКУРСИОННЫХ УСЛУГ И ФОРМИРОВАНИЕ НАБОРА ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ ИХ РАЗВИТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ВЛАДИМИРСКОЙ ОБЛАСТИ)

I.I. Deren, A.V. Ryzhkov

TRENDS IN THE PRICING POLICY OF EXCURSION SERVICES AND THE FORMATION OF A SET OF TOOLS FOR THEIR DEVELOPMENT (USING THE EXAMPLE OF THE VLADIMIR REGION)

Статья посвящена исследованию современных тенденций ценовой политики экскурсионных услуг в сфере познавательного туризма и формированию набора инструментов для их развития (на примере Владимирской области). В условиях растущего интереса к внутреннему туризму и необходимости повышения качества предоставляемых услуг, цена на экскурсионные программы становится важным аспектом для привлечения туристов. В работе особое внимание уделяется анализу ценовой политики ведущего музея-заповедника региона, а также проведению сравнения цен на наиболее популярные экскурсии, такие как исторические и культурные маршруты, тематические программы. В статье раскрываются компоненты, которые влияют на стоимость услуг, такие как продолжительность экскурсий, включенные в программу услуги, а также индивидуальные предпочтения туристов. Раскрыты перспективы развития экскурсионного сектора в регионе в условиях динамичных рыночных изменений.

Ключевые слова: экскурсионные услуги, туризм, ценовая политика, доступность, ценовые предложения, исторические маршруты, культурные маршруты, перспективы развития, рынок экскурсий, Владимирская область, Российская Федерация

The article is devoted to the study of current trends in the pricing policy of excursion services in the sphere of educational tourism and formation of a set of tools for their development (using the Vladimir region as an example). With the growing interest in domestic tourism and the need to improve the quality of the services provided, the price of excursion programs is becoming an important aspect of attracting tourists.

The paper focuses on the analysis of the pricing policy provided by the leading museum in the region, as well as comparison of the prices for the most popular excursions, such as historical and cultural routes and case study programs. The article estimates the factors which influence the cost of the services, such as duration of excursions, services included in the program, and unique preferences of tourists. The prospects for the development of excursion business in the region in the conditions of dynamic market changes are revealed.

Keywords: excursion services, tourism, pricing policy, accessibility, price offers, historical routes, cultural routes, development prospects, excursion market, the Vladimir region, Russian Federation

Введение

Актуальность темы формирования ценовой политики экскурсионных услуг в сфере познавательного туризма (на примере Владимирской области) обусловлена растущим интере-

сом к внутреннему туризму и культурному наследию регионов. Эффективная ценовая стратегия способствует привлечению туристов и росту экономических показателей региона, что особенно важно в современных условиях развития отрасли туризма.

Туризм – это путешествие, совершаемое человеком в свободное время в познавательных, оздоровительных, профессиональных и других целях. Туризм позволяет познакомиться с культурой других стран и регионов, а также развить духовную составляющую личности туриста.

В данной научной статье будут рассмотрены тенденции ценовой политики экскурсионных услуг в сфере познавательного туризма и даны рекомендации по формированию набора инструментов для их развития (на примере Владимирской области).

Экскурсионные услуги осуществляются во многих городах и других населенных пунктах Владимирской области. В рамках данной научной статьи, на взгляд авторов, целесообразно обратить внимание на следующие населенные пункты: гг. Владимир, Суздаль, Гусь-Хрустальный; а также п. Муромцево Судогодского района Владимирской области.

В городе Владимире туристами посещаются следующие объекты культуры и искусства: Успенский собор, Музей хрусталя и стекла XVIII-XXI веков, Музей природы, Дмитриевский собор, Исторический музей, Музей Старый Владимир (Водонапорная башня), Дом-музей Столетовых, а также музейный центр Палаты (три выставочных зала на трёх этажах).

В городе Суздале находятся следующие объекты культуры и искусства: Музейный комплекс Кремль (включает Богородице-Рождественский собор, выставочный зал в Архиерейских), Музейный комплекс Спасо-Ефимиев монастырь, Музей деревянного зодчества, Церковь Бориса и Глеба.

В городе Гусь-Хрустальный находится Музей хрусталя имени Мальцовых, выставочный зал.

В поселке Боголюбове Суздальского района Владимирской области расположен Свято-Боголюбский женский монастырь, Церковь Покрова на Нерли.

В поселке Муромцево Судогодского района Владимирской области расположен отдельный экскурсионный объект, а именно Архитектурно-парковый комплекс усадьбы Владимира Семеновича Храповицкого.

Также стоит отметить, что Владимир является городом, через который проходит довольно известный туристский маршрут «Золотое кольцо». Данный маршрут предоставляет уникальную возможность окунуться в атмосферу древнерусской культуры, насладиться архитектурной красотой и узнать больше о традициях и обычаях региона.

Цель исследования: определить тенденции ценовой политики экскурсионных услуг и сформировать набор инструментов для их развития (на примере Владимирской области).

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- 1) исследовать текущее состояние системы оказания экскурсионных услуг Владимирской области;
- 2) выявить тенденции ценовой политики экскурсионных услуг Владимирской области;
- 3) разработать рекомендации по набору инструментов для создания условий для развития экскурсионных услуг во Владимирской области.

Теоретический анализ

Современный процесс глобализации ведет к новым открытиям стран и культур, что делает путешествия по миру особенно важными [1]. Владимирская область, с её живописными пейзажами и богатой историей, на протяжении многих лет остается популярным направлением для туристов. Трассовая экскурсия представляет собой организованную поездку, в ходе которой туристы знакомятся с достопримечательностями, историей, природой и климатом региона. Она сочетает в себе различные аспекты краеведения, природоведения и искусствоведения, обеспечивая глубокое понимание места, которое посещаются [2]. Сегодня виртуальные экскурсии становятся всё более популярными. Они предоставляют возможность ис-

следовать интересные уголки мира через цифровые технологии и обязательно включают отображение маршрутов на карте [3]. Это отличное средство для расширения образовательных возможностей, особенно для детей, для которых экскурсии являются важной частью учебного процесса [4]. Они позволяют наблюдать и изучать объекты в естественных условиях, что делает обучение более увлекательным и эффективным [5]. Экологический туризм – это ещё один развивающийся сегмент, сосредотачивающийся на сохранении природных ресурсов. Экологические экскурсии направлены на глубокое познание природы и её объектов, что способствует созданию экологической сознательности у туристов [6]. Кроме того, экскурсионная деятельность играет важную роль в патриотическом воспитании. Разработка экскурсий по местам боевой славы не только обогащает культурное наследие, но и повышает привлекательность и конкурентоспособность региона на рынке туристических услуг [7]. Опыт осуществления экскурсий основывается на знаниях о знании метода определения ощущаемой ценности этой же экскурсии покупателем [8]. Таким образом, организации экскурсионных поездок, будь то традиционные или виртуальные, являются важными инструментами для просвещения, формирования культурной идентичности и развития ответственного отношения к природе [9].

Эмпирический анализ

В рамках исследования была использована концепция системного подхода, посредством которой осуществлялся комплексный подход к изучению состояния деятельности музеев и выставочных экспозиций Владимирской области [10].

Источниками данных являются статистический сборник «Туризм, культура и отдых во Владимирской области», включающий статистические данные как по Владимирской области, так и по отдельным муниципальным образованиям Владимирской области, и Атлас туристских ресурсов Владимирской области, который содержит информацию об объектах туристского показа, включая краткое описание объектов туристского показа, характеристику туристских ресурсов муниципальных образований Владимирской области.

Исследование проводилось авторами с применением таких общенаучных методов как анализ и синтез, сравнение и др. Обработка статистических данных сопровождалась посредством их представления в виде табличных и графических форматов. Также авторами были применены методы статистического и сравнительного анализа, на основании которых сформированы представленные в исследовании рекомендации.

Функционирование экскурсионной сферы во Владимирской области: текущее состояние и тенденции развития

Рассмотрение текущего состояния экскурсионной сферы Владимирской области осуществляется с применением расчета аналитических показателей на основе сравнительного анализа средних потребительских цен на экскурсионное обслуживание в отдельных городах и других населенных пунктах Владимирской области.

Статистические данные о ценах на экскурсионные услуги с возможностью посещения экспозиций и интерьеров Государственного Владимиро-Суздальского музея-заповедника представлены в таблице 1 [11].

Обзорная экскурсия по историческому центру города Владимира (на транспорте заказчика, на русском языке) включает осмотр памятников архитектуры XII века и экскурсионное обслуживание до трёх экспозиций/интерьеров, знакомство с архитектурным ансамблем Соборной площади, переезд до площади Фрунзе, проезд по Лыбедской магистрали, ул. Дзержинского до Студеной горы, архитектурный ансамбль Театральной площади.

Обзорная экскурсия по историческому центру г. Суздаль (на транспорте Заказчика, на русском языке) включает осмотр памятников архитектуры и экскурсионное обслуживание до трёх экспозиций/интерьеров, знакомство с градостроительной историей города-музея.

Таблица 1 – Стоимость экскурсионного обслуживания с возможностью посещения экспозиций / интерьеров Государственного Владимиро-Суздальского музея-заповедника на 01.04.2025

№ п/п	Наименование маршрута для организованной группы	Продолжитель- ность маршрута в часах	Стоимость маршрута, рублей / Количество экскурсантов в группе			
			1-5 чел.	6-15 чел.	16-30 чел.	31-45 чел.
Обзорная экскурсия по историческому центру г. Владимира (на транспорте заказчика)						
1.1	на русском языке	2.5	3 250	4 000	4 500	5 000
1.2	на иностранном языке/под перевод	2.5	3 750	4 750	5 500	6 250
Обзорная экскурсия по историческому центру г. Владимира (пешеходная)						
2.1	на русском языке	3	3 900	4 800	5 400	6 000
2.2	на иностранном языке/под перевод	3	4 500	5 700	6 600	7 500
Экскурсионное обслуживание в п. Боголюбово						
3.1	на русском языке	2	2 600	3 200	3 600	4 000
3.2	на иностранном языке/под перевод	2	3 000	3 800	4 400	5 000
Обзорная экскурсия по историческому центру в г. Суздале (на транспорте заказчика)						
4.1	на русском языке	3	4 500	5 700	6 600	7 500
4.2	на иностранном языке	3	5 400	6 900	7 800	8 700
Пешеходная экскурсия в г. Суздале						
5.1	на русском языке	3.5	5 250	6 650	7 700	8 750
5.2	на иностранном языке	3.5	6 300	8 050	9 100	10 150

Составлено авторами на основе сравнительного анализа данных Государственного Владимиро-Суздальского музея-заповедника [11]

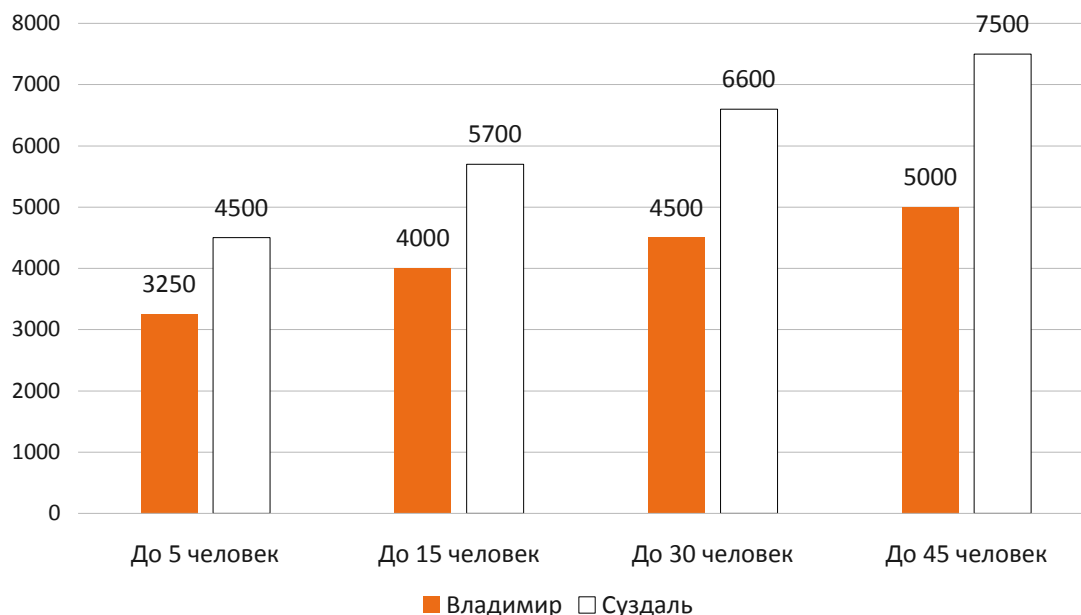


Рис. 1. Анализ цен экскурсий по г. Владимиру и г. Суздалю (на транспорте Заказчика на русском языке). Составлено авторами на основе сравнительного анализа данных Государственного Владимиро-Суздальского музея-заповедника [11]

Максимальная цена за обзорную экскурсию по историческому центру г. Владимира (на транспорте Заказчика, на русском языке) составила 5000 рублей за группу до 45 человек, а минимальная цена составила 3250 рублей за группу до 5 человек, однако в расчёте на одно-

го человека выгоднее покупать экскурсию до 45 человек, так как цена на одного человека составит 111 рублей, при этом цена на одного человека в группе до 5 человек составит 650 рублей (рис. 1).

Максимальная цена за обзорную экскурсию по историческому центру г. Суздаля (на транспорте Заказчика, на русском языке) составила 7500 рублей за группу до 45 человек, а минимальная цена составит 4500 рублей за группу до 5 человек, однако в расчёте на одного человека выгоднее покупать экскурсию до 45 человек, так как цена на одного человека составит 166 рублей, при этом цена на одного человека в группе до 5 человек составит 900 рублей (рис. 1).

Далее проанализируем ценовую политику экскурсионного обслуживания (на транспорте Заказчика) по двум предыдущим экскурсиям, но предоставленным на иностранном языке (рис. 2).

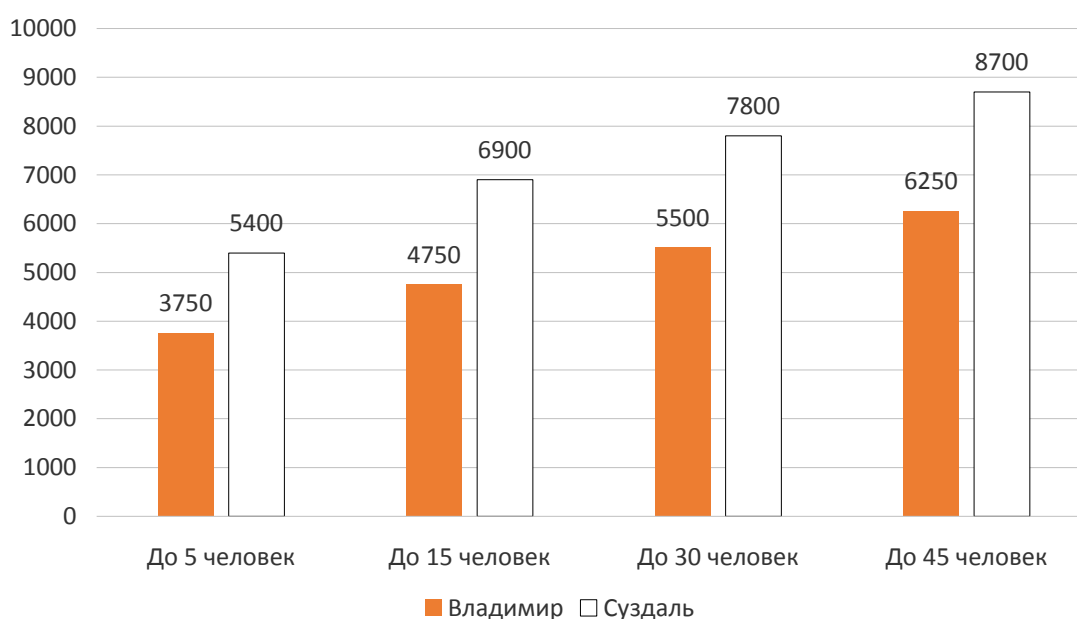


Рис. 2. Анализ цен экскурсий по г. Владимиру и г. Суздаля (на транспорте Заказчика на иностранном языке). Составлено авторами на основе сравнительного анализа данных Государственного Владимиро-Суздальского музея-заповедника [11]

Максимальная цена за обзорную экскурсию по историческому центру г. Владимира (на транспорте Заказчика, на иностранном языке) составила 6250 рублей за группу до 45 человек, а минимальная цена составит 3750 рублей за группу до 5 человек, однако в расчёте на одного человека выгоднее покупать экскурсию до 45 человек, так как цена на одного человека составит 138 рублей, при этом цена на одного человека в группе до 5 человек составит 750 рублей (рис. 2).

Максимальная цена за обзорную экскурсию по историческому центру г. Суздаля (на транспорте Заказчика, на иностранном языке) составила 7550 рублей за группу до 45 человек, а минимальная цена составит 5400 рублей за группу до 5 человек, однако в расчёте на одного человека выгоднее покупать экскурсию до 45 человек, так как цена на одного человека составит 166 рублей, при этом цена на одного человека в группе до 5 человек составит 1080 рублей (рис. 2).

Обзорная экскурсия по историческому центру г. Владимира (пешеходная, на русском языке) включает осмотр памятников архитектуры XII века и экскурсионное обслуживание до трёх экспозиций/интерьеров знакомство с архитектурным ансамблем Соборной площади, архитектурный ансамбль Театральной площади и прогулка по улице Георгиевской (рис. 3).

Экскурсионное обслуживание в посёлке Боголюбово (пешеходная, на русском языке) включает обзорную экскурсию в Боголюбовском монастыре с возможностью посещения экспозиции «Город камен именем Боголюбый» и у церкви Покрова на Нерли с осмотром памятников архитектуры XII века (рис. 3).

Экскурсионное обслуживание в г. Суздале (пешеходная, на русском языке) включает обзорную экскурсию с осмотром памятников архитектуры и экскурсионное обслуживание до двух музейных комплексов (рис. 3).

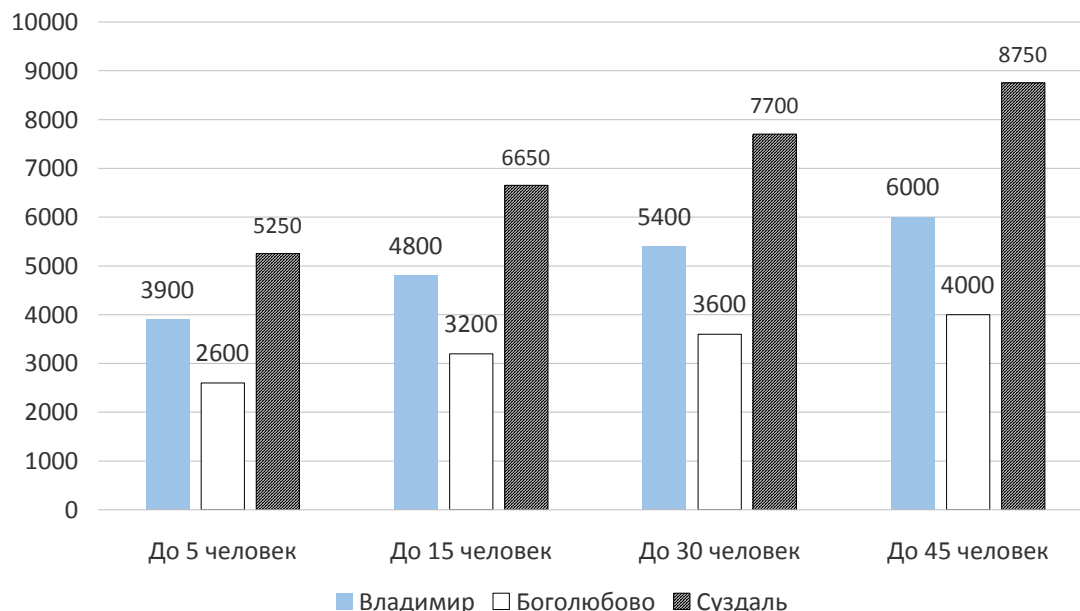


Рис. 3. Анализ цен экскурсий по г. Владимиру, г. Суздалю и п. Боголюбово (пешеходная на русском языке). Составлено авторами на основе сравнительного анализа данных Государственного Владимиро-Суздальского музея-заповедника [11]

Максимальная цена за обзорную экскурсию по историческому центру г. Владимира (пешеходная, на русском языке) составила 6000 рублей за группу до 45 человек, а минимальная цена составит 3900 рублей за группу до 5 человек, однако в расчёте на одного человека выгоднее покупать экскурсию до 45 человек, так как цена на одного человека составит 133 рубля, при этом цена на одного человека в группе до 5 человек составит 780 рублей (рис. 3).

Максимальная цена за экскурсионное обслуживание в посёлке Боголюбово (пешеходная, на русском языке) составила 4000 рублей за группу до 45 человек, а минимальная цена составит 2600 рублей за группу до 5 человек, однако в расчёте на одного человека выгоднее покупать экскурсию до 45 человек, так как цена на одного человека составит 89 рублей, при этом цена на одного человека в группе до 5 человек составит 520 рублей (рис. 3).

Максимальная цена за экскурсионное обслуживание в г. Суздале (пешеходная, на русском языке) составила 8750 рублей за группу до 45 человек, а минимальная цена составит 5250 рублей за группу до 5 человек, однако в расчёте на одного человека выгоднее покупать экскурсию до 45 человек, так как цена на одного человека составит 194 рубля, при этом цена на одного человека в группе до 5 человек составит 1050 рублей (рис. 3).

Далее проанализируем ценовую политику экскурсионного обслуживания (пешеходная) по трём предыдущим экскурсиям, но предоставленным на иностранном языке (рис. 4).

Максимальная цена за обзорную экскурсию по историческому центру г. Владимира (пешеходная, на иностранном языке) составила 7500 рублей за группу до 45 человек, а минимальная цена составит 4500 рублей за группу до 5 человек, однако в расчёте на одного человека вы-

годнее покупать экскурсию до 45 человек, так как цена на одного человека составит 166 рублей, при этом цена на одного человека в группе до 5 человек составит 900 рублей (рис. 4).

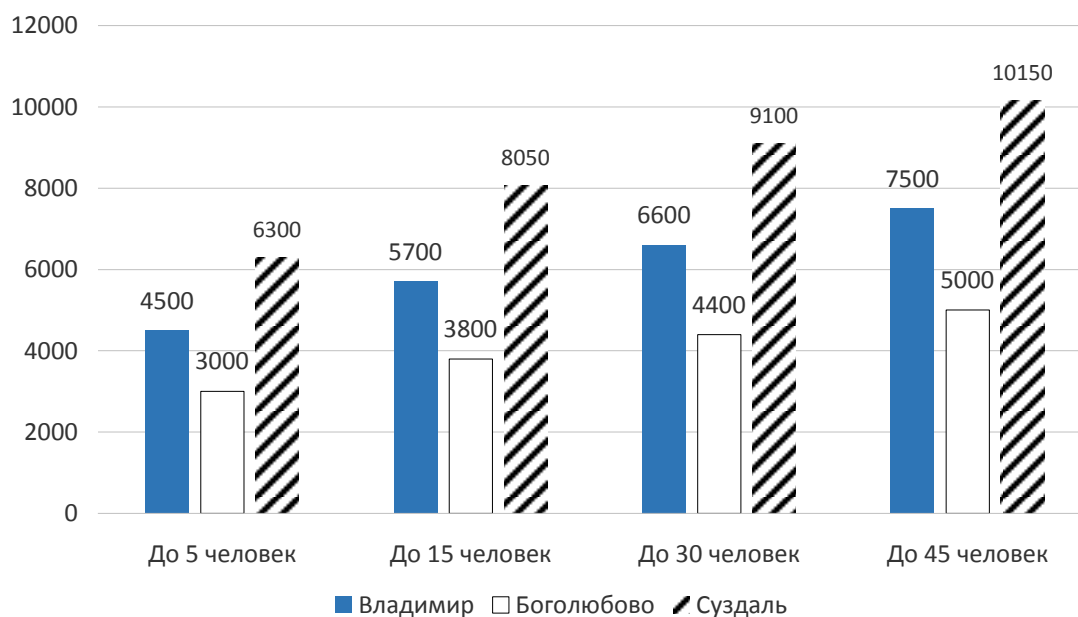


Рис. 4. Анализ цен экскурсий по г. Владимиру, г. Суздалью и п. Боголюбово (пешеходная на иностранном языке). Составлено авторами на основе сравнительного анализа данных Государственного Владимиро-Суздальского музея-заповедника [11]

Максимальная цена за экскурсионное обслуживание в посёлке Боголюбово (пешеходная, на иностранном языке) составила 5000 рублей за группу до 45 человек, а минимальная цена составит 3000 рублей за группу до 5 человек, однако в расчёте на одного человека выгоднее покупать экскурсию до 45 человек, так как цена на одного человека составит 111 рублей, при этом цена на одного человека в группе до 5 человек составит 600 рублей (рис. 4).

Максимальная цена за экскурсионное обслуживание в г. Суздале (пешеходная, на иностранном языке) составила 10150 рублей за группу до 45 человек, а минимальная цена составит 6300 рублей за группу до 5 человек, однако в расчёте на одного человека выгоднее покупать экскурсию до 45 человек, так как цена на одного человека составит 225 рубля, при этом цена на одного человека в группе до 5 человек составит 1260 рублей (рис. 4).

Статистические данные о ценах на экскурсионные услуги с возможностью посещения экспозиций и интерьеров Государственного Владимиро-Суздальского музея-заповедника также представлены в табл. 2 [11].

Экскурсионное обслуживание в интерьере Успенского кафедрального собора (пешеходная, на русском языке) включает осмотр архитектуры и интерьера Успенского собора.

Экскурсионное обслуживание по музейному комплексу г. Суздаля (пешеходная, на русском языке) включает осмотр архитектуры одного на выбор музейного комплекса: Кремль, Спасо-Евфимиев монастырь, Музей деревянного зодчества, с посещением одной экспозиции/интерьера.

Экскурсионное обслуживание села Кидекша (пешеходная, на русском языке) включает обзорную экскурсию с возможностью посещения интерьера церкви Бориса и Глеба.

Эксклюзивный пешеходный экскурсионный маршрут «По следам Александра Невского» (пешая, на русском языке) включает обзорную пешеходную экскурсию по историческому центру г. Владимира с осмотром памятников архитектуры XII века и экскурсионное обслуживание до двух экспозиций/интерьеров и посещение территории Богородице-Рождественского монастыря.

Таблица 2 – Стоимость экскурсионного обслуживания с возможностью посещения экспозиций / интерьеров Государственного Владимиро-Суздальского музея-заповедника на 01.04.2025

№ п/п	Наименование маршрута для организованной группы	Продолжитель- ность маршрута в часах	Стоимость маршрута, рублей / Количество экскурсантов в группе			
			1-5 чел.	6-15 чел.	16-30 чел.	31-45 чел.
Экскурсионное обслуживание в интерьере Успенского кафедрального собора						
1.1	на русском языке	1	1 800	2 200	2 450	2 800
1.2	на иностранном языке/под перевод	1	2 050	2 400	2 700	3 100
Экскурсионное обслуживание по музейному комплексу на выбор (г. Суздаль)						
2.1	Обслуживание на русском языке	1	2 200	2 500	2 900	3 250
2.2	на иностранном языке/под перевод	1	2 650	3 000	3 450	3 850
Экскурсионное обслуживание с. Кидекша						
3.1	Обслуживание на русском языке	1	1 500	1 900	2 200	2 500
3.2	на иностранном языке/под перевод	1	1 800	2 300	2 600	2 900
Пешеходный экскурсионный маршрут «По следам Александра Невского»						
4	на русском языке	3	3 900	4 800	5 400	6 000

Источник: составлено авторами на основе сравнительного анализа данных Государственного Владимиро-Суздальского музея-заповедника [11]

На рис. 5 представлен анализ цен экскурсионного обслуживания в Успенском соборе г. Владимира, в музейном комплексе г. Суздаля, в с. Кидекша, а также по эксклюзивному маршруту (пешеходная, на русском языке).

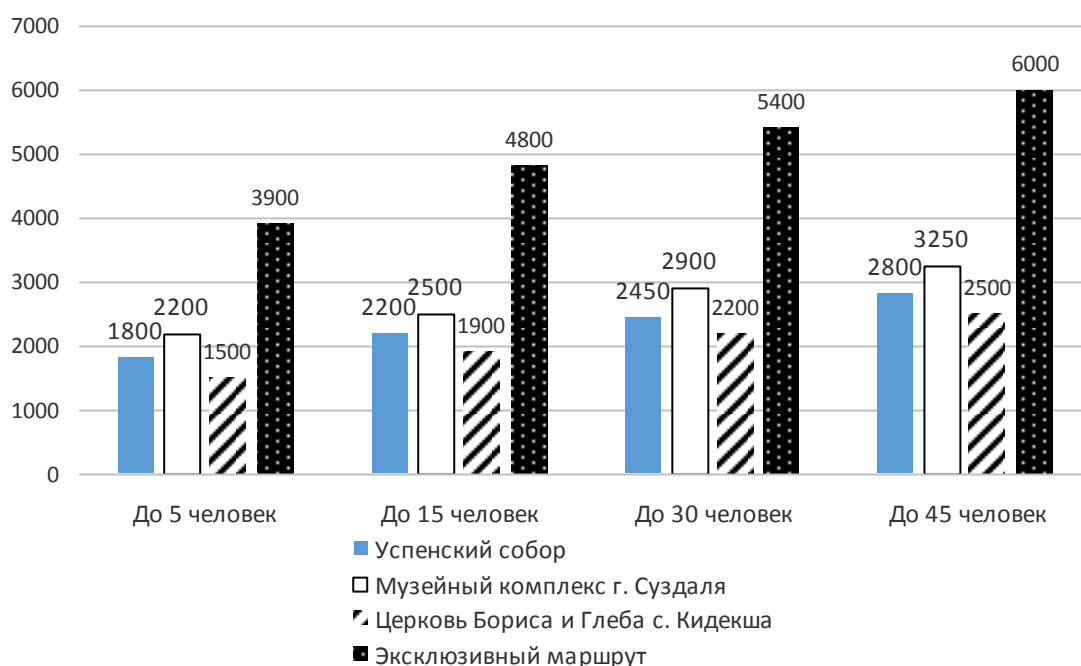


Рис. 5. Анализ цен экскурсионного обслуживания в Успенском соборе г. Владимира, в музейном комплексе г. Суздаля, в с. Кидекша, а также по эксклюзивному маршруту (пешеходная, на русском языке)

Максимальная цена за экскурсию в Успенском соборе г. Владимира (пешеходная, на русском языке) составила 2800 рублей за группу до 45 человек, а минимальная цена со-

ставит 1800 рублей за группу до 5 человек, однако в расчёте на одного человека выгоднее покупать экскурсию до 45 человек, так как цена на одного человека составит 62 рубля, при этом цена на одного человека в группе до 5 человек составит 360 рублей (рис. 5).

Максимальная цена за экскурсионное обслуживание по музейному комплексу г. Суздаля (пешеходная, на русском языке) составила 3250 рублей за группу до 45 человек, а минимальная цена составит 2200 рублей за группу до 5 человек, однако в расчёте на одного человека выгоднее покупать экскурсию до 45 человек, так как цена на одного человека составит 72 рубля, при этом цена на одного человека в группе до 5 человек составит 650 рублей (рис. 5).

Максимальная цена за экскурсионное обслуживание села Кидекша (пешеходная, на русском языке) составила 2500 рублей за группу до 45 человек, а минимальная цена составит 1500 рублей за группу до 5 человек, однако в расчёте на одного человека выгоднее покупать экскурсию до 45 человек, так как цена на одного человека составит 55 рубля, при этом цена на одного человека в группе до 5 человек составит 300 рублей (рис. 5).

Максимальная цена за эксклюзивный пешеходный экскурсионный маршрут «По следам Александра Невского» (пешеходная, на русском языке) составила 6000 рублей за группу до 45 человек, а минимальная цена составит 3900 рублей за группу до 5 человек, однако в расчёте на одного человека выгоднее покупать экскурсию до 45 человек, так как цена на одного человека составит 133 рубля, при этом цена на одного человека в группе до 5 человек составит 780 рублей (рис. 5).

Далее проанализируем ценовую политику экскурсионного обслуживания (пешеходная) по трём предыдущим экскурсиям, но предоставленным на иностранном языке (кроме эксклюзивного маршрута «По следам Александра Невского», так как он представлен только на русском языке) (рис. 6).

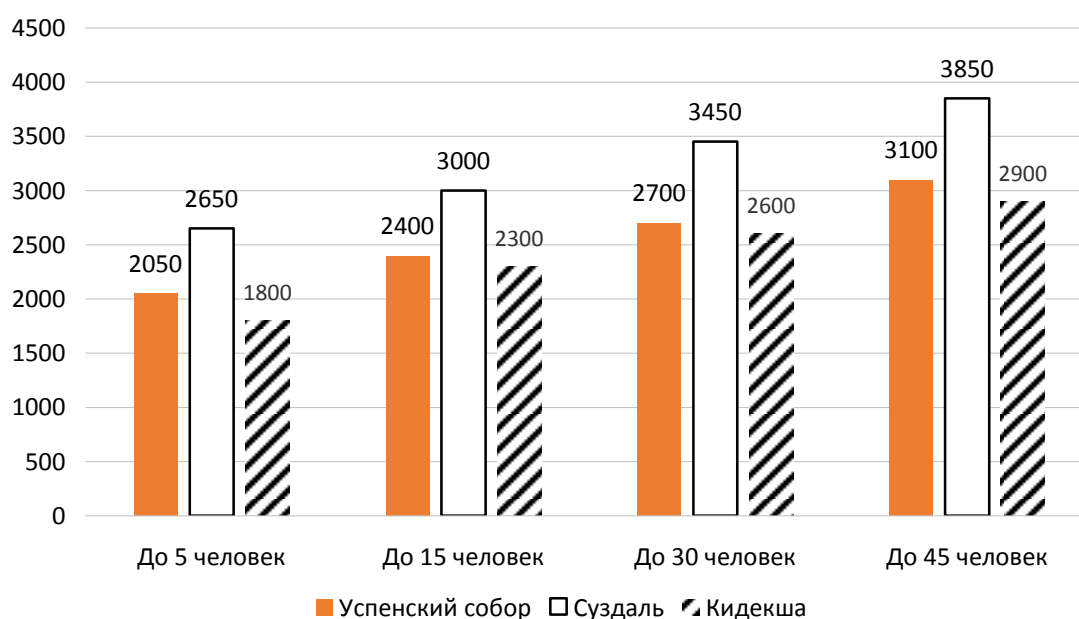


Рис. 6. Анализ цен экскурсионного обслуживания в Успенском соборе г. Владимира, в музейном комплексе г. Суздаля, в с. Кидекша (пешеходная, на иностранном языке)

Максимальная цена за экскурсию в Успенском соборе г. Владимира (пешеходная, на иностранном языке) составила 3100 рублей за группу до 45 человек, а минимальная цена составит 2050 рублей за группу до 5 человек, однако в расчёте на одного человека выгоднее покупать экскурсию до 45 человек, так как цена на одного человека составит 68 рублей, при этом цена на одного человека в группе до 5 человек составит 410 рублей (рис. 6).

Максимальная цена за экскурсионное обслуживание по музейному комплексу г. Суздаля (пешеходная, на иностранном языке) составила 3850 рублей за группу до 45 человек, а минимальная цена составит 2650 рублей за группу до 5 человек, однако в расчёте на одного человека выгоднее покупать экскурсию до 45 человек, так как цена на одного человека составит 85 рублей, при этом цена на одного человека в группе до 5 человек составит 530 рублей (рис. 6).

Максимальная цена за экскурсионное обслуживание села Кидекша (пешая, на иностранном языке) составила 2900 рублей за группу до 45 человек, а минимальная цена составит 1800 рублей за группу до 5 человек, однако в расчёте на одного человека выгоднее покупать экскурсию до 45 человек, так как цена на одного человека составит 64 рубля, при этом цена на одного человека в группе до 5 человек составит 360 рублей (рис. 6).

Статистические данные о ценах на экскурсионные услуги с возможностью посещения религиозных объектов Владимирской области также представлены в табл. 3 [11].

Таблица 3 – Стоимость экскурсионного обслуживания по религиозным объектам Владимирской области на 01.04.2025

№ п/п	Наименование маршрута для организованной группы	Продолжи- тельность маршрута в часах	Стоимость маршрута, рублей / Количество экскурсантов в группе			
			1-5 чел.	6-15 чел.	16-30 чел.	31-45 чел.
г. Суздаль						
1	Экскурсионное обслуживание «Суздаль монастырский» (на транспорте Заказчика)	3.5	5 250	6 650	7 700	8 750
Обзорные экскурсии с выездом из г. Владимира / г. Суздаля по «Малому Золотому кольцу» Владимирской области, экскурсионное обслуживание осуществляется на русском языке						
2	Экскурсионное обслуживание « Юрьев-Польский – город святого Георгия» (на транспорте Заказчика) по маршруту: Владимир – Юрьев-Польский – Владимир	6.5	7 850	9 950	11 350	12 700
3	Экскурсионное обслуживание «Муром былинный» (на транспорте Заказчика) по маршруту: Владимир – Муром – Владимир	10	12 100	15 200	17 400	19 600

Экскурсионное обслуживание «Суздаль монастырский» (на транспорте Заказчика) включает знакомство с историей Покровского женского монастыря, Васильевского монастыря, Спасо-Евфимиева монастыря с возможностью посещения до двух экспозиций/интерьеров.

Экскурсионное обслуживание «Юрьев-Польский – город святого Георгия» (на транспорте Заказчика) по маршруту: Владимир – Юрьев-Польский – Владимир включает выезд из г. Владимира, путевая информация в автобусе, обзорная экскурсия по г. Юрьев-Польскому, включая осмотр объектов: городские валы, архитектура Михайло-Архангельского монастыря, Троицкого и Георгиевского соборов. Свободное время для группы (1,5 часа) для организации питания и покупки сувениров. Возвращение во Владимир.

Экскурсионное обслуживание «Муром былинный» (на транспорте Заказчика) по маршруту: Владимир – Муром – Владимир включает выезд из г. Владимира, путевая информация в автобусе, обзорная экскурсия по г. Мурому с посещением 3 монастырей (Спасо-Преображенского, Благовещенского и Троицкого). Свободное время для группы (2 часа) для организации питания и покупки сувениров. Возвращение в г. Владимир.

На рис. 7 представлен анализ цен экскурсионного обслуживания по религиозным объектам гг. Суздаля, Юрьев-Польского и Мурома (на транспорте Заказчика, на русском языке).

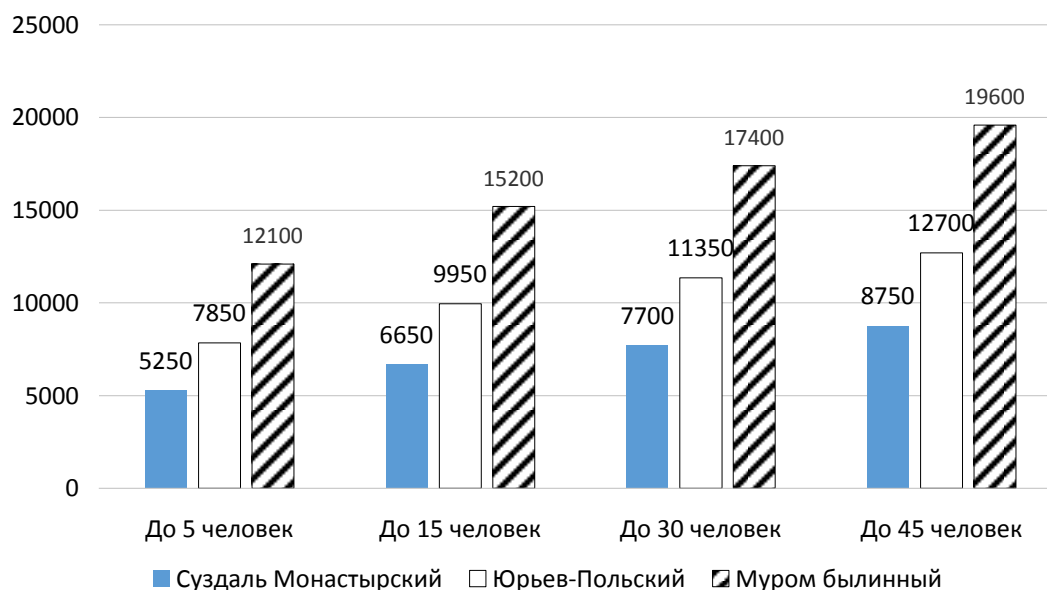


Рис. 7. Анализ цен экскурсионного обслуживания по религиозным объектам гг. Суздаля, Юрьев-Польского и Мурома (на транспорте Заказчика, на русском языке)

Максимальная цена за экскурсионное обслуживание «Суздаль монастырский» (на транспорте Заказчика) составила 8750 рублей за группу до 45 человек, а минимальная цена составит 5250 рублей за группу до 5 человек, однако в расчёте на одного человека выгоднее покупать экскурсию до 45 человек, так как цена на одного человека составит 194 рубля, при этом цена на одного человека в группе до 5 человек составит 1050 рублей (рис. 7).

Максимальная цена экскурсионное обслуживание «Юрьев-Польский – город святого Георгия» (на транспорте Заказчика) по маршруту: Владимир – Юрьев-Польский – Владимир составила 12700 рублей за группу до 45 человек, а минимальная цена составит 7850 рублей за группу до 5 человек, однако в расчёте на одного человека выгоднее покупать экскурсию до 45 человек, так как цена на одного человека составит 282 рубля, при этом цена на одного человека в группе до 5 человек составит 1570 рублей (рис. 7).

Максимальная цена экскурсионное обслуживание «Муром былинный» (на транспорте Заказчика) по маршруту: Владимир – Муром – Владимир составила 19600 рублей за группу до 45 человек, а минимальная цена составит 12100 рублей за группу до 5 человек, однако в расчёте на одного человека выгоднее покупать экскурсию до 45 человек, так как цена на одного человека составит 435 рубля, при этом цена на одного человека в группе до 5 человек составит 2420 рублей (рис. 7).

Сравнивая обзорные экскурсии по городу Владимиру и Суздалью по цене, можно сделать выводы о разнице. Если бюджет ограничен, экскурсия по Владимиру будет более привлекательной из-за более низкой цены. Стоит также исследовать, что входит в стоимость каждой экскурсии, так как, возможно, экскурсия по Суздалью предлагает больше услуг или лучший уровень обслуживания, что может оправдывать более высокую цену. Цена может свидетельствовать о целевой аудитории, и более высокая стоимость экскурсии в Суздале может указывать на её ориентированность на людей, готовых платить больше за определённый уровень сервиса или впечатлений. Более высокая цена может также отражать большую популярность или спрос на экскурсию в Суздале, которая может включать более интересные достопримечательности. Цены могут варьироваться в зависимости от времени года или сезона, что также важно учитывать при сравнении. Однако важно помнить, что сравнение цен – это лишь один из аспектов выбора экскурсии; рекомендуется также обращать внимание на отзывы, содержание программы и другие критерии.

Результаты исследований

Экскурсионные услуги Владимирской области представлены на современном отечественном рынке емкой ассортиментной матрицей экскурсионных услуг, которые включают разнообразие по целевой аудитории, по фактору районирования и по экскурсионной тематике. Учитывая территориальную асимметрию, предоставление экскурсионных услуг туристам и экскурсантам, исследуемому региону необходимы дополнительные единицы экскурсионных программ в тех районах Владимирской области, которые на современном этапе не представлены для экскурсионного отдыха во Владимирской области.

В соответствии с представленными результатами анализа состояния рынка экскурсионных услуг во Владимирской области авторами предлагаются следующие рекомендации по набору инструментов в целях развития экскурсионного обслуживания во Владимирской области, увеличения и перераспределения экскурсионных потоков:

1. Диверсификация регионального экскурсионного продукта, включая создание экскурсионных маршрутов в тех муниципальных районах, которые ранее не уделяли должного внимания развитию экскурсионных услуг. Положительным примером по развитию экскурсионного продукта является город Владимир, город Суздаль, город Гусь-Хрустальный, город Муром, город Юрьев-Польский.

2. Организация взаимодействия между представителями региональных органов власти и представителями бизнеса в сфере экскурсионного обслуживания по усилению позиций межрегионального экскурсионного обслуживания в Российской Федерации.

3. Использование потенциала экскурсионной деятельности с целью патриотического воспитания современной молодежи, например город Ковров известен как город, где во время Великой Отечественной войны конструктором В.А. Дегтяревым было создано противотанковое оружие. В городе находится музейный комплекс, включая такие экспозиции как историко-мемориальный музей, дом-музей В.А. Дегтярева и музей истории оружия.

4. Расширение тематических экскурсионных программ, например в городе Суздале отмечается «день огурца», в этот праздник увеличиваются экскурсионные потоки, однако экскурсии посвящены ранее разработанным темам, не учитывая тематику праздника.

5. Развитие экскурсий на водном виде транспорта. Так, в современном Суздале открываются водные маршруты на реке Каменка, во время данного водного путешествия рекомендуется организовать экскурсионное обслуживание с учетом безопасности и развития познавательных экскурсий.

Указанные рекомендации могут стать основаниями для внесения изменений в региональные программы Владимирской области в части включения их как мероприятий структурных элементов таких программ как «Развитие культуры» и «Развитие туризма во Владимирской области».

Заключение

В результате проведенного исследования цен на экскурсионные услуги во Владимирской области можно сделать ряд важных выводов, касающихся формирования ценовой политики в сфере познавательного туризма. Анализ текущих ценовых предложений показал, что доступность экскурсионных услуг варьируется в зависимости от типа маршрута, будь то исторические или культурные. Эти различия непосредственно влияют на выбор туристов и демонстрируют, как ценовая политика может привлекать или отталкивать потенциальных потребителей. Интерес к историческим и культурным маршрутам во Владимирской области не только подтверждает туристскую ценность региона, но и открывает перспективы для дальнейшего развития рынка экскурсий. Современные тренды в туризме ставят перед операторами задачу оптимизации ценовых предложений, что является ключевым фактором в привлечении большего числа путешественников, как из России, так и из-за рубежа.

Анализ данных ценовых предложений также позволяет выделить важные аспекты ценовой политики, такие как сезонные колебания и влияние конкурентоспособности на формирование стоимости экскурсионных услуг. Таким образом, можно утверждать, что грамотное построение ценовой политики является залогом успешного функционирования туристской отрасли на региональном уровне, например, во Владимирской области.

В заключение можно отметить, что исследование факторов, влияющих на формирование ценовой политики экскурсионных услуг, подчеркивает необходимость тщательного анализа всех составляющих. Это, в свою очередь, приведет к созданию более конкурентоспособных и доступных дифференцированных предложений на рынке экскурсионных услуг, способствующих не только развитию туризма, но и сохранению культурного наследия региона.

Список источников

1. Семенов В.А., Гапонов А.В. Организация познавательной экскурсии по памятникам майяской культуры в Мексике как новое направление туризма // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 115-12. С. 118-122.
2. Плотникова В.С., Кривоногова Н.Н. Трассовые экскурсии и особенности их проведения // Туризм и гостеприимство. 2024. Т. 7. № 1. С. 18-27.
3. Токарчук С.М., Игнатчук А.А., Полячок Д.С. Виртуальные экологические экскурсии города Бреста: основные подходы и технологии создания // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Естественные и физико-математические науки. 2024. Т. 17. № 4. С. 60-74.
4. Лозицкая А.Л. Воспитательный потенциал и актуальные формы проведения экскурсии по родной станице // Кубанская школа. 2024. № 4 (76). С. 120-123.
5. Березуцкая Э.Р., Хамматова Р.С., Хидиятова Ф.Г. Экскурсия как форма учебно-воспитательной работы с детьми // ЦИТИСЭ. 2024. № 4 (42). С. 154-163.
6. Макарова Т.А., Омельченко А.Д. Экологический туризм и экологические экскурсии как форма сохранения уникальных территорий России // Астраханский вестник экологического образования. 2024. № 6 (84). С. 98-103.
7. Зацепилина Н.П., Жуйкова Т.Н. Экскурсия как средство патриотического воспитания молодежи // Современные проблемы гуманитарных и общественных наук. 2024. № 4 (51). С. 39-47.
8. Бабенко Е.М. Методика проведения квест-экскурсии в музее // Вестник науки. 2024. Т. 2. № 6 (75). С. 2305-2311.
9. Таирова А.В., Качалова А.А. Роль учебной экскурсии в адаптации иностранных учащихся из КНР // Вестник Тульского государственного университета. Сер.: Современные образовательные технологии в преподавании естественно-научных дисциплин. 2024. № 1 (23). С. 46-49.
10. Дерен И.И., Земляникина А.Д. Развитие подходов к классификации видов туризма // Вестник экспертного совета. 2023. № 4 (35). С. 16-23.
11. Официальный сайт Государственного Владимиро-Суздальского музея-заповедника. URL: <https://vladmuseum.ru/ru> (Дата обращения: 05.04.2025).

References

1. Semenov V.A., Gaponov A.V. Organizaciya poznavatel'noj e'kskursii po pamyatnikam majjaskoj kul'tury` v Meksike kak novoe napravlenie turizma [Organization of an educational tour of the Mayan cultural monuments in Mexico as a new direction of tourism]// Tendencii razvitiya nauki i obrazovaniya. 2024. № 115-12. P. 118-122.
2. Plotnikova V.S., Krivonogova N.N. Trassovy'e e'kskursii i osobennosti ix provedeniya [Route excursions and their features]. // Turizm i gostepriimstvo 2024. Vol. 7. № 1. P. 18-27.
3. Tokarchuk S.M., Ignatchuk A.A., Polyachok D.S. Virtual'ny'e e'kologicheskie e'kskursii goroda Bresta: osnovny'e podxody` i texnologii sozdaniya [Virtual ecological tours of Brest: basic approaches and technologies of creation] // Vestnik Pskovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Estestvenny'e i fiziko-matematicheskie nauki. 2024. Vol. 17. № 4. P. 60-74.
4. Loziczka A.L. Vospitatel'nyj` potencial i aktual'ny'e formy` provedeniya e'kskursii po rodnoj stanice [Educational potential and current forms of conducting a tour of his native village]// Kubanskaya shkola. 2024. № 4 (76). P. 120-123.
5. Berezuczkaya E`R., Xammatova R.S., Xidiyatova F.G. E'kskursiya kak forma uchebno-vospitatel'noj raboty` s det'mi [Excursion as a form of educational work with children] // CITISE. 2024. № 4 (42). P. 154-163.

6. Makarova T.A., Omel'chenko A.D. E`kologicheskij turizm i e`kologicheskie e`kskursii kak forma soxraneniya unikal'ny`x territorij Rossii [Ecological tourism and ecological excursions as a form of preservation of unique territories of Russia // Astraxanskij vestnik e`kologicheskogo obrazovaniya 2024. № 6 (84). P. 98-103.

7. Zacepilina N.P., Zhujkova T.N. E`kskursiya kak sredstvo patrioticheskogo vospitaniya molodezhi [Excursion as a means of patriotic education of youth]// Sovremennyye problemy` gumanitarny`x i obshhestvenny`x nauk. 2024. № 4 (51). P. 39-47.

8. Babenko E.M. Metodika provedeniya kvest-e`kskursii v muzee [Methods of conducting quest excursions in The museum] // Vestnik nauki. 2024. Vol. 2. № 6 (75). P. 2305-2311.

9. Tairova A.V., Kachalova A.A. Rol` uchebnoj e`kskursii v adaptacii inostranny`x uchashhixsya iz KNR [The role of educational excursions in the adaptation of foreign students from China] // Vestnik Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Ser.: Sovremennyye obrazova-tel'ny`e texnologii v prepodavanii estestvenno-nauchny`x discipline. 2024. № 1 (23). P. 46-49.

10. Deren I.I., Zemlyanikina A.D. Razvitie podxodov k klassifikacii vidov turizma [Development of approaches to the classification of types of tourism] // Vestnik e`kspertnogo soveta. 2023. № 4 (35). P. 16-23.

11. Oficial'ny`j sajt Gosudarstvennogo Vladimiro-Suzdal'skogo muzeya-zapovednika [Official website of the State Vladimir-Suzdal Museum-Reserve]. URL: <https://vladmuseum.ru/ru> (Date of request: 04/05/2025).

Иванна Ивановна Дерен

доктор экономических наук, профессор кафедры «Гуманитарные и социально-экономические дисциплины», Владимирский юридический институт Федеральной службы исполнения наказаний, профессор кафедры «Финансы», Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Владимир, Россия
E-mail: deren-ivanna@yandex.ru

Ivanna I. Deren

ORCID ID: 0000-0001-9652-4092
Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Humanities and Socio-Economic Disciplines, Vladimir Law Institute of the Federal Penal Enforcement Service, Professor at the Department of Finance, Vladimir Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Vladimir, Russia
E-mail: deren-ivanna@yandex.ru

Александр Владиславович Рыжков

студент, Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Владимир, Россия
E-mail: a.ryzhkov2000@gmail.com

Alexander V. Ryzhkov

ORCID ID: 0009-0008-1010-0212
Undergraduate, Vladimir brunch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Vladimir, Russia
E-mail: a.ryzhkov2000@gmail.com

Образец для цитирования

Дерен И.И., Рыжков А.В. Факторы формирования ценовой политики экскурсионных услуг в сфере познавательного туризма (на примере Владимирской области) // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2025. № 3 (47). С. 25-38.

Cite this article as:

Deren I.I., Ryzhkov A.V. Trends in the pricing policy of excursion services and the formation of a set of tools for their development (using the example of the Vladimir region) // Actual Problems of Economics and Management. 2025. № 3 (47). P. 25-38 (in Russian).

К.В. Климов

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ

K.V. Klimov

METHODOLOGICAL FRAMEWORK FOR STIMULATING REGIONAL SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT UNDER SANCTIONS

В статье рассмотрены методологические подходы к формированию системы стимулирования социально-экономического развития регионов России в условиях внешнего санкционного давления. Проведен теоретический анализ основных концепций региональной политики – от выравнивания межрегиональных диспропорций до стимулирования эндогенного потенциала – с учетом современных вызовов. Эмпирический обзор новейших исследований (2019–2024 гг.) демонстрирует пространственную неоднородность влияния санкций на региональные экономики и адаптивные меры, предпринимаемые на региональном уровне. Особое внимание уделено роли импортозамещения, диверсификации внешнеэкономических связей, поддержки малого бизнеса и институциональных мер государства в повышении устойчивости регионов. По результатам обобщения выработаны рекомендации по развитию системы стимулирования регионального роста в условиях санкций, акцентирована значимость регионов и совершенствования институциональной среды для обеспечения социально-экономической устойчивости.

Ключевые слова: региональное развитие; санкции; стимулирование экономики; импортозамещение; институциональная поддержка; экономическая устойчивость

The article examines methodological approaches to developing a system aimed to stimulate socio-economic development of Russian regions under external sanctions. A theoretical analysis of the key regional policy concepts (from reduction of regional disparities to stimulation of endogenous potential) is conducted with account for present-day challenges. An empirical review of recent research (2019–2024) demonstrates that sanctions pose spatially heterogeneous threats to regional economies, including adaptive measures undertaken at the regional level.

Particular attention is paid to the role of import substitution, diversification of foreign economic ties, support for small businesses, and state institutional measures in enhancing regional resilience. Based on the results of the review, recommendations are developed to stimulate regional growth under sanctions. The emphasis is made on significance of regional development and improvement of institutional environment aimed to ensure socio-economic sustainability.

Keywords: regional development; sanctions; economic stimulation; import substitution; institutional support; economic sustainability

Введение

Российская экономика столкнулась с беспрецедентным санкционным давлением со стороны ряда западных стран. Пакеты ограничений, вводимые с 2022 года, охватывают максимальное число сфер и по масштабу не имеют аналогов в новейшей истории. Тем не менее, несмотря на жесткие внешние ограничения, отечественная экономика продемонстрировала запас прочности и способность к адаптации. По оценкам аналитиков, не оправдались наиболее пессимистичные прогнозы относительно спада – благодаря мобилизации внутренних ресурсов и мер государственной поддержки был предотвращен глубокий кризис. Вместе с тем санкции обнажили уязвимые места действующей модели развития и обусловили необходимость перехода к новой модели, основанной на технологическом суверенитете и опоре на собственные силы. Уже в 2014-2015 гг. первые волны санкций показали негативное влияние на экономический рост и усиление дифференциации по территориям, однако в дальнейшем сработали адаптационные механизмы и эффект сгладился. Новые ограничения 2022 года стали триггером ускорения процессов структурной перестройки экономики. В частности, риск экономического давления извне инициировал реализацию государственной политики поддержки отечественного производства – стратегии импортозамещения. Повторяющиеся ужесточения санкций придали импульс формированию данной политики в регионах РФ, выдвинув задачу сокращения критической зависимости от внешних технологий и рынков. Одновременно усилилась роль регионов как опорных точек роста и проводников антикризисной политики, поскольку именно на уровне региональных экономик проявляются и преодолеваются основные шоки и диспропорции развития.

В этих условиях актуализируется научный поиск оптимальной системы стимулирования социально-экономического развития регионов, способной обеспечить устойчивый рост в ситуации внешнеэкономических ограничений. Формирование такой системы требует опоры на современные методологические подходы региональной экономики, учета зарубежного опыта и новых реалий, связанных с нарушением привычных связей. Цель настоящей работы – обобщить теоретические подходы к стимулированию регионального развития и проанализировать их эволюцию под влиянием санкционного фактора, а также на основе новейших эмпирических данных выявить ключевые направления и инструменты, позволяющие регионам адаптироваться и развиваться в условиях санкционного давления. Статья построена следующим образом: сначала рассматриваются теоретические основы и подходы к региональному развитию, затем приводится обзор эмпирических исследований последнего периода о влиянии санкций на регионы и мерах адаптации, после чего формулируются результаты и рекомендации для региональной политики в современных условиях.

Теоретический анализ

Теория регионального развития насчитывает ряд концептуальных подходов, эволюционировавших от кейнсианских идей выравнивания к современным парадигмам устойчивого и эндогенного роста. Исторически государственной региональной политике многих стран была присуща цель сглаживания межрегиональных диспропорций – путем перераспределения ресурсов и поддержки отстающих территорий. Такой экзогенный подход получил развитие в послевоенный период (США, Западная Европа, Япония и др.) и закрепился в практике многих государств. Однако со временем стало очевидно, что политика выравнивания, основанная лишь на внешних вливаниях, не стимулирует собственную активность регионов и может приводить к сохранению у них пассивной позиции получателей помощи. В мировой практике утвердилось понимание необходимости смещения акцента на содействие эндогенному развитию регионов – раскрытие их внутреннего потенциала и стимулы для местной инициативы. Таким образом, эволюция методологии региональной политики привела к расширению набора подходов. К числу основных из них относятся: (1) выравнивание диспропорций – поддержка депрессивных регионов за счет доноров; (2) реализация эндогенного потенциала – ставка на собственные ресурсы территории, ее предпринимательский, трудовой,

инновационный потенциал; (3) комплексное территориально-отраслевое развитие – координация регионального развития с отраслевой политикой, кластерными инициативами; (4) стимулирование центров роста – концентрация инвестиций в наиболее перспективных регионах или городских агломерациях с эффектом распространения роста на окружающие территории; (5) формирование качественной среды жизни – улучшение инфраструктуры и социальных условий для привлечения человеческого капитала и инвестиций; (6) развитие региональных инновационных систем – поддержка сетевого взаимодействия бизнеса, науки и власти для инновационного развития региона. Перечисленные подходы не являются взаимоисключающими; напротив, современная региональная политика сочетает элементы каждого из них в зависимости от целей и специфики территории.

На современном этапе, в условиях усложнения внешних вызовов, особо возрастает роль институциональных и инновационных факторов в региональном развитии. Институциональный подход акцентирует необходимость совершенствования «правил игры» – улучшения инвестиционного климата, качества регионального управления, развития институтов развития (таких как региональные фонды, корпорации развития, особые экономические зоны). Согласно ряду исследований, качественные институты на региональном уровне способны существенно повысить эффективность мер поддержки и обеспечить устойчивый рост даже при ограниченных ресурсах. Одновременно инновационный подход подразумевает ориентацию на поддержку технологий, образования, создание условий для появления в регионах новых высокотехнологичных производств и стартапов – что критически важно в условиях ограничения доступа к зарубежным технологиям.

Особое место среди методологических ориентиров занимает концепция экономической устойчивости (resilience) регионов к внешним шокам. В контексте санкционного давления устойчивость подразумевает способность региональной экономики противостоять негативным внешним воздействиям, адаптироваться за счет внутренних резервов и восстанавливать траекторию роста. Зарубежные исследования последних лет уделяют значительное внимание факторам, обуславливающим региональную устойчивость к шокам (структура экономики, диверсификация экспорта, предпринимательская активность, качество управления и др.), а также инструментам повышения этой устойчивости на уровне территорий. Данный концепт становится ключевым и для российской методологии развития регионов в новых реалиях.

В условиях санкций особо актуализировались подходы, делающие упор на развитие внутреннего потенциала и снижение зависимости от внешних факторов. Стратегия импортозамещения стала центральным элементом новой региональной политики России. Как отмечают исследователи, импортозамещение рассматривается как эффективный инструмент оптимизации социально-экономического развития регионов, позволяющий одновременно стимулировать локальное производство и обеспечить экономическую безопасность. Так, Алиев С.А. и Чернявская Ю.В. (2019) указывают, что политика импортозамещения способна придать импульс росту региональной экономики за счет загрузки простаивающих мощностей и формирования новых производственных цепочек [5, с. 29]. Согласно О.И. Алауховой (2022), негативная геополитическая обстановка и санкции существенно усилили курс государства на импортозамещение, причем быстрая реализация этой стратегии при активной роли государства стала залогом поддержания конкурентоспособности и экономической безопасности страны [2, с. 35]. Тем самым подтверждается правомерность методологического сдвига в сторону эндогенной модели развития: используя внутренние ресурсы, инновации и институциональные меры поддержки, регионы способны компенсировать влияние внешних шоков и обеспечить устойчивый рост.

Зарубежный опыт также предоставляет примеры успешной адаптации региональной политики к внешним ограничениям. В странах ЕС эволюция региональной политики шла от преодоления отсталости регионов (через структурные фонды) к повышению их конкурентоспособности и инновационному развитию (стратегия «Европа 2020» и др.), что перекликается с упором на внутренние факторы роста. Страны, находившиеся под санкциями, разработа-

ли собственные подходы: например, Иран провозгласил курс на «экономику сопротивления», основанный на макроэкономической стабильности, максимальном импортозамещении и поддержке уязвимых слоев населения. Этот зарубежный опыт важен для России: он подтверждает, что диверсификация экономики регионов, развитие несырьевого экспорта и переход на расчеты в национальных валютах могут стать эффективными ответными мерами на санкционное давление. В целом теоретико-методологический анализ показывает необходимость комплексного подхода, сочетающего стимулирование внутреннего потенциала регионов, институциональные преобразования и учет факторов устойчивости, для формирования действенной системы развития регионов в новых внешних условиях.

Эмпирический анализ

Антироссийские санкции 2014 года и особенно беспрецедентные ограничения 2022 года неодинаково сказались на социально-экономической динамике разных регионов РФ. Последние исследования фиксируют значительную пространственную дифференциацию эффектов санкционного шока и последующей адаптации. В 2022 г. в ряде регионов наблюдалось замедление экономической активности, тогда как другие сумели относительно быстро перестроить хозяйственные связи. По оценке С. Земцова и А. Волошинской (2024), около 55 из 85 российских регионов можно отнести к стрессоустойчивым в период 2022-2023 гг. – то есть они избежали существенного спада либо оперативно восстановились [7, с. 60]. Краткосрочная устойчивость к внешним шокам оказалась выше у регионов с более диверсифицированной экономической структурой и внешнеторговыми связями. Напротив, наиболее сильно санкционный удар 2022 года почувствовали богатые сырьевые центры, ориентированные на экспорт узкого набора ресурсов (например, нефтегазодобывающие регионы). Однако крупные ресурсные регионы благодаря масштабу внутреннего рынка и накопленным резервам смогли относительно быстро адаптироваться, особенно при поддержке федерального центра.

Отдельной категорией уязвимых территорий стали регионы Северо-Запада России, традиционно интегрированные с экономиками ЕС. У них доля торговли с «недружественными» странами была наибольшей – например, до половины и более внешнеторгового оборота приходилось на страны, впоследствии введшие санкции (Ненецкий АО, Ханты-Мансийский АО, Коми, Мурманская обл.). Именно эти регионы испытали наиболее острое воздействие санкций, потребовавшее срочной переориентации потоков товаров и поиска новых рынков сбыта. Индекс санкционной уязвимости регионов, рассчитанный Земацовым С.П., показал максимальные значения для приграничных с ЕС субъектов – Республики Карелия, Республики Коми, Калининградской, Ленинградской, Архангельской областей. В этих регионах в 2022 г. действительно зафиксировано заметное снижение выпуска, хотя уже в 2023 г. наметилось выравнивание за счет адаптации и перенаправления связей. Напротив, более диверсифицированные экономики (например, крупные агломерации и многие регионы Центральной России) проявили высокую устойчивость: внутренний спрос и межрегиональные связи отчасти компенсировали для них внешние потери.

Санкции затронули регионы также опосредованно – через уход иностранных компаний, разрыв производственных цепочек и финансовые ограничения. По данным С. Земцова и соавт. (2023), совокупная выручка компаний из стран, объявленных недружественными, накануне санкций составляла около 16 трлн руб. (порядка 10 % общероссийского оборота) [8, с. 50]. Выход этих компаний с рынка создавал риски для отдельных региональных отраслей (особенно в промышленности и ретейле), но одновременно освобождал рыночные ниши для местного бизнеса. Гипотеза о том, что освобождение ниш стимулировало волну создания новых предприятий МСП, получила эмпирическое подтверждение – хотя и со слабой значимостью [8, с. 51]. В 2022 г. в среднем по стране общее число малых и средних предприятий существенно не сократилось, а в ряде регионов даже возросло. Эконометрический анализ показал, что динамика регистраций новых фирм была выше там, где до санкций экономиче-

ские связи с западными партнерами были менее тесными. Например, в некоторых сырьевых регионах доля экспорта и импорта с недружественными странами превышала 80 %, и там прирост числа новых предприятий МСП оказался минимальным. Напротив, регионы с относительно автономной экономикой продемонстрировали более активное предпринимательское развитие в 2022 г. Еще одним фактором адаптации стал онлайн-сектор: регионы, где бизнес и население активно использовали интернет-торговлю и сервисы, в т. ч. для организации параллельного импорта, также показали более высокое число новых предприятий. Это подтверждает, что цифровизация и гибкость бизнеса смягчили влияние разрыва традиционных цепочек поставок.

Секторальные сдвиги, вызванные санкциями, также имели выраженную региональную специфику. Сильнее всего под ударом оказались обрабатывающие отрасли, зависимые от импортных комплектующих и технологий (например, автомобилестроение в Калужской и Ленинградской областях, электроника в Москве и др.). В этих промышленно развитых регионах в 2022 г. отмечалось сокращение выпуска из-за разрыва поставок. Однако уже к 2023 г. ситуация начала выправляться: государственная политика импортозамещения, расширение госзаказа и логистическая перенастройка позволили частично восстановить производство. Аналогично, в регионах – центрах потребительских услуг санкционный шок был краткосрочным: после спада весной 2022 г. потребительская активность стабилизировалась, чему способствовали меры поддержки доходов населения и переориентация спроса на отечественный рынок. Ресурсодобывающие регионы, хоть и столкнулись с экспортными ограничениями, смогли быстро переориентировать экспортные потоки в дружественные страны (особенно нефть и уголь – в Азию), благодаря чему уже во второй половине 2022 г. возобновили рост добычи. Более того, в отдельных отраслях санкции стимулировали новые точки роста. Например, в лесопромышленных регионах Сибири уход ряда конкурентов с рынка и запрет экспорта круглого леса создали возможности для увеличения глубокой переработки древесины и импортозамещения в деревообработке. Наблюдения показывают, что наибольших успехов в адаптации добились те региональные экономики, где власти активно подключились к поддержке бизнеса и привлечению инвестиций, а также где географическое положение позволяло задействовать альтернативные внешние связи (граничащие с Китаем, Турцией, странами ЕАЭС регионы).

Обобщая эмпирические итоги, можно утверждать, что санкции проявили как уязвимость, так и скрытые резервы регионального развития. С одной стороны, усилилась дифференциация: регионы с узкой специализацией и высокой зависимостью от западных рынков пострадали заметно сильнее, чем диверсифицированные. С другой стороны, многие регионы сумели преобразовать кризис в стимул для изменений – активизировалось создание новых производств, расширились внутри страны кооперационные связи, возник спрос на местные товары взамен импортных. Государственная антикризисная поддержка регионов выразилась в дополнительном финансировании инфраструктурных проектов, предоставлении бюджетных кредитов на замещение выпадающих доходов, введении льготных режимов (например, в особых экономических зонах и территориях опережающего развития) и адресной помощи наиболее затронутым субъектам. Эти меры во многом смягчили первоначальный шок. Как отмечают эксперты, инвестиционные стимулы со стороны государства сыграли ключевую роль в поддержании экономической активности на региональном уровне. В результате уже к концу 2023 г. большинство регионов вернулись к положительным темпам роста, хотя и сохраняются проблемные территории, нуждающиеся в особом внимании.

Результаты исследования

Анализ теоретических подходов и новейшей эмпирики позволяет определить ряд ключевых направлений формирования системы стимулирования регионального развития в условиях санкционного давления. Во-первых, необходим переход от выравнивающей модели к модели опережающего развития, основанной на внутреннем потенциале каждого региона.

Вместо пассивного дотирования следует делать упор на поддержку инициатив, идущих «снизу» – развития малого и среднего предпринимательства, локальных технологических проектов, кластеров. Для этого федеральному центру целесообразно расширять программы по софинансированию региональных проектов развития, грантовую поддержку инновационных компаний на местах, стимулировать конкуренцию регионов за инвестиции.

Во-вторых, приоритетом становится обеспечение экономического суверенитета регионов. Это включает продолжение политики импортозамещения, но на новом уровне – не только замещение конечных товаров, но и создание внутри страны полных производственно-технологических цепочек, особенно в критически важных отраслях. Регионы должны активно вовлекаться в реализацию федеральных научно-технологических программ, формировать у себя центры компетенций, индустриальные парки, технополисы для разработки отечественных решений. Особое внимание следует уделять тем секторам региональной специализации, которые ранее зависели от импорта – там необходимы адресные меры стимулирования инвестиций и поиск альтернативных партнеров. Например, для автомобильных кластеров (Тольятти, Калуга, Санкт-Петербург) – привлечение производителей из дружеских стран и развитие собственного производства компонентов; для аграрных регионов – локализация производства семян, племенного материала, сельхозтехники и т. д.

В-третьих, диверсификация внешнеэкономических связей на уровне регионов должна стать составной частью стратегии. Санкционный период показал опасность избыточной ориентации на ограниченный круг рынков. Поэтому каждому экспортно-ориентированному региону важно выстроить альтернативные каналы сбыта продукции: поддерживать предприятия в выходе на рынки Азии, Ближнего Востока, Африки, Латинской Америки. Федеральные институты (такие как Российский экспортный центр) совместно с региональными властями должны содействовать бизнесу в продвижении на новые рынки, преодолении логистических и финансовых барьеров. Регионам, географически близким к новым торговым партнерам (например, Дальнему Востоку, южным регионам), следует максимально использовать свое положение – развивать пограничную инфраструктуру, торгово-логистические хабы, специальные экономические режимы для привлечения иностранных инвесторов из дружественных стран.

В-четвертых, усиление институциональной поддержки и координации политики. Требуется совершенствовать механизмы взаимодействия федерального центра и регионов в реализации антикризисных мер. Хороший пример – оперативное принятие пакета мер весной 2022 г., включавшего мораторий на проверки бизнеса, льготное кредитование пострадавших отраслей, субсидии на импортозамещение. Но важна и долгосрочная институциональная основа: необходимо обновить стратегии регионального развития с учетом санкционной реальности, включив в них разделы по обеспечению экономической устойчивости. Полезно создать постоянно действующий мониторинг рисков и систему раннего предупреждения проблем в регионах (например, падения экспорта, увольнений на предприятиях), чтобы проактивно задействовать меры поддержки. Институциональное развитие должно идти и на местном уровне – укрепление агентств регионального развития, развитие государственно-частного партнерства, улучшение условий для инвесторов (в т. ч. через снижение административных барьеров).

В-пятых, социальная компонента и кадры. Санкционный шок ударил не только по производству, но и по людям – рост цен, риск безработицы в отдельных моногородах, сокращение доходов. Поэтому система стимулирования развития должна быть социально ориентированной: инвестиции в человеческий капитал, программы переобучения и занятости там, где старые рабочие места сокращаются из-за ухода компаний. Важны адресные меры поддержки малого бизнеса, самозанятости – особенно в регионах, где происходят структурные сдвиги. Кроме того, миграционная политика может сыграть роль: например, стимулирование переселения квалифицированных кадров и предпринимателей в регионы, испытывающие отток инвестиций, через специальные программы (льготы на жилье, гранты на проекты и т. д.).

Наконец, учитывая зарубежный опыт, можно рекомендовать развитие межрегионального и международного сотрудничества в новых форматах. Санкции побуждают искать партнерства вне традиционных западных каналов – и здесь регионы могут выступать инициативно. Например, активизация сотрудничества регионов России с провинциями Китая, Индии, стран Ближнего Востока в рамках двусторонних комиссий, бизнес-миссий, ярмарок – это прямая задача региональных руководителей. Создание консорциумов регионов для совместного решения инфраструктурных задач (транспортных коридоров, портов, логистики под новые рынки) также может повысить эффективность адаптации. Международные и межрегиональные кооперационные сети, минуя санкционные барьеры, помогут привлечь ресурсы для развития.

Подводя итог, стратегия стимулирования регионального развития в санкционных условиях должна сочетать структурные реформы (диверсификация, импортозамещение, инновации) с оперативными мерами поддержки (финансовой, институциональной, социальной) и быть встроена в общенациональную повестку экономической безопасности. Регионы выступают своего рода полигоном, где отрабатываются новые подходы и механизмы экономики суверенитета. Опыт 2022-2023 гг. уже показал, что грамотная региональная политика способна существенно смягчить удар внешних ограничений и даже превратить часть вызовов в новые возможности для роста. Задача научного сообщества – продолжить исследования факторов устойчивости и успешной трансформации регионов, что позволит обогатить методологическую базу и обеспечить практикумы доказательными рекомендациями.

Заключение

В условиях масштабного санкционного давления поиск эффективных подходов к развитию региональной экономики приобретает особую остроту. Проведенное исследование подтвердило, что традиционные методы региональной политики, основанные на выравнивании и внешней поддержке, недостаточны для обеспечения устойчивого роста в новой реальности. Необходима перестройка системы стимулирования социально-экономического развития регионов на основе принципов устойчивости, самодостаточности и инновационности.

Ключевым методологическим ориентиром становится опора на внутренние ресурсы и потенциал регионов при активной координирующей роли государства. Санкционный период продемонстрировал, что регионы с диверсифицированной экономикой и развитым малым бизнесом лучше противостоят внешним шокам. Следовательно, стратегическая задача – содействовать диверсификации структур региональных экономик, развитию новых предприятий, особенно в обрабатывающих отраслях и сфере услуг, способных заместить выпавшие импортные товары и услуги. Важнейшим направлением является продолжение политики импортозамещения на региональном уровне, подкрепленной институциональными мерами и ресурсным обеспечением. Как показано в работе, быстрая реализация стратегии импортозамещения при поддержке государства стала фактором стабилизации экономики в кризисный период [2, с. 36]. Этот опыт должен быть закреплён и распространён: импортозамещение должно перейти от разового антикризисного инструмента к постоянно действующему механизму обновления экономики регионов, повышения ее конкурентоспособности и независимости.

В то же время, стимулирование регионального развития в условиях санкций не сводится лишь к замещению импорта. Оно предполагает более широкую трансформацию – формирование основ инновационного развития, улучшение институциональной среды, развитие человеческого капитала. Особое значение приобретает усиление координации между уровнями власти: эффективная региональная политика возможна только в русле общей стратегии страны по преодолению санкционных ограничений и структурной перестройке экономики. Региональные особенности должны учитываться при разработке общенациональных мер (будь то налоговые льготы, субсидии или инфраструктурные проекты), чтобы поддержка была адресной и учитывала дифференциацию воздействия санкций.

Анализ зарубежных подходов подтверждает, что устойчивость экономики в санкционных условиях достигается через мобилизацию внутренних факторов роста и переориентацию внешних связей. Опыт Ирана показывает важность макроэкономической стабилизации и социальной поддержки при переходе к самодостаточности. Европейские практики акцентируют повышение устойчивости регионов к кризисам через развитие инноваций и гибкость политики на местах. Российским регионам предстоит использовать эти уроки, адаптировав их к своим реалиям.

Таким образом, санкционное давление выступает мощным стимулом для обновления методологических основ региональной политики. Формируемая система стимулирования социально-экономического развития региона должна быть нацелена на долгосрочную устойчивость, гибкость и эффективность. Она опирается на научно обоснованные подходы – от теории эндогенного роста до концепции региональной resilience – и подтверждается практикой последних лет. Реализация предложенных мер и подходов позволит не только минимизировать негативные эффекты внешних ограничений, но и обеспечить новое качество роста региональной экономики, основанное на собственных конкурентных преимуществах и институциональной зрелости. В конечном счете, роль регионов как точек роста и опорных элементов национальной экономики только возрастает, а их успешное развитие в условиях санкций становится залогом общей экономической стабильности и прогресса страны.

Список источников

1. Долженко Р.А., Назаров А.В. Социально-экономическое развитие страны в контексте санкционного давления // Экономическое развитие России. 2023. Т. 30. № 5. С. 8-18.
2. Алаухова О.И. Импортзамещение в условиях преодоления внешнего санкционного давления // Вестник евразийской науки. 2022. Т. 14. № 3. С. 1-10.
3. Дрягина Л.А. Развитие региональной политики импортзамещения в Центральном федеральном округе в условиях новых санкционных ограничений // Экономика. Информатика. 2023. Т. 50. № 4. С. 743-755.
4. Дегтярева И. Подходы и инструменты стимулирования экономического развития регионов государства в условиях усиления внешних воздействий и неопределенности // Записки Института государственного управления и политики УЦА. 2022. Вып. 3. С. 4-15.
5. Алиев С.А., Чернявская Ю.В. Импортзамещение как эффективный инструмент оптимального социально-экономического развития субъектов РФ // Modern Economy Success. 2019. № 5. С. 27-31.
6. Земцов С.П. Санкционные риски и региональное развитие (на примере России) // Балтийский регион. 2024. Т. 16. № 1. С. 23-45.
7. Земцов С.П., Волошинская А.А. Russian regional resilience under sanctions // Журнал Новой экономической ассоциации. 2024. № 3(64). С. 54-83.
8. Земцов С.П., Баринова В.А., Михайлов А.А. Санкции, уход иностранных компаний и деловая активность в регионах России // Экономическая политика. 2023. Т. 18, № 2. С. 44-79.
9. Ни Восток, ни Запад: как экономика Ирана справляется с санкциями. Доклад дискуссионного клуба «Валдай» / А. Маргоев и др. Москва, 2022. 32 с.
10. Ваганова О.В. Россия и санкции // Научный результат. Экономические исследования. 2022. Т. 8. № 1. С. 4-11.

References

1. Dolzhenko R.A., Nazarov A.V. Social`no-e`konomicheskoe razvitie strany` v kontekste sankcionnogo davleniya [Socio-economic development of the country in the context of sanctions pressure] // Ekonomicheskoe razvitie Rossii. 2023. Vol. 30. № 5. P. 8-18.
2. Alauxova O.I. Importozameshhenie v usloviyax preodoleniya vneshnego sankcionnogo davleniya [Import substitution in overcoming external sanctions pressure] // Vestnik Evraziiskoi Nauki. 2022. Vol. 14. № 3. P. 1-10.

3. Dryagina L.A. Razvitie regional'noj politiki importozameshheniya v Central'nom federal'nom okruge v usloviyax novy'x sankcionny'x ogranichenij [Development of regional import substitution policy in the Central Federal District under new sanctions restrictions] // *Ekonomika. Informatika*. 2023. Vol. 50. № 4. P. 743-755.

4. Degtyareva I. Podxody i instrumenty stimulirovaniya e'konomicheskogo razvitiya regionov gosudarstva v usloviyax usileniya vneshnix vozdeystvij i neopredelennosti [Approaches and tools for stimulating regional economic development amid growing external pressures and uncertainty] // *Zapiski Instituta Gosudarstvennogo Upravleniya i Politiki UTsA*. 2022. Issue 3. P. 4-15.

5. Aliev S.A., Chernyavskaya Yu.V. Importozameshhenie kak e'ffektivny'j instrument optimal'nogo social'no-e'konomicheskogo razvitiya sub'`ektov RF [Import substitution as an effective tool for optimal socio-economic development of Russian regions] // *Modern Economy Success*. 2019. № 5. P. 27-31.

6. Zemczov S.P. Sankcionny'e riski i regional'noe razvitie (na primere Rossii) [Sanctions risks and regional development: The case of Russia] // *Baltiiskii Region*. 2024. Vol. 16. № 1. P. 23-45.

7. Zemtsov S.P., Voloshinskaya A.A. Russian regional resilience under sanctions // *Zhurnal Novoi Ekonomicheskoi Assotsiatsii* [Journal of the New Economic Association]. 2024. № 3 (64). P. 54-83.

8. Zemczov S.P., Barinova V.A., Mixajlov A.A. Sankcii, uxod inostranny'x kompanij i delovaya aktivnost' v regionax Rossii [Sanctions, foreign companies' withdrawal, and business activity in Russian regions] // *Ekonomicheskaya Politika*. 2023. Vol. 18. № 2. P. 44-79.

9. Ni Vostok, ni Zapad: kak e'konomika Irana spravlyaetsya s sankciyami. Doklad diskussionnogo kluba «Valdaj» / A. Margoiev i dr. [Neither East Nor West: How Iran's economy copes with sanctions. Valdai Discussion Club Report / A. Margoiev et al.] Moskva, 2022. 32 p.

10. Vaganova O.V. Rossiya i sankcii [Russia and sanctions] // *Nauchnyi Rezultat. Ekonomicheskie Issledovaniya*. 2022. Vol. 8 № 1. P. 4-11.

Константин Витальевич Климов
аспирант кафедры «Управление
социально-экономическими
системами и бизнес-процессами»,
Российский экономический
университет имени Г.В. Плеханова,
Москва, Россия
E-mail: kostya.climov@yandex.ru

Konstantin V. Klimov
ORCID ID: 0009-0005-8735-7700
Postgraduate student, Department
of Socio-Economic Systems and
Business Process Management, Plekhanov
Russian University of Economics,
Moscow, Russia
E-mail: kostya.climov@yandex.ru

Образец для цитирования

Климов К.В. Методологические подходы к формированию системы стимулирования социально-экономического развития региона в условиях санкционного давления // *Актуальные проблемы экономики и менеджмента*. 2025. № 3 (47). С. 39-47.

Cite this article as:

Klimov K.V. Methodological framework for stimulating regional social and economic development under sanctions // *Actual Problems of Economics and Management*. 2025. № 3 (47). P. 39-47 (in Russian).

Статья поступила в редакцию 04.06.2025 г., принята к опубликованию 26.08.2025 г.

А.П. Плотников, Ф.А. Казакова, Д.В. Филиппов

ИНВЕСТИЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ФОНДОВОГО РЫНКА РОССИИ

A.P. Plotnikov, F.A. Kazakova, D.V. Filippov

INVESTMENT SECURITY OF THE RUSSIAN FUND MARKET

В данной статье выработано авторское определение понятия «инвестиционная безопасность фондового рынка», которое рассматривает последнюю как состояние устойчивости и защищенности инвестиционного процесса на фондовом рынке, определяемое способностью системы регулирования рынка минимизировать внутренние и внешние угрозы, обеспечивать интересы участников рынка, благоприятный инвестиционный климат. При этом устойчивость инвестиционного процесса на фондовом рынке характеризуется сохранением темпов привлечения инвестиционных ресурсов на рынок, а также положительной динамики объемов торгов на протяжении определенного временного цикла. Защищенность такого процесса обеспечивается предотвращением и минимизацией негативных последствий рисков, возникающих на рынке, защитой прав и обеспечением сохранности имущества инвесторов, предоставлением достоверной информации участникам рынка. Проведен анализ инвестиционной безопасности фондового рынка РФ с применением различных индикаторов (отношение денежного агрегатора М2 к ВВП (монетизация экономики), отношение денежного агрегатора М2 к капитализации фондового рынка отношение капитализации фондового рынка к ВВП (капиталоемкость ВВП), темпы прироста капитализации фондового рынка по отношению к темпам прироста ВВП, Индекс МосБиржи (ИМОЕХ)) за 10 лет. Выявлены проблемные места в обеспечении такой безопасности и определены приоритетные направления в преодолении сложившейся ситуации.

This article provides an author's definition of the concept «stock market investment security», which is considered as the state of stability and security of the investment processes in the stock market, ability of the market regulation system to minimize internal and external threats and ensure the interests of market participants, and foster a favorable investment climate. Moreover, investment stability in the stock market is characterized by maintaining the rate of attracting investment resources, as well as positive dynamics in trading index over a given time cycle. Safety of these processes is ensured by preventing and minimizing negative consequences of the risks arising in the market, protecting the rights and ensuring safety of investors' property, and providing reliable market data. Analysis of investment security of the Russian stock market using various indicators (the ratio of the M2 money aggregator to GDP (monetization of the economy), the ratio of the M2 money aggregator to capitalization of the stock market, the ratio of capitalization of the stock market to GDP (capital intensity of GDP), the growth rate of capitalization of the stock market in relation to the growth rate of GDP, and the Moscow Exchange Index (IMOEX)) over the past 10 years. The article identifies the challenges related with ensuring the given state of security and identifies prioritized directions aimed to overcome the current conditions.

Ключевые слова: инвестиционная безопасность, финансовые инвестиции, финансовый рынок, фондовый рынок, инвестиционный процесс, устойчивость, защищенность, индикаторы, оценка

Keywords: investment security, financial investments, financial market, stock market, investment process, sustainability, protection, indicators, assessment

Введение

Как известно, фондовый рынок является важным компонентом финансовой системы, поскольку способствует эффективному распределению и перераспределению инвестиционных ресурсов в интересах развития экономики и предоставлению инвесторам инструментов для достижения своих финансовых целей. В настоящее время роль фондового рынка особенно возросла ввиду значимости выполняемых им функций аккумуляции и перераспределения денежных средств и капитала, позволяющих направить потоки ресурсов в стратегически важные отрасли народного хозяйства, в том числе, определенные курсом государственной политики, что лежит в основе реализации Стратегии национальной безопасности РФ. Создание благоприятных условий, способствующих активизации инвестиционных процессов на фондовом рынке, оказывает непосредственное влияние и на уровень экономической безопасности. При этом и сам фондовый рынок для полноценной реализации своих функций нуждается в эффективной системе обеспечения экономической безопасности, особенно ее важнейшей составляющей – инвестиционной. Между тем проведенный в ходе исследования, анализ различных литературных источников показал, что в настоящее время отсутствует четкая формулировка понятия «инвестиционная безопасность фондового рынка», не раскрыты сущностные черты, не описаны составляющие такой безопасности.

Все это определяет актуальность исследования, проводимого в данной статье, а также его цель – сформулировать понятие «инвестиционная безопасность фондового рынка», раскрыть его сущностные черты, определить направления повышения такой безопасности в современных условиях.

Теоретический анализ

Как уже отмечалось выше, в настоящее время отсутствуют работы, раскрывающие суть и специфику инвестиционной безопасности (далее – ИБ) фондового рынка (далее – ФР). Существует ряд исследований, посвященных тем или иным аспектам экономической безопасности ФР [1-3]. При этом развернутая дефиниция понятия такой безопасности приведена в работе [3], где таковая рассматривается с позиции состояния всех участников и сегментов фондового рынка, при котором минимизируется воздействие всех внешних и внутренних угроз, обеспечивается гарантированная защита интересов всех участников рынка на основе создания эффективной системы его регулирования, развития рыночной инфраструктуры, свободного доступа всех заинтересованных лиц к информации о рынке, что обуславливает создание адекватного механизма межотраслевого и межрегионального перелива капитала. При всей развернутости такого подхода абсолютно не учтена инвестиционная компонента, лежащая в основе эффективного функционирования и развития ФР. Отметим, что понятие «инвестиционная безопасность» применительно к различным экономическим системам рассматривалось многими авторами. Не проводя в рамках данной статьи подробного терминологического анализа, сошлемся на работу [4], где рассмотрены и обобщены различные подходы, а также на исследования [5, 6].

Для выработки определения понятия, заявленного в цели исследования, необходимо выделить следующие моменты.

Финансовое инвестирование, а соответственно и инвестиционный процесс (далее – ИП) на финансовом рынке имеет свои особенности, среди которых можно выделить такие как:

- высокая ликвидность финансовых активов, возможность «быстрой» продажи на рынке;

- гибкая диверсификация, позволяющая формировать оптимальный и эффективный портфель финансовых инвестиций и снижать риски инвестирования;
- «доступность» рынка финансовых инвестиций, выраженная в более низких входных барьерах;
- отсутствие необходимости в затратах на управление и обслуживание финансовых активов;
- возможность быстрого реагирования на изменения рынка;
- возможность получения пассивного дохода в виде процентов и дивидендов;
- прозрачность и более высокая степень регулирования рынка финансовых инвестиций, обеспечивающие доступность к информации о рисках и доходности различных инструментов;
- наличие налоговых преимуществ, выраженных в менее обременительных налоговых режимах, ряде налоговых преференций.

Таким образом, для обеспечения инвестиционной безопасности в сфере финансового инвестирования необходимо обеспечить формирование и развитие инвестиционного потенциала финансового рынка, в том числе, по приоритетным направлениям развития государства, а также создать соответствующий благоприятный инвестиционный климат, выраженный в наличии необходимой законодательной базы, эффективной экономической системы, соответствующей инфраструктуры, обеспечивающей процессы инвестирования, необходимой информационной базы, используемой для принятия и решений и других элементах. Важнейшим элементом обеспечения ИБ финансового рынка является наличие достаточного объема ресурсов, выступающих в качестве «входа» инвестиционных процессов.

Составляющие финансового рынка являются общеизвестными, подчеркнем при этом, что специализированной частью финансового рынка, являющейся составляющей и денежного рынка и рынка капитала, выступает рынок ценных бумаг или фондовый рынок, на котором происходит взаимодействие между продавцами и покупателями ценных бумаг, являющихся титулами собственности, за которыми стоят реальные активы, определяющие стоимость ценных бумаг, что позволяет привлекать капитал для компаний и обеспечивать инвесторам возможность получения прибыли [7].

Значимость фондового рынка в обеспечении инвестиционной безопасности определяется решаемыми им задачами, к которым относятся:

- аккумуляирование временно свободных денежных ресурсов и направление их на развитие перспективных отраслей экономики, реализуемое эмитентами на первичном фондовом рынке при размещении выпуска ценных бумаг среди первых владельцев;
- обслуживание государственного долга, реализуемое через рынок государственных ценных бумаг, имеющих наиболее высокую степень надежности;
- перераспределение права собственности посредством продажи ценных бумаг;
- обеспечение ликвидности ценных бумаг, позволяющее инвесторам быстро продать ценные бумаги и получить денежные средства без каких-либо потерь, что увеличивает доверие инвесторов к фондовому рынку [8].

Исходя из изложенного, авторы статьи считают, что инвестиционная безопасность фондового рынка представляет собой состояние устойчивости и защищенности инвестиционного процесса на фондовом рынке, определяемое способностью системы регулирования рынка минимизировать внутренние и внешние угрозы, обеспечивать интересы участников рынка, благоприятный инвестиционный климат. При этом устойчивость ИП ФР подразумевает сохранение (по крайней мере!) темпов привлечения инвестиционных ресурсов на рынок, а также положительной динамики объемов торгов на протяжении определенного временного цикла, что обеспечивает важнейший функционал ФР – перелив капитала в целях эффективного развития национальной экономики. Защищенность ИП на фондовом рынке предполагает предотвращение и минимизацию негативных последствий рисков, возникающих на рынке, (волатильность цен, манипуляции крупных игроков или инсайдеров), защиту прав и обеспечение сохранности имущества инвесторов, предоставление достоверной информации участ-

никам рынка [1, 2]. Система регулирования ФР должна предусматривать сбалансированность государственного воздействия и механизма рыночной саморегуляции.

Эмпирический анализ

Рассматриваемые длительное время в качестве приоритетных зарубежные источники инвестиций, учитывая сложившуюся геополитическую обстановку, в настоящее время существенно сократились. По данным различных аналитических источников, к середине 2024 года прямые иностранные инвестиции в Россию сократились на 528 млн долл. США, тогда как в среднем за последние 10 лет их объем составлял 993,74 млн долл. США [9]. При этом существенное сокращение наблюдалось на рынке венчурных инвестиций, составившее за 2023 год порядка 1000 % или 10 раз (с 1,25 млрд. долл. США до 118,2 млн долл. [10]. Таким образом, в условиях сокращения внешних источников инвестиций, необходимо обратить внимание на возможность генерирования «внутренних» источников инвестиций, одним из важнейших среди которых являются «выходы» процессов финансовых инвестиций.

Охарактеризуем основные индикаторы инвестиционной безопасности фондового рынка на макроуровне, являющейся составляющей экономической безопасности государства.

В качестве базовых показателей, используемых для расчета индикаторов, выступают:

Валовой внутренний продукт (ВВП), отражающий объем произведенных в стране товаров и услуг, динамика которого может определять и динамику стоимости акций;

– Количество денег в экономике, для оценки которого могут использоваться различные денежные агрегаты, например: M_0 , или объем всех наличных денег в обороте, M_1 – объем наличных и безналичных (находящихся на счетах предприятий и вкладах до востребования) денег, M_2 – наиболее распространенный показатель, отражающий денежную массу, включающую, кроме M_1 , банковские депозиты [11].

– Капитализация фондового рынка как суммарная рыночная стоимость всех ценных бумаг, находящихся в обращении [12].

Представленный перечень является не конечным, но достаточным для определения уровня инвестиционной безопасности фондового рынка. Как видно, это показатели отражают интенсивность производственных процессов в стране и, соответственно, «оживленность» экономики, а значит, и динамику развития бизнеса, в том числе, за счет финансового инвестирования; наличие денежной массы, которая может быть направлена в процессы инвестирования; интенсивность развития рынка ценных бумаг.

Динамика представленных показателей за период 2013–2023 гг. представлена в табл. 1.

Таблица 1 – Динамика показателей инвестиционной безопасности фондового рынка России

Год	ВВП, млрд руб.	Денежный агрегатор M_2 , млрд руб.	Капитализация фондового рынка, млрд руб.
2013	72 985,70	31 155,60	26 247,02
2014	79 030,04	31 615,70	24 259,01
2015	83 087,36	35 179,70	29 656,66
2016	85 616,08	38 418,00	38 949,50
2017	91 843,15	42 442,20	36 423,12
2018	103 861,65	47 109,30	43 093,65
2019	109 608,31	51 680,00	49 022,00
2020	107 658,10	58 652,10	50 826,00
2021	135 773,80	66 252,90	63 310,00
2022	155 350,40	82 388,00	38 551,00
2023	171 041,00	98 385,40	59 739,00

Как показывают данные таблицы, за рассматриваемый период произошло увеличение показателей. Так, ВВП увеличился на 134 % (с 72 985,70 млрд руб. в 2013 году до 171 041 млрд руб. в 2023). Особенно важным является тот факт, что данный показатель имел тенденцию роста и в последние годы, несмотря на сложившуюся геополитическую обстановку и агрессивные санкции против российской экономики. При этом, в числе основных факторов роста экономики указывается и увеличение инвестиций, характеризующее положительную тенденцию укрепления инвестиционной безопасности [13].

За период 2013-2023 гг. произошел рост и денежной массы M_2 (с 31155,6 млрд руб. до 98385,40 млрд руб. – на 218 %), что объясняется, прежде всего, инфляционными процессами. Однако, учитывая, что ВВП государства также увеличился за данный период, в качестве фактора роста можно указать и ускорение процессов производства, а также инвестирования, определяющего «вливание» соответствующего потока в денежную массу.

За указанный период возросла и капитализация фондового рынка (с 26 247,02 млрд руб. до 59 739,00 млрд руб. – на 128 %), что составляет 35 % от ВВП. Данный рост, особенно в последние годы, специалисты связывают, прежде всего, с интенсификацией процессов финансового инвестирования – увеличения числа первичных размещений акций на фондовом рынке, а также увеличения числа частных инвесторов на фондовом рынке (так называемых розничных инвесторов). Здесь же важно отметить активную государственную политику, направленную на увеличение числа инвесторов, что лежит на траектории реализации Указа президента РФ, подписанного в мае 2024 года, согласно которому к 2030 году капитализация российского фондового рынка должна достичь 66 % от ВВП. Тем не менее благоприятной для экономики является ситуация, когда капитализация фондового рынка превышает значение денежной массы M_2 . Как видно, в 2023 году (как и на протяжении предыдущих лет) данное условие для экономики России все еще не выполняется и значение капитализации фондового рынка существенно ниже величины M_2 .

Графически динамика показателей представлена на рис. 1.

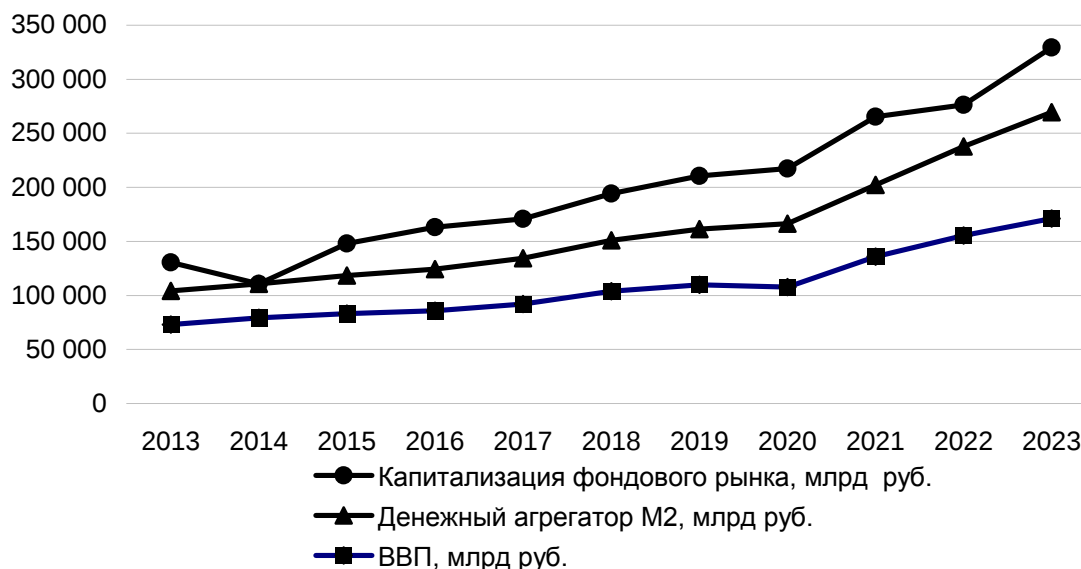


Рис. 1. Динамика основных показателей инвестиционной безопасности фондового рынка

Таким образом, в настоящее время имеет место тенденция роста показателей, являющихся базовыми для характеристики инвестиционной безопасности фондового рынка, отражающая рост активности реального и финансового сектора экономики, что выражается в процессах развития производства и увеличении числа инвесторов. Тем не менее, как показал анализ, денежная масса растет более быстрыми темпами по сравнению с показателями,

отражающими интенсификацию инвестиционных процессов в сфере как реального, так и финансового инвестирования. Другими словами, имеет место превалирование инфляционных процессов над инвестиционными в формировании денежных потоков государства, тогда как уровень капитализации фондового рынка ниже уровня денежной массы M_2 .

Отражением сказанного является и динамика индикаторов инвестиционной безопасности фондового рынка, к которым относятся следующие:

- отношение денежного агрегатора M_2 к ВВП (монетизация экономики), характеризующее насыщенность экономики деньгами, что позволяет сравнить объем товарной массы, производимой в экономике, с количеством денег;

- отношение денежного агрегатора M_2 к капитализации фондового рынка, отражающее достаточность денежных ресурсов в экономике для объективной оценки состояния бизнеса;

- отношение капитализации фондового рынка к ВВП (капиталоемкость ВВП), характеризующий уровень развития фондового рынка по отношению к размеру экономики страны;

- темпы прироста капитализации фондового рынка по отношению к темпам прироста ВВП, отражающий уровень безопасности фондового рынка, выраженный через созданные условия для стабильного экономического роста [14];

- Индекс МосБиржи (IMOEX), отражающий изменения стоимости основных участников российского рынка ценных бумаг [15].

Значения указанных индикаторов за период 2013-2023 гг. представлены в табл. 2.

Таблица 2 – Индикаторы инвестиционной безопасности фондового рынка России

Год	Монетизация экономики, %	M_2 / капитализация фондового рынка, %	Капитализация фондового рынка / ВВП, %	Темпы прироста капитализации фондового рынка / темпы прироста ВВП	Индекс МосБиржи
2013	42,69	119	35,96	–0,91	1 504,08
2014	40,00	130	30,70	4,33	1 396,61
2015	42,34	119	35,69	10,30	1 761,36
2016	44,87	99	45,49	–0,89	2 232,72
2017	46,21	117	39,66	1,40	2 109,74
2018	45,36	109	41,49	2,49	2 369,33
2019	47,15	105	44,72	–2,07	3 045,87
2020	54,48	115	47,21	0,94	3 289,02
2021	48,80	105	46,63	–2,71	3 787,26
2022	53,03	214	24,82	5,44	2 154,12
2023	57,52	165	34,93	–0,91	3 099,11

Как показывает представленная таблица, в течение периода 2013-2023 гг. происходило достаточно неравномерное изменение индикаторов инвестиционной безопасности фондового рынка в нашей стране.

Так, имела место тенденция роста монетизации экономики, которая к 2023 году составила 57,52 %, что на 35 % выше значения в 2013 году. Графически динамика индикатора представлена на рис. 2.

Как видно, при достаточно равномерной динамике роста значения индикатора в течение 2013-2019 гг., в 2020 году произошёл его «скачок» (с 47,15 % в 2019 году до 54,48 % – на 16 % при среднем уровне прироста в предыдущий период 2 %), что было обусловлено сокращением ВВП в результате последствий пандемии, после чего последовало сокращение до уровня, близкого 2019 года (48,8 %), сменившееся увеличением, включая 2023 год. Причиной роста индикатора выступило более быстрое наращивание денежной массы M_2 по сравнению с увеличением ВВП.

Как показывает международная практика, «достаточный» уровень монетизации для осуществления расчетов составляет около 40 %, тогда как уровень монетизации, соответствующий условиям инвестиционной безопасности, должен составлять не менее 80 %. Например, для стран с развитой экономикой этот индикатор составляет от 90 до 140 %, для стран финансовых центров – от 130 до 400 %, в Китае – порядка 216 %. Среди стран БРИКС Россия занимает второе место в рейтинге значений данного индикатора.

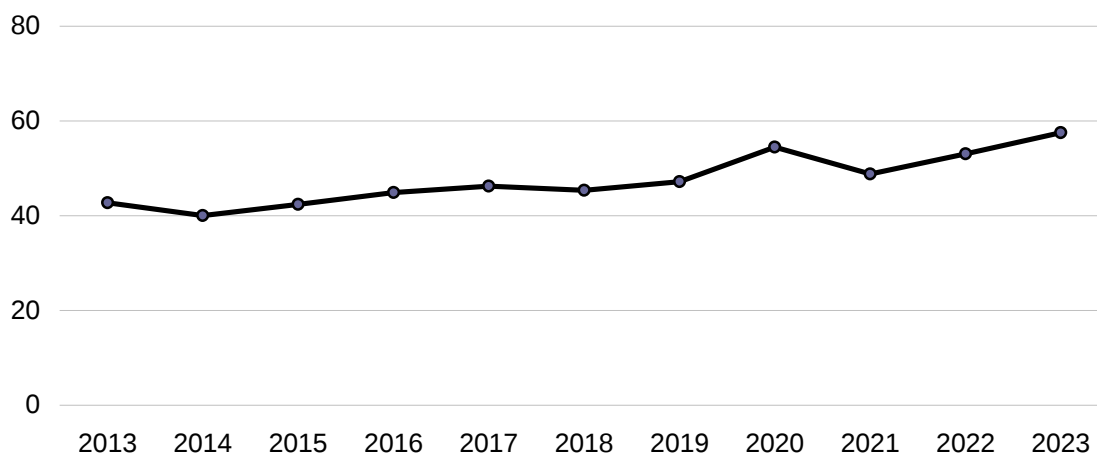


Рис. 2. Динамика монетизации экономики РФ за период 2013-2023 гг.

Недостаточный уровень инвестиционной безопасности фондового рынка России отражается и в отношении денежного агрегатора M_2 к капитализации фондового рынка, динамика которого за период 2013-2023 гг. графически представлена на рис. 3.

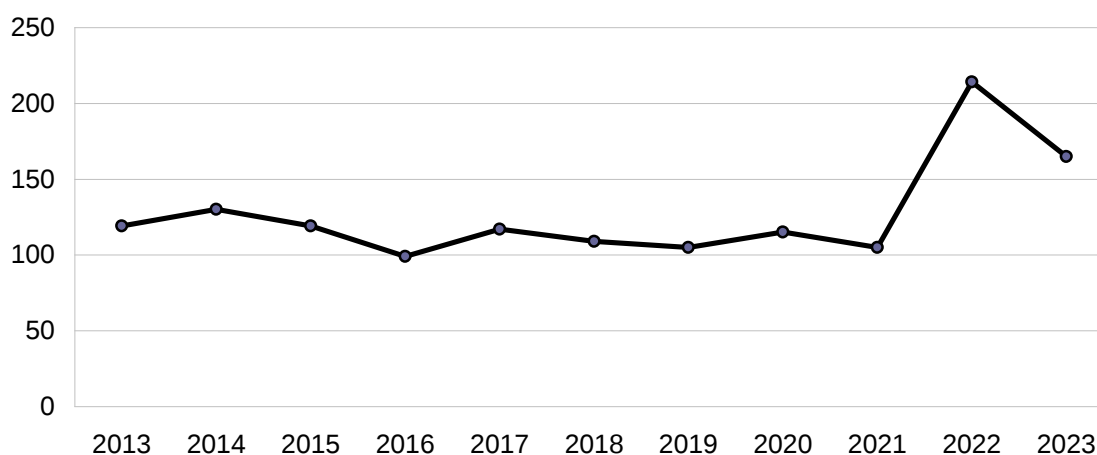


Рис. 3. Динамика отношения денежного агрегатора M_2 к капитализации фондового рынка за период 2013-2023 гг.

Как показывает рисунок, динамика индикатора характеризовалась достаточно малой изменчивостью на протяжении периода 2013-2021 гг., тогда как в 2022 году произошло существенное увеличение индикатора (с 1,05 в 2021 году до 2,14 в 2022 году – на 104 %), что было спровоцировано увеличением денежного агрегатора M_2 (с 66252,9 млрд руб. до 82388,00 млрд руб. – на 24 %) при сокращении капитализации фондового рынка (с 63310,00 млрд руб. до 38551 млрд руб. – на 39 %), что явилось следствием, прежде всего, инфляционных процессов. Негативным в аспекте инвестиционной безопасности является

превышение значения индикатора уровня 100 %, означающее больший объем денежных средств над суммарной стоимостью активов, характеризующий их «недооцененность».

Достаточно неравномерной динамикой за период 2013-2023 гг. характеризовалось изменение соотношения капитализации фондового рынка и ВВП, что отражает рис. 4.

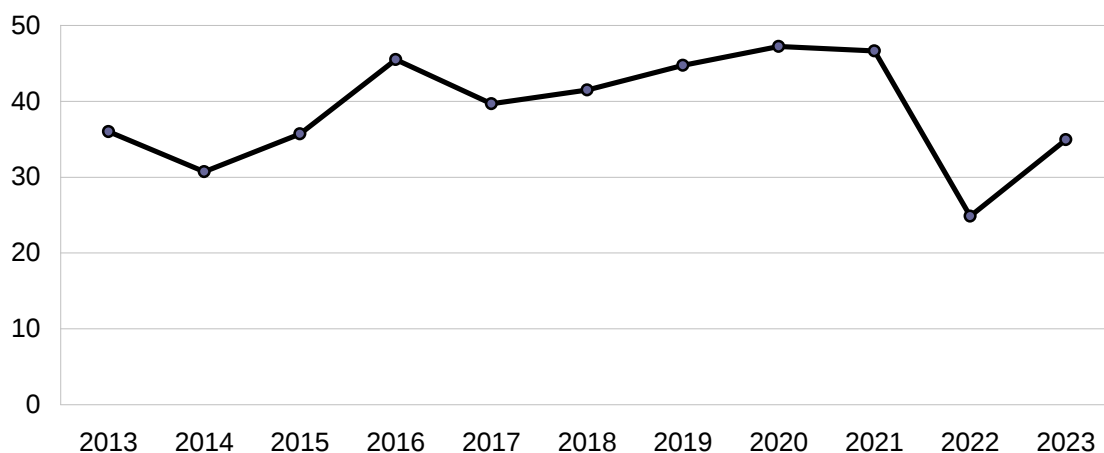


Рис. 4. Динамика отношения капитализации фондового рынка к ВВП за период 2013-2023 гг.

Как показывает рисунок, в течение анализируемого периода отсутствовала определенная динамика индикатора, что было определено как изменениями капитализации фондового рынка, так и ВВП. При этом наиболее существенное изменение индикатора произошло в 2022 году (сокращение с 46,63 % в 2021 году до 24,82 % – на 47 %) в результате роста ВВП на 14 % (главным образом, по причине роста цен) при снижении капитализации фондового рынка на 39 %. Таким образом, в 2022 году стоимость публичных компаний не превышала 25 % от ВВП РФ. Несмотря на то, что в 2023 году ситуация несколько улучшилась (индикатор увеличился до 35 %, но остается все еще низким), тем не менее в настоящее время можно также говорить о «недооцененности» фондового рынка.

Неравномерность динамики капитализации фондового рынка и ВВП отразилась и на тенденциях изменения индикатора соотношения темпов прироста капитализации фондового рынка и ВВП, что графически демонстрирует рис. 5.

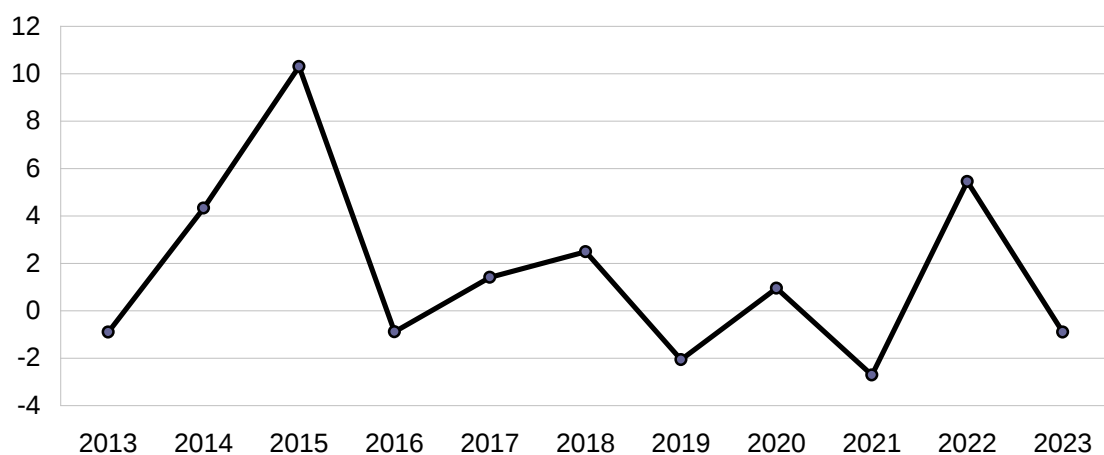


Рис. 5. Динамика темпов прироста капитализации фондового рынка по отношению к темпам прироста ВВП за период 2013-2023 гг.

Как показывает рисунок, на протяжении всего периода исследования происходило скачкообразное изменение индикатора в результате неравномерности темпов прироста как капитализации фондового рынка, так и ВВП. Так, темпы прироста капитализации фондового рынка превысили темпы прироста ВВП в 2015, 2016, 2018, 2019, 2020 и 2023 гг., тогда как в 2014, 2017, 2021 и 2022 гг. ВВП увеличивался с большей скоростью по сравнению с капитализацией фондового рынка, что свидетельствует о недостаточной его безопасности.

Далее рассмотрим динамику индекса МосБиржи за период 2013-2023 гг., графически представленную на рис. 6.

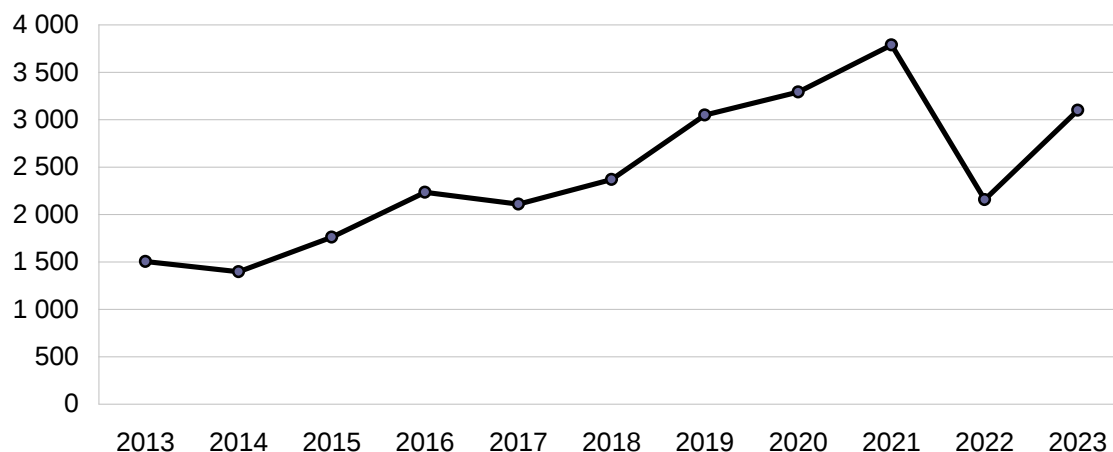


Рис. 6. Динамика индекса МосБиржи за период 2013-2023 гг.

Как видно, при общей тенденции роста в течение 2013-2021 гг., в 2022 году индикатор существенно сократился (с 3787,26 до 2154,12 – на 43 %), что является отражением указанного ранее снижения капитализации фондового рынка и цен на акции ввиду геополитической ситуации, обострения взаимоотношений на мировом рынке и сокращения эмитентов ценных бумаг.

При этом в 2023 году индикатор увеличился (с 2154,12 до 3099,11 – на 44 %), что свидетельствует о наличии потенциала развития фондового рынка в России.

Таким образом, рассмотренные индикаторы, характеризующие уровень инвестиционной безопасности фондового рынка России, демонстрируют ее «недостаточность»: фондовый рынок, при всей его значимости и существующих возможностях для экономики, является все еще мало привлекательным для инвесторов. Несмотря на наличие ряда положительных тенденций, уровень развития фондового рынка в нашей стране не соответствует реальным потребностям экономики, что «компенсируется» вливанием денежной массы, которая тем не менее не направляется в экономику через инвестиционные процессы, а преобразуется в различные формы (прежде всего, депозиты), тогда как фондовый рынок остается недооценённым.

Результаты исследования

Одной из причин вышеуказанной ситуации является относительная «молодость» фондового рынка, поскольку в России он получил развитие относительно недавно (1990-е годы) и потому относится к «развивающимся». В настоящее время состояние его инвестиционной безопасности характеризуется следующим:

- высокая изменчивость стоимости активов;
- низкая капитализация рынка ввиду недостаточного количества ценных бумаг в свободном обращении;
- недостаточный интерес к производным финансовым инструментам среди частных инвесторов;

- малая проработанность вопросов, связанных с функционированием фондового рынка;
- неравномерность развития по регионам (крупные торговые площадки расположены в Москве и Санкт-Петербурге);
- низкая степень информационной прозрачности и значительное влияние политических рисков;
- зависимость от мировых цен на сырье и энергоносители;
- низкая степень интеграции в мировую финансовую систему;
- небольшая доля частных инвесторов, участвующих в торгах инструментами срочного рынка [16].

Соответственно обеспечение инвестиционной безопасности фондового рынка, то есть обеспечение его привлекательности для инвесторов, должно основываться на нивелировании существующих указанных «узких» мест и стимулировании его развития, в том числе, при непосредственной поддержке государства.

В настоящее время такими направлениями являются:

- развитие законодательной и нормативной базы функционирования рынка, обеспечивающей «защищенность» и понимание основных процессов инвесторами;
- формирование системы правоприменения и реализация регулирующей функции, направленных на защиту интересов инвесторов, общества и личности;
- формирование стабильной экономической системы, обеспечивающей устойчивость фондового рынка и надежность инвестиций для всех участников рынка;
- развитие системы налогового льготирования инвесторов;
- расширение ассортимента инструментов фондового рынка;
- создание единой цифровой платформы функционирования фондового рынка, обеспечивающей интеграцию участников и прозрачность процессов;
- обеспечение доступа к фондовому рынку резидентов и нерезидентов;
- развитие инфраструктуры фондового рынка, в том числе на уровне регионов;
- повышение финансовой грамотности населения в спектре вопросов фондового рынка;
- снижение роли нефтегазового направления в развитии экономики, активизация и стимулирование процессов технологического развития.

Реализация указанных направлений будет способствовать повышению уровня инвестиционной безопасности фондового рынка, что отразится и на уровне экономической безопасности государства.

Заключение

Таким образом, по результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы. Установлено, что в научной литературе не рассматривалась категория «инвестиционная безопасность фондового рынка», отражались лишь некоторые аспекты экономической безопасности. Для восполнения этого пробела в статье предложено определение данного понятия, раскрывающее его сущностные черты через призму способности системы регулирования ФР обеспечить должную устойчивость и защищенность инвестиционного процесса на фондовом рынке. Устойчивость ИП ФР характеризуется сохранением темпов привлечения инвестиционных ресурсов на рынок, а также положительной динамики объемов торгов на протяжении определенного временного цикла. Защищенность ИП на фондовом рынке обеспечивается предотвращением и минимизацией негативных последствий рисков, возникающих на рынке, защитой прав и обеспечением сохранности имущества инвесторов, предоставлением достоверной информации участникам рынка.

На основе проведения комплексного анализа ИБ ФР РФ с применением различных индикаторов за 10 лет выявлены проблемные места в обеспечении такой безопасности и определены приоритетные направления в преодолении сложившейся ситуации.

Список источников

1. Мамакина Ю.А., Мизгирева Ю.Г. Обеспечение экономической безопасности фондового рынка // ПРО-Экономика: Международный научно-практический интернет-журнал. 2021. № 1. URL: <https://proeconomics.ru/catalog/2021/1/mamakina.pdf>.
2. Гаджиев Н.Г., Коноваленко С.А., Мамаева У.З. Состояние фондового рынка в системе обеспечения экономической безопасности государства // Вестник Дагестанского государственного университета. Сер. 3. Общественные науки. 2023. Т. 38. Вып. 3. С. 6-20.
3. Петров В.В. Обеспечение экономической безопасности российского фондового рынка на основе диагностирования инсайдерской торговли: дис. ... канд. экон. наук. Москва: Государственный университет управления, 2017. 247 с.
4. Плотников А.П., Казакова Ф.А., Одинцова Т.Н. Совершенствование оценки инвестиционной безопасности предприятия // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2022. № 3 (35). С. 86-92.
5. Гаджиев Н.Г., Коноваленко С.А., Трофимов М.Н. Инвестиционная безопасность государства: показатели, индикаторы и прогнозы // Вестник Дагестанского государственного университета. Сер. 3. Общественные науки. 2022. Т. 37. Вып. 4. С. 7-16.
6. Ножкина Е.Б. Актуальные проблемы развития системы обеспечения инвестиционной безопасности // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2017. № 5. С. 101.
7. Рынок ценных бумаг: учебник для вузов / Н.И. Берзон и др.; под общ. ред. Н.И. Берзона. 5-е изд., перераб. и доп. Москва: Юрайт, 2023. С. 18-19.
8. Чалдаева Л.А., Килячков А.А. Рынок ценных бумаг: учебник для вузов. 7-е изд., перераб. и доп. Москва: Юрайт, 2023. С. 19-20.
9. Сайт Банка России. URL: <https://www.cbr.ru/>.
10. Объем иностранных инвестиций в российский бизнес упал в 15 раз. URL: <https://newdaynews.ru/economy/820885.html>.
11. Линия Тишина. URL: https://arsagera.ru/kuda_i_kak_investirovat/fundament_analiz/liniya_tishina1.
12. Капитализация фондового рынка: что важно знать. URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/kapitalizatsiia-fondovogo-rynka-cto-vazhno-znat>.
13. Почему российская экономика выросла вопреки прогнозам. URL: <https://journal.uralsib.ru/analytics/economy-grew-despite-forecasts?ysclid=m6gn7oug6g877328861>.
14. Бекряшев А.К. Фондовый рынок и экономическая безопасность: теоретические аспекты влияния // Научный вестник Омской академии МВД России. 2014. № 3 (54). С. 8-12.
15. Что такое Индекс МосБиржи. URL: <https://www.sravni.ru/text/cto-takoe-indeks-mosbirzhi/>.
16. Погудин С. Что представляет собой российский фондовый рынок в 2024 году // Финансовый журнал «Финам». URL: <https://www.finam.ru/publications/item/cto-predstavlyaet-soboy-rossiyskiy-fondovyy-rynok-v-2024-godu-20241108-1603/>.

References

1. Mamakina Yu.A., Mizgireva Yu.G. Obespechenie ekonomicheskoi bezopasnosti fondovogo rinka [Ensuring the economic security of the stock market] // PRO-Ekonomika: Mezhdunarodnii nauchno-prakticheskii internet-zhurnal. 2021. № 1. URL: <https://proeconomics.ru/catalog/2021/1/mamakina.pdf>.
2. Gadzhiev N.G., Konovalenko S.A., Mamaeva U.Z. Sostoyanie fondovogo rinka v sisteme obespecheniya ekonomicheskoi bezopasnosti gosudarstva [The state of the stock market in the system of ensuring the economic security of the state] // Vestnik Dagestanskogo gosudarstvennogo universiteta. Ser. 3. Obshchestvennie nauki. 2023. T. 38. Vip. 3. S. 6-20.
3. Petrov V.V. Obespechenie ekonomicheskoi bezopasnosti rossiiskogo fondovogo rinka na osnove diagnostirovaniya insaiderskoi trgovli [Ensuring the economic security of the Russian

stock market based on the diagnosis of insider trading]: dis. ... kand. ekon. nauk. Moskva: Gosudarstvennii universitet upravleniya, 2017. 247 s.

4. Plotnikov A.P., Kazakova F.A., Odintsova T.N. Sovershenstvovanie otsenki investitsionnoi bezopasnosti predpriyatiya [Improving the assessment of the company's investment security] // Aktualnie problemi ekonomiki i menedzhmenta. 2022. № 3 (35). S. 86-92.

5. Gadzhiev N.G., Konovalenko S.A., Trofimov M.N. Investitsionnaya bezopasnost gosudarstva: pokazateli, indikatori i prognozi [Investment security of the state: indicators, indicators and forecasts] // Vestnik Dagestanskogo gosudarstvennogo universiteta. Ser. 3. Obshchestvennye nauki. 2022. T. 37. Vip. 4. S. 7-16.

6. Nozhkina Ye.B. Aktualnie problemi razvitiya sistemi obespecheniya investitsionnoi bezopasnosti [Actual problems of development of the investment security system] // Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsialno-ekonomicheskogo universiteta. 2017. № 5. S. 101.

7. Rinok tsennikh bumag: uchebnik dlya vuzov / N.I. Berzon i dr.; pod obsh. red. N.I. Berzona. 5-e izd., pererab. i dop. [The securities market: a textbook for universities / N.I. Berzon et al.; ed. N.I. Berzon. 5th ed., revised and additional]. Moskva: Yurait, 2023. S. 18-19.

8. Chaldaeva L.A., Kilyachkov A.A. Rinok tsennikh bumag: uchebnik dlya vuzov. 7-e izd., pererab. i dop. [The securities market: a textbook for universities. 7th ed., revised and additional]. Moskva: Yurait, 2023. S. 19-20.

9. Sait Banka Rossii [Website of the Bank of Russia]. URL: <https://www.cbr.ru/>.

10. Obem inostrannikh investitsii v rossiiskii biznes upal v 15 raz [The volume of foreign investments in Russian business has fallen 15 times] The volume of foreign investments in Russian business has fallen 15 times]. URL: <https://newdaynews.ru/economy/820885.html>.

11. Liniya Tishina [The Tishina Line]. URL: https://arsagera.ru/kuda_i_kak_investirovat/fundament_analiz/liniya_tishina1.

12. Kapitalizatsiya fondovogo rinka: chto vazhno znat [Stock market Capitalization: what is important to know]. URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/kapitalizatsiia-fondovogo-rynka-chto-vazhno-znat>.

13. Pochemu rossiiskaya ekonomika virosla vopreki prognozam [Why the Russian economy has grown contrary to forecasts]. URL: <https://journal.uralsib.ru/analytics/economy-grew-despite-forecasts?ysclid=m6gn7oug6g877328861>.

14. Bekryashev A.K. Fondovii rinok i ekonomicheskaya bezopasnost: teoreticheskie aspekty vliyaniya [Stock market and economic security: theoretical aspects of the impact] // Nauchnii vestnik Omskoi akademii MVD Rossii. 2014. № 3 (54). S. 8-12.

15. Chto takoe Indeks MosBirzhi [What is the Moscow Exchange Index?] URL: <https://www.sravni.ru/text/chto-takoe-indeks-mosbirzhi/>.

16. Pogudin S. Chto predstavlyaet soboi rossiiskii fondovii rinok v 2024 godu [What is the Russian stock market in 2024?] // Finam: Finansovii zhurnal. URL: <https://www.finam.ru/publications/item/chto-predstavlyaet-soboy-rossiyskiy-fondovyy-rynok-v-2024-godu-20241108-1603/>.

Флора Альбертовна Казакова

кандидат экономических наук, доцент
кафедры «Отраслевое управление
и экономическая безопасность»,
Саратовский государственный
технический университет
имени Гагарина Ю.А.
Саратов, Россия
E-mail: kafedramkp@mail.ru

Flura A. Kazakova

ORCID ID: 0000-0002-1097-164X
PhD (Economics), Associate Professor,
Department of Sectoral Management and
Economic Security,
Yuri Gagarin State Technical
University of Saratov,
Saratov, Russia
E-mail: kafedramkp@mail.ru

Аркадий Петрович Плотников

доктор экономических наук, профессор
кафедры «Отраслевое управление
и экономическая безопасность»,
Саратовский государственный технический
университет имени Гагарина Ю.А.,
Саратов, Россия
E-mail: arcd1@ya.ru

Arkadiy P. Plotnikov

ORCID ID: 0000-0002-2625-9104
Dr. Sc. (Economics), Professor,
Department of Sectoral Management and
Economic Security, Yuri Gagarin State
Technical University of Saratov,
Saratov, Russia
E-mail: arcd1@ya.ru

Дмитрий Валерьевич Филиппов

кандидат экономических наук, доцент
кафедры «Отраслевое управление
и экономическая безопасность»,
Саратовский государственный технический
университет имени Гагарина Ю.А.,
Саратов, Россия
E-mail: madyarsky@gmail.com

Dmitry V. Filippov

ORCID ID: 0000-0002-0681-5855
PhD (Economics), Associate Professor,
Department of Sectoral Management and
Economic Security, Yuri Gagarin State
Technical University of Saratov,
Saratov, Russia
E-mail: madyarsky@gmail.com

Образец для цитирования:

Плотников А.П., Казакова Ф.А., Филиппов Д.В. Инвестиционная безопасность фондового рынка России // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2025. № 3 (47). С. 48-60.

Cite this article as:

Plotnikov A.P., Kazakova F.A., Filippov D.V. Investment security of the Russian fund market // Actual Problems of Economics and Management. 2025. № 3 (47). P. 48-60 (in Russian).

Статья поступила в редакцию 14.07.2025 г., принята к опубликованию 21.08.2025 г.

О.В. Прущак, И.М. Кублин, М.В. Попов

ЦИФРОВИЗАЦИЯ АГРОПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ: СТИМУЛЫ, ТРЕНДЫ И ОРИЕНТИРЫ

O.V. Prushchak, I.M. Kublin, M.V. Popov

DIGITALIZATION OF THE AGRI-FOOD SYSTEM: INCENTIVES, TRENDS, AND GUIDELINES

Выявлены проблемы, препятствующие цифровизации агробизнеса и устойчивому развитию агропродовольственной системы: низкая эффективность использования материальных и технических ресурсов, недостаточная инвестиционная и инновационная активность, технико-технологическое отставание, несовершенство регулирования и недофинансирование аграрного производства, разрыв технологических цепочек, сложности в логистике и инфраструктуре, дефицит квалифицированных кадров, рост инфляции и цен. Систематизированы ключевые тренды мирового технологического развития агропродовольственной системы, в которых значимое место стали занимать цифровые решения. Обоснованы приоритеты устойчивого развития агропродовольственной системы страны, связанные с реализацией политики импортозамещения, активизацией инновационной деятельности, внедрением современных достижений науки, цифровизацией экономики.

Ключевые слова: агропродовольственная система, устойчивое развитие, цифровизация экономики, импортозамещение, технологический суверенитет, инновационная деятельность

The challenges of agribusiness digitalization and sustainable development of the agri-food system have been identified, which include low efficiency in the use of material and technical resources, insufficient investments and innovation activity, technical and technological backwardness, environmental problems, imperfect regulation and underfunding of agricultural production, disruption of technological chains, difficulties in logistics and infrastructure, a shortage of qualified staff, and rising inflation and prices. The key trends in the global technological development of the agri-food system have been systematized, with digital solutions playing a significant role. The article substantiates the priorities of sustainable development of the country's agri-food system related to implementation of import substitution policy, intensification of innovative activities, introduction of modern scientific achievements, and digitalization of the economy.

Keywords: agri-food system, sustainable development, digitalization of the economy, import substitution, technological sovereignty, and innovative activities

Введение

Агропродовольственная система – важнейший элемент российской экономики, определяющий продовольственную независимость страны. От уровня развития аграрного сектора зависит успешное решение не только экономических, но и социальных и экологических проблем современности. С учетом сложившихся трендов увеличения мирового населения обостряется комплекс проблем экономического роста и продовольственного рынка. Оценки Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (ФАО) свидетельствуют, что к 2050 году для обеспе-

чения увеличивающегося на 2,3 миллиарда человек населения Земли придется увеличить производство продовольствия в мире на 70 % [1].

При этом вовлечение в производство продовольствия дополнительных природных ресурсов ограничено. Уже сейчас треть всех мировых посевных площадей подверглись серьезной деградации, что проявляется не только в снижении урожайности сельскохозяйственных культур, но и в ухудшении качества продовольствия на фоне снижения содержания витаминов и питательных веществ. Увеличение площади сельскохозяйственных угодий за счет сокращения лесов, например, чревато серьезными экологическими проблемами глобального уровня. Также ограничителем роста производства продовольствия является дефицит кадров в сельскохозяйственном секторе экономики. Поэтому выходом из этой ситуации может стать цифровизация агроэкономики, которая будет способствовать эффективному использованию различных видов ресурсов, повышению точности бизнес-процессов и качества продукции, устойчивому развитию сельских территорий.

Цель исследования состоит в выявлении достигнутых результатов на пути цифровизации агропродовольственной системы, в формировании системы стимулов развития цифровизации бизнес-процессов, в обосновании ее приоритетных направлений в контексте реализации целей устойчивого развития аграрной сферы; в определении факторов стимулирующего и ограничивающего характера, влияющие на экономическую и производственную деятельность предприятий аграрного сектора экономики.

Методы. В процессе исследования использовались общенаучные и специальные методы: абстрактно-логический, экономико-статистических группировок, сравнительного анализа, экспертных оценок и др.

Теоретический анализ

Цифровизация экономики по праву находится в центре внимания исследователей, что выразилось даже в определении новой исторической фазы развития общества – информационного общества. Уже более пятидесяти лет развивается разработанная Д. Беллом [2], Э. Тоффлером [3], Ё. Масудой [4] концепция информационного общества.

К особенностям развития информационного общества можно отнести: повышение значимости информации (и ее высшей формы – знаний); рост занятых в сфере информационных технологий; повышение вклада информационных и коммуникационных технологий в формирование валовой добавленной стоимости; формирование информационной экономики с активным развитием цифровых рынков, электронного правительства, электронных социальных сетей и цифровизацией бизнеса [5]. В настоящее время цифровую экономику уже можно рассматривать как экономическую категорию, и область ее применения достаточно обширна. Вместе с тем, эта сфера деятельности динамично развивается, что объясняет отсутствие единого подхода к исследованию этой категории [6].

Цифровую экономику можно трактовать как общественно-экономическую систему, характеризующуюся наличием специфических производительных сил и производственных отношений, воспроизводственный процесс в которой основан на цифровых технологиях. К движущим силам цифровой экономики относят информацию и знания. При этом акторы взаимодействуют на базе цифровых платформ и экосистем, создавая принципиально новые бизнес-процессы и технологии [7].

В представленном в 2024 году ООН «Докладе о цифровой экономике» сделан акцент на разработку глобальной политики устойчивого развития на основе сочетания приоритетов экономического роста, формирования цифровых платформ и уменьшения экологической нагрузки от цифровизации экономики. При этом на всех стадиях жизненного цикла (начиная от добычи и переработки сырья, продолжая использованием цифровых решений и завершая утилизацией отходов) все заинтересованные структуры должны быть вовлечены в этот процесс. В настоящее время принято больше обсуждать преимущества цифровизации, оставляя неисследованным экологический след цифровой экономики [8].

Цифровизация отраслей народного хозяйства признана приоритетом и для российской экономики. Государством активно поддерживаются «Национальная стратегия развития искусственного интеллекта» [8], национальный проект «Беспилотные авиационные системы», государственная программа «Развитие электронной и радиоэлектронной промышленности» и др. Сейчас стало очевидным завершение аналогового периода в развитии агропродовольственной системы и переход к цифровому периоду ее функционирования. По данным Россельхознадзора, в 2025 году завершается переход на цифровую платформу АПК-аналитики, которая позволит визуализировать логистические цепочки поставок как конечной продукции, так и всех составляющих ее компонентов, что позволит снизить риск невыполнения обязательств, проследить за оборотом продукции на продовольственных рынках. К системе эффектов от внедрения цифровизации можно отнести также мониторинг земельных угодий и плодородия почв, повышение качества обработки земли и безопасности сельскохозяйственной и пищевой продукции [9].

Результаты исследования

Агропродовольственная система по праву относится к локомотивам российской экономики, демонстрируя высокие темпы экономического роста. Отметим, что за период с 2011 по 2024 год валовая добавленная стоимость по отраслям экономики выросла на 27 %, а для сельского хозяйства этот показатель составил 23 %, для производства пищевых продуктов – 32 %. В 2024 году индекс физического объема валовой добавленной стоимости по всем секторам экономики составил 104,4 %, в том числе по растениеводству и животноводству – 97,3 % и по производству пищевой продукции – 105 % (рис. 1).

В настоящее время обеспечение продовольственной независимости отнесено к стратегическим задачам экономики, для достижения которой необходимо задействовать всю мощь используемых передовых технологий. В настоящее время к драйверам технологического развития агропродовольственной системы можно отнести био-, нано- и информационные технологии [10].

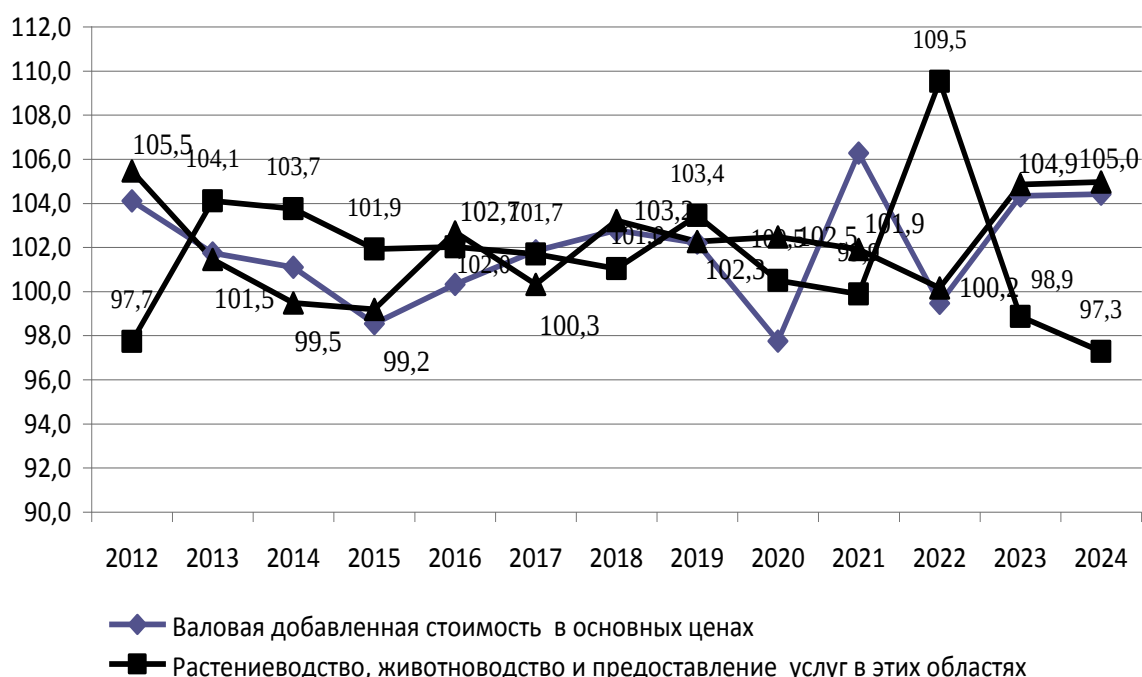


Рис. 1. Индексы физического объема валовой добавленной стоимости по отраслям экономики (в процентах к предыдущему году)

Источник: составлено авторами по данным Росстата: <https://rosstat.gov.ru/statistics>

Цифровые технологии сегодня по праву относят к базовым трендам устойчивого развития агропродовольственной системы не только в России, но и в мире. Несмотря на то, что в настоящее время цифровизация агропродовольственной системы России делает только первые шаги, а уровень цифровизации пока отстает от потенциально возможного, уже можно заявлять о формировании позитивных трендов в этой области [11]. Следует отметить, что аналитики прогнозируют ежегодный рост рынка цифровых технологий в отечественном аграрном секторе экономики в пределах 13 %, что позволит достичь к 2035 году объема привлекаемых средств 856 млрд руб.

К ключевым мировым трендам развития агропродовольственной системы следует отнести: применение цифровых решений в сельском хозяйстве и пищевой индустрии, активное наращивание производства и потребления альтернативных протеинов; внедрение биотехнологий, редактирование генома и производство генно-модифицированной продукции, развитие практики вертикальных ферм, создание функциональных продуктов, повышение востребованности фуд-дизайна и т. п. Возможности этих технологий отражены в табл. 1.

Таблица 1 – Ключевые тренды мирового технологического развития агропродовольственной системы

Тренд	Возможности	Вызовы
Цифровизация агробизнеса	– точный контроль производственных процессов; – оптимизация использования ресурсов (вода, корма, удобрения, энергия, топливо); – повышение качества и безопасности продукции; – рост производительности и эффективности; – лучшие возможности управления рисками; – сокращение отходов, решение экологических проблем и повышение устойчивости	– значительная дифференциация регионов и неравномерное развитие инфраструктуры; – неравные условия доступа к современным технологиям для всех форм агробизнеса; – высокие затраты на внедрение цифровых решений; – усложнение требований к кадрам; – отсутствие единой базы данных, содержащей информацию о составе почв, мелиорации и т.п.
Увеличение производства и потребления альтернативного белка	– выход за пределы нишевого продукта и образование полноценного рынка; – увеличение числа вегетарианцев; – меньшее содержание холестерина, гормонов в растительных белках; – популяризация здорового питания; – забота об экологии (сокращение парниковых газов, экономия энергии, земли, воды в сравнении с животноводством); – инновационные технологии в пищевых производствах	– высокие затраты на производство по сравнению с традиционными технологиями; – ограниченная доступность на продовольственных рынках; – несоответствие опыту потребителей по вкусу, текстуре и другим характеристикам; – устойчивые социальные и культурные привычки потребителей, замедляющие переход на альтернативные источники протеина
Внедрение вертикальных ферм	– рациональное использование пространства и экономия площади; – возможность использования в городе, близость к потребителю; – закрытые экосистемы устойчивы к изменению природно-климатических факторов; – повышение урожайности; – возможность применения точного земледелия (датчики температуры, полива, освещения)	– сложное технологическое оборудование; – высокая потребность в инвестициях; – ограниченность возможных культур; – высокая энергоемкость производства из-за необходимости поддерживать климатические условия; – высокие требования к персоналу вертикальных ферм

Окончание табл. 1

Тренд	Возможности	Вызовы
Развитие генных технологий	– выведение разновидностей растений и животных с улучшенными свойствами (стойкость к климатическим изменениям, вредителям и болезням); – рост урожайности сельскохозяйственных культур и продуктивности животных; – повышение качества сельскохозяйственной и пищевой продукции; – применение клеточных моделей для тестирования новых продуктов и лекарств	– угроза биоразнообразию и негативное влияние на экосистемы; – риски здоровью человека при потреблении генно-модифицированных продуктов; – этические и социальные аспекты; – сложности с крупномасштабным внедрением из-за необходимости непрерывного отбора и регистрации организмов с изменённым геномом
Применение технологий фуд-дизайна	– производство функциональных продуктов с заданными характеристиками вкуса и цвета, дизайна, структуры и консистенции; – применение альтернативных источников белка из искусственно выращенных организмов, насекомых, водорослей; – использование биотехнологий при производстве упаковки пищевых продуктов; – применение интерактивных столов в ресторанах, где на сенсорном экране отображается состав и процесс приготовления блюда	– сложность применяемых технологий; – часть съедобных отходов подвергается утилизации; – контроль восприятия вкуса; – консервативное восприятие альтернативных способов приготовления пищи

Источник: составлено авторами

В настоящее время в России в рамках национального проекта «Технологическое обеспечение продовольственной безопасности» сформированы приоритетные направления научного, технического и технологического развития экономики, определен перечень критически важных технологий. Повышение инновационной активности и внедрение наукоемких технологий в различных сферах АПК предусматривается в разрезе следующих направлений:

- селекционная работа;
- развитие ветеринарии;
- внедрение в практику биотехнологий;
- восстановление российского сельскохозяйственного машиностроения;
- подготовка кадров и социальное развитие села [12].

На период 2025-2027 гг. финансирование этого нацпроекта запланировано на уровне 57,3 млрд рублей. В 2025 году (начало реализации проекта) в проекте бюджета предусмотрены затраты в размере почти 14,5 млрд рублей. В 2026 году финансирование может вырасти на 35 % до 19,65 млрд рублей, в 2027 году – до 23,12 млрд рублей. Объем финансирования основных направлений нацпроекта представлен на рис. 2.

Информационно-цифровые технологии находят применение практически во всех выявленных мегатрендах технологического развития. Наиболее актуальным для России является возрождение селекции и семеноводства, ограничивающих в настоящее время технологический суверенитет в АПК [13].

Национальным проектом «Технологическое обеспечение продовольственной безопасности» предусмотрено достижение уровня самообеспеченности семенами в 75 % к 2030 году (в 2023 году этот показатель составлял 62,6 %, в 2024 году – 67,6 %). Данный показатель существенно дифференцирован по культурам: для зерновых и зернобобовых культур ситуация относительно благополучная, но доля отечественных семян подсолнечника составляет 44 %, кукурузы – 48 %, рапса – 32 %, картофеля – 10 %, сахарной свеклы – 6 % (рис. 3) [14].

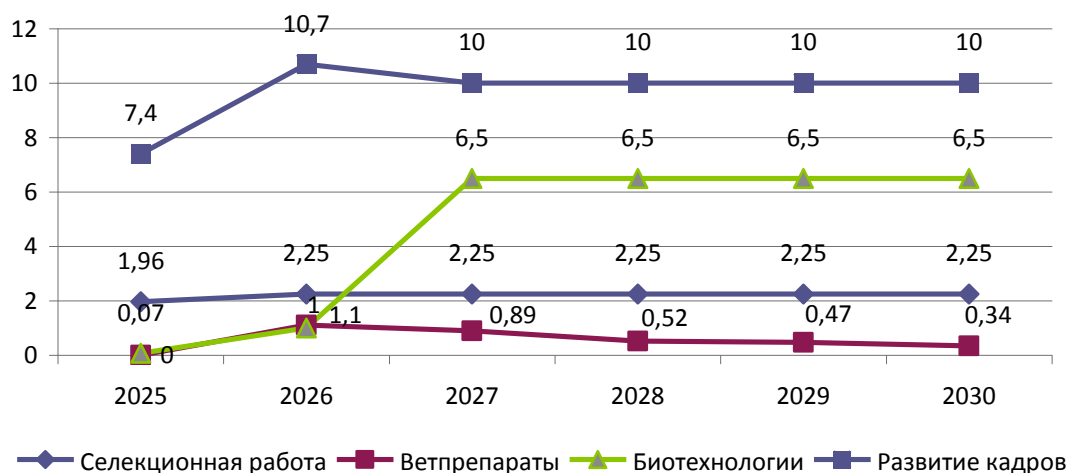


Рис. 2. Объем финансирования основных направлений нацпроекта, млрд руб.

Источник: составлено авторами

Предстоит сложная работа, требующая проведения серьезных научных исследований для получения качественных результатов, вовлечения значительных финансовых и инвестиционных ресурсов, привлечения высококвалифицированных специалистов в сферу селекции с использованием цифровизации в аграрном секторе экономики [15]. Кроме того, селекционная работа требует много времени, репродукция качественного селекционного материала может потребовать несколько сезонов, и результат не гарантирован. Велики риски того, что стабильность свойств и качеств семенного материала не будет достигнута. По мнению экспертов, усредненные сроки создания и успешной коммерциализации новых сортов растений составляют 16 лет. Этим объясняются сложности поиска инвестора и высокие потенциальные риски.

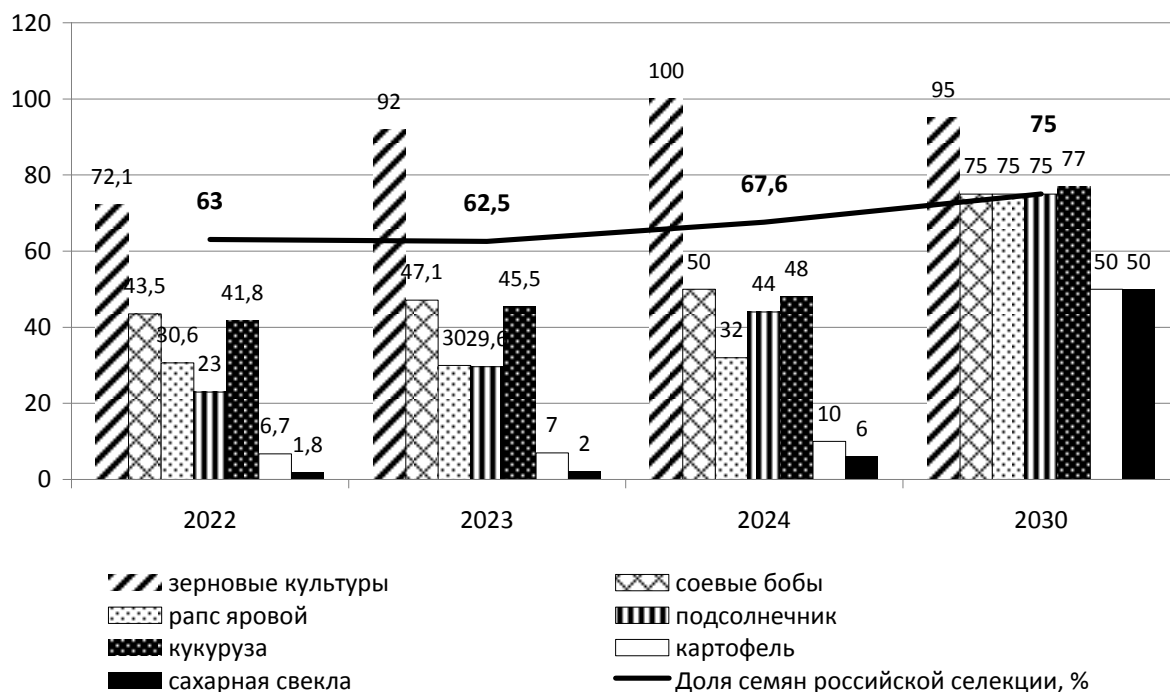


Рис. 3. Уровень самообеспечения семенами отечественной селекции, %

Источник: составлено авторами

Еще одна проблема при импортозамещении семенного материала связана с его свойством и качеством. Поэтому пока рост самообеспеченности семенным фондом может происходить на фоне снижения урожайности сельскохозяйственных культур. Следовательно, оценивать технологический суверенитет в данной сфере необходимо не только долей семян отечественной селекции и долей засеянной ими площади, но и уровнем применяемых инновационных технологий. По инициативе Минсельхоза в стране создаются особые инновационные структуры – агробиотехнопарки, ориентированные на разработку прогрессивных технологий применения удобрений, ферментов, аминокислот и другой подобной продукции [16].

Полагаем, что целевые показатели национального проекта «Технологическое обеспечение продовольственной безопасности» в части селекционной работы могут быть достигнуты при условии достаточной господдержки, при наличии квалифицированных специалистов в данной области, при эффективном сотрудничестве государства, науки и бизнеса.

Любое направление развития агропродовольственной системы, связанное с цифровизацией, ограничивается слабым развитием отечественного сельскохозяйственного машиностроения. В этой связи отметим, что в 2024 году стоимость сельскохозяйственной техники выросла на 65 % по сравнению с 2022 годом. При этом степень износа машин и оборудования в АПК составляет 59 %. Даже в производимой на территории страны технике остается значительной доля импортной электроники, гидравлических систем и т. п. Разработка новых видов техники требует значительных и долговременных инвестиций, однако сложившийся в последнее время инвестиционный климат не способствует активизации бизнеса в этом перспективном направлении. Эта ситуация осложняется еще и низкой доходностью сельхозпроизводителей, не способных без государственной поддержки заменить технический парк. Так, падение спроса на машины и оборудование со стороны агробизнеса на фоне отсутствия государственной поддержки привело к сокращению объемов производства Ростсельмаша почти на треть. В настоящее время эксперты Ассоциации «Росспецмаш» прогнозируют дальнейшее сворачивание производства сельхозтехники. Из-за повышения утилизационного сбора и роста цен объемы реализации техники могут упасть на 10-15 %. Причем объемы продаж снижаются и в сегменте импортной техники (чуть больше), и в сегменте отечественной техники (чуть меньше) [17].

Исследование показало, что использование информационных технологий в сельском хозяйстве отстает от средних показателей по экономике по следующим причинам: недостаточно применяются серверы и локальные вычислительные сети. По применению персональных компьютеров, серверов, мобильного интернета предприятия сельского хозяйства практически не отстают от средних показателей по промышленности. При этом темп роста использования в сельском хозяйстве цифровых технологий опережает средние темпы роста по промышленности в других отраслях народного хозяйства. Пищевые производства по ряду показателей существенно опережают средний уровень информатизации экономики (табл. 2). Это подтверждает, что агропродовольственную систему, объединяющую сельскохозяйственные и пищевые производства, можно отнести к носителям цифровых технологий.

Таблица 2 – Использование информационных и коммуникационных технологий по видам деятельности, в процентах от общего числа организаций

Технологии	Отрасли	2020	2021	2022	2023	2023/2020, %
Персональные компьютеры	Все отрасли	46,4	42,2	41,2	39,3	84,7
	Сельское хозяйство	36,9	41,8	41,7	40,7	110,3
	Пищевые производства	81,8	85,2	86,4	84,4	103,2
Серверы	Все отрасли	46,4	42,2	41,2	39,3	84,7
	Сельское хозяйство	36,9	41,8	41,7	40,7	110,3
	Пищевые производства	66,0	67,6	69,0	64,6	97,9

Окончание табл. 2

Технологии	Отрасли	2020	2021	2022	2023	2023/2020, %
Локальные вычислительные сети	Все отрасли	54,7	54,9	53,1	–	–
	Сельское хозяйство	39,9	46,3	44,9	–	–
	Пищевые производства	65,7	69,0	69,7	–	–
Фиксированный Интернет	Все отрасли	77,0	77,9	76,2	77,0	100,0
	Сельское хозяйство	62,9	72,1	70,2	70,6	112,2
	Пищевые производства	79,5	83,5	84,8	83,8	105,4
Мобильный Интернет	Все отрасли	39,9	40,5	40,1	41,2	103,3
	Сельское хозяйство	35,6	41,4	41,6	40,8	114,6
	Пищевые производства	51,8	53,3	54,8	54,3	104,8
Веб-сайт	Все отрасли	44,3	46,2	45,6	46,5	105,0
	Сельское хозяйство	20,9	25,3	25,5	26,6	127,3
	Пищевые производства	47,9	52,2	53,4	52,2	109,0

Источник: составлено авторами по данным Росстата: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science>

На наш взгляд, повысить качество и конкурентоспособность российской техники позволит внедрение цифровых решений для обеспечения интеллектуального управления сельскохозяйственной техникой, контроля расхода топлива и энергии, повышения точности выполняемых операций, мониторинга всех параметров (состояния почвы, погодных условий, загрузки операторов и т. д.). Примеры подобных решений уже есть. Например, использование платформы агроменеджмента «Агротроник» от компании «Ростсельмаш» дает возможность удаленного контроля технических параметров и правил эксплуатации машин. А внедрение системы «РСМ Карта урожайности» позволяет создать пространственно-ориентированные карты урожайности и влажности с помощью датчиков, установленных на комбайнах.

В настоящее время к ориентирам цифровизации в сфере АПК, закрепленным национальными программами, следует отнести:

- внедрение технологических процессов, повышающих эффективность деятельности предприятий АПК за счет точного планирования графика производственных работ, мониторинга урожайности и продуктивности агрокультур, предотвращения потерь урожая, управления затратами и прибылью;
- развитие цифровых платформ для оптимизации производственных, логистических, сбытовых процессов;
- расширение сферы применения роботизированной техники (системы автоматического мониторинга, беспилотная техника, дроны и т. п.) для сокращения непроизводительного ручного труда и преодоления дефицита кадров. По мнению специалистов, аграрный сектор экономики представляет собой идеальный объект для применения беспилотных машин и летательных аппаратов;
- импортозамещение аппаратного и программного обеспечения, сенсоров, датчиков, электронных и гидравлических устройств зарубежного производства [18].

По нашему мнению, информационно-цифровые технологии должны не только изменить производственные процессы, но и потребуют совершенствования управленческих подходов в агробизнесе. В настоящее время в российском АПК трудятся более 6 % всего занятого населения страны. Для сравнения: в экономически развитых странах этот показатель находится на уровне 2,5–3 %. Такое кратное различие связано с отставанием в технической вооруженности труда, следовательно, и в его производительности.

Анализ уровня цифровизации АПК России выявил, что только 14 % передовых предприятий имеют руководителя по цифровому развитию, ответственного за цифровизацию. К отстающим относятся 27 % предприятий без выделенной структуры, занимающейся вопроса-

ми цифровизации. Там за цифровые решения могут отвечать и главный бухгалтер, и системный администратор, и генеральный директор [19].

Государством признан приоритет цифровой трансформации агропродовольственной системы, что закреплено в нормативных и законодательных документах «Стратегическое направление в области цифровой трансформации агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов на период до 2030 года», определяющих цифровизацию как приоритетное направление развития отрасли, нацеленное на повышение эффективности, инновационности и устойчивости отечественного сельского хозяйства.

Заключение

При формировании агропродовольственной политики следует учитывать, что драйверами цифровизации экономики в сфере АПК в настоящее время способны выступить:

- разработка и внедрение информационных систем, упрощающих учет, контроль, мониторинг различных процессов. Сейчас уже существуют федеральные государственные информационные системы «Зерно», «Аргус-Фито», «Сатурн» и «Семеноводство». Впоследствии цифровизация отрасли продолжится;

- внедрение мобильных технологий и интернет-сервисов, обеспечивающих вовлечение всех форм агробизнеса (особенно малого бизнеса) в продуктовые цепочки. Отдельные фермеры решают проблему доступа к семенам, средствам защиты, удобрениям, технике, продуктовая цепочка оптимизируется, а потребители получают продукцию без лишних посреднических структур;

- применение решений на базе искусственного интеллекта позволяет сократить затраты и повысить урожайность на 10-15 %, что является очевидным конкурентным преимуществом. Управление сельскохозяйственным производством при помощи нейросети даст возможность сгенерировать около 1 млн сценариев для каждого поля, что будет способствовать оптимизации использования ресурсов.

Вместе с тем, несмотря на очевидные преимущества и разноректорные эффекты цифровизации экономики, на ее пути еще достаточно большое число барьеров. Во-первых, это доступность цифровизации для разных форм предпринимательского бизнеса в сельском хозяйстве. Крупные агрохолдинги активнее внедряют достижения цифровизации, демонстрируя большую инновационную и инвестиционную активность, получают государственную поддержку в виде субсидий. У малых форм бизнеса источники инвестирования ограничены, и в условиях финансовых ограничений им сложнее получить доступ к комплексным цифровым решениям. Поэтому государство должно обеспечить равный доступ к ресурсам, рынкам для всех сфер и форм предпринимательского бизнеса, что будет соответствовать инклюзивной модели устойчивого развития агропродовольственной системы страны.

Во-вторых, успешная цифровая трансформация должна изменить менталитет участников рыночных отношений в аграрном секторе экономики. Этому может помочь работа центра компетенций, направленная на преодоление барьеров на пути успешной цифровизации экономики, и поиск новых возможностей применения современных технологических укладов. При этом центр компетенций даст возможность предприятиям использовать потенциал цифровизации, адаптироваться к новым вызовам, сформировать устойчивые конкурентные преимущества, что повысит эффективность производственно-хозяйственной деятельности.

В-третьих, применение прогрессивных информационно-цифровых технологий обязано затрагивать и институциональные процессы. Перспективным трендом институционального развития агропродовольственной системы должно стать сетевое взаимодействие. При этом все объекты агробизнеса должны вовлекаться в территориальные и производственные структуры, что будет способствовать формированию сетей, включающих крупные холдинги и сельхозпредприятия, маркетинговые структуры, центры селекции, агропарки индустриального типа, торговые и сервисные центры.

Рекомендации, предложенные авторами, по важнейшим направлениям, связанным с информационно-цифровыми технологиями в сфере агробизнеса, могут использоваться

в качестве практических рекомендаций при формировании программ развития, а также при оперативном и стратегическом управлении в аграрном секторе экономики.

При достаточном уровне государственной поддержки полученные результаты будут способствовать стимулированию спроса, а также позволят разрабатывать, апробировать и предлагать инновационные модели агробизнеса, построенные с применением информационно-цифровых решений.

Список литературы

1. Рост населения требует к 2050 году увеличить производство продовольствия на 70 %. URL: <https://news.un.org/ru/story/2009/09/1151451>.
2. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество: опыт социологического прогнозирования / под ред. В.Л. Иноземцева. Москва: Academia, 2004. 788 с.
3. Тоффлер Э. Футурошок. Санкт-Петербург: Лань, 1997. 461 с.
4. Masuda Y. The Information Society as Post-industrial Society. Washington: World Future Society, 1981. 171 с.
5. Севастьянов Д.В., Прущак О.В. Цифровизация образования как фактор устойчивого развития сельских муниципальных образований // Образование и проблемы развития общества. 2023. № 4 (25). С. 40-45.
6. Яшин Н.С., Казнина К.А., Калинина Д.М. Цифровизация и вызовы системы образования: решение кейсов как инструмент развития практических навыков и компетенций // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2019. № 3 (77). С. 38-41.
7. Доклад о цифровой экономике, 2024 год: формирование экологически устойчивого и инклюзивного цифрового будущего. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2024_overview_ru.pdf.
8. Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года утверждена Указом Президента РФ от 10.10.2019 № 490 (редакция от 15.02.2024).
9. Трансформация цепочек создания стоимости социально значимых продуктов питания: эффективность системы государственного регулирования / Н.С. Гришкова, О.В. Прущак, Н.А. Киреева, И.М. Кублин // Экономика устойчивого развития. 2022. № 1 (49). С. 24-30. DOI 10.37124/20799136_2022_1_49_24.
10. Цифровая трансформация АПК. URL: <https://kachestvo.pro/innovatsii/tsifrovaya-transformatsiya-apk/>
11. Запуск единой системы АПК-аналитики для контроля за поставками продукции / Федеральная служба по ветеринарному и фитосанитарному надзору (Россельхознадзор). URL: <https://www.tadviser.ru/index.php>
12. Воронов А.А., Глухих Л.В., Манвелян М.О. Методология оценки конкурентоспособности на микро- и макроуровне в отраслях промышленности России // Экономические науки. 2008. № 43. С. 137-141.
13. Кублин И.М., Санинский С.А. Проблемы управления предприятиями аграрного сектора и направления их решения // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. № 3 (52). С. 48-52.
14. Аналитики выделили ключевые тренды развития АПК в России и мире. URL: <https://www.agroinvestor.ru/markets/news/43212-analitiki-vydelili-klyuchevye-trendy-razvitiya-apk-v-rossii-i-mire/> (дата обращения: 04.04.2025).
15. Обеспечение технологического суверенитета как условие устойчивого развития АПК России / О.В. Прущак, Н.А. Киреева, И.М. Кублин, Н.Н. Косивцов // Экономика устойчивого развития. 2023. № 4 (56). С. 179-184.
16. Распоряжение Правительства РФ от 23 ноября 2023 г. № 3309-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации отраслей агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов РФ на период до 2030 г. и о внесении изменений в распоряже-

ние Правительства РФ от 8 сентября 2022 г. № 2567-р». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408020499/?ysclid=mbact8q5tx49121900>.

17. Созданы в России. Доля семян российской селекции в посевах приблизилась к 68 % URL: <https://www.agroinvestor.ru/markets/article/44013-sozdany-v-rossii-dolya-semyan-rossiyskoy-selektsii-v-posevakh-priblizilas-k-68/>.

18. Севастьянов Д.В., Земскова И.А. Проблемы кросскультурного взаимодействия и управления мультикультурными коллективами в Российской Федерации // Повышение управленческого, экономического, социального и инновационно-технического потенциала предприятий, отраслей и народно-хозяйственных комплексов: сборник статей XIV Междунар. науч.-практ. конф. Пенза, 24-25 мая 2023 года / Под науч. ред. Ф.Е. Удалова, В.В. Бондаренко. Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. С. 251-255.

19. Integration of Strategic and Quality Management in Oil and Gas Companies of Russia / T. Andreeva, L. Popova, N. Yashin, E. Zhulina // Quality – Access to Success. 2018. Vol. 19. № 163. P. 81-84.

References

1. Rost naseleniya trebuet k 2050 godu uvelichit` proizvodstvo prodovol'stviya na 70 % [Population growth requires a 70% increase in food production by 2050]. URL: <https://news.un.org/ru/story/2009/09/1151451>.

2. Bell D. Gryadushhee postindustrial'noe obshchestvo: opyt` sociologicheskogo prognozirovaniya / pod red. V.L. Inozemtseva [The Coming Post-industrial Society: the Experience of sociological forecasting / ed. by V.L. Inozemtsev]. Moscow: Academia, 2004. 788 s.

3. Toffler E`. Futuroshok [Futuroshock]. Sankt-Peterburg: Lan`, 1997. 461 s.

4. Masuda Y. The Information Society as Post-industrial Society. Washington: World Future Society, 1981. 171 c.

5. Sevast'yanov D.V., Prushhak O.V. Cifrovizatsiya obrazovaniya kak faktor ustojchivogo razvitiya sel'skix municipal'ny'x obrazovanij [Digitalization of education as a factor of sustainable development of rural municipalities] // Obrazovanie i problemy` razvitiya obshchestva. 2023. № 4 (25). S. 40-45.

6. Yashin N.S., Kaznina K.A., Kalinina D.M. Cifrovizatsiya i vy`zovy` sistemy` obrazovaniya: reshenie kejsov kak instrument razvitiya prakticheskix navy`kov i kompetencij [Digitalization and challenges of the education system: case solving as a tool for developing practical skills and competencies] // Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo social'no-e`konomicheskogo universiteta. 2019. № 3 (77). S. 38-41.

7. Doklad o cifrovoj e`konomie, 2024 god: formirovanie e`kologicheskii ustojchivogo i inkluzivnogo cifrovogo budushhego [Digital Economy Report, 2024: Shaping an environmentally sustainable and inclusive digital future]. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2024_overview_ru.pdf.

8. Nacional'naya strategiya razvitiya iskusstvennogo intellekta na period do 2030 goda utverzhdena Ukazom Prezidenta RF ot 10.10.2019 № 490 (redakciya ot 15.02.2024) [The National Strategy for the Development of Artificial Intelligence for the period up to 2030 was approved by Decree of the President of the Russian Federation dated 10.10.2019 No. 490 (as amended on 02/15/2024)].

9. Transformatsiya tsepochek sozdaniya stoimosti social'no znachimy'x produktov pitaniya: e`ffektivnost` sistemy` gosudarstvennogo regulirovaniya [Transformation of value chains of socially significant food products: effectiveness of the government regulation system] / N.S. Grishkova, O.V. Prushhak, N.A. Kireeva, I.M. Kublin // E`konomika ustojchivogo razvitiya. 2022. № 1 (49). S. 24-30. DOI 10.37124/20799136_2022_1_49_24.

10. Cifrovaya transformatsiya APK [The digital transformation of agriculture]. URL: <https://kachestvo.pro/innovatsii/tsifrovaya-transformatsiya-apk/>.

11. Zapusk edinoj sistemy` APK-analitiki dlya kontrolya za postavkami produktsii / Federal'naya sluzhba po veterinarnomu i fitosanitarnomu nadzoru (Rossel'khoz nadzor) [Launch of a unified agro-

industrial analytics system for product supply control / Federal Service for Veterinary and Phytosanitary Surveillance (Rosselkhoz nadzor)]. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php>

12. Voronov A.A., Gluxix L.V., Manvelyan M.O. Metodologiya ocenki konkurentosposobnosti na mikro- i makrourovne v otraslyax promyshlennosti Rossii [Methodology for assessing competitiveness at the micro and macro levels in Russian industries] // *Ekonomichekie nauki*. 2008. № 43. S. 137-141.

13. Kublin I.M., Saninskij S.A. Problemy upravleniya predpriyatiyami agrarnogo sektora i napravleniya ix resheniya [Problems of management of enterprises of the agricultural sector and directions of their solution] // *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsial'no-ekonomicheskogo universiteta*. 2014. № 3 (52). S. 48-52.

14. Analitiki vydelili klyuchevye trendy razvitiya APK v Rossii i mire [Analysts have identified key trends in the development of agriculture in Russia and the world]. URL: <https://www.agroinvestor.ru/markets/news/43212-analitiki-vydelili-klyuchevye-trendy-razvitiya-apk-v-rossii-i-mire/> (data obrashheniya: 04.04.2025).

15. Obespechenie tekhnologicheskogo suvereniteta kak uslovie ustojchivogo razvitiya APK Rossii [Ensuring technological sovereignty as a condition for the sustainable development of the Russian agro-industrial complex] / O.V. Prushhak, N.A. Kireeva, I.M. Kublin, N.N. Kosivczov // *Ekonomika ustojchivogo razvitiya*. 2023. № 4 (56). S. 179-184.

16. Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 23 noyabrya 2023 g. № 3309-r «Ob utverzhdenii strategicheskogo napravleniya v oblasti cifrovoj transformacii otraslej agropromyshlennogo i ryboxozyajstvennogo kompleksov RF na period do 2030 g. i o vnesenii izmenenij v rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 8 sentyabrya 2022 g. № 2567-r» [Decree of the Government of the Russian Federation No. 3309-r dated November 23, 2023 "On Approval of the Strategic Direction in the Field of Digital Transformation of the Agro-industrial and fisheries Sectors of the Russian Federation for the period up to 2030 and on Amendments to Decree of the Government of the Russian Federation No. 2567-r dated September 8, 2022"]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408020499/?ysclid=mbact8q5tx49121900>.

17. Sozdany v Rossii. Dolya semyan rossijskoj selekcii v posevax priblizilas k 68 % [Created in Russia. The share of Russian-bred seeds in crops approached 68 %]. URL: <https://www.agroinvestor.ru/markets/article/44013-sozdany-v-rossii-dolya-semyan-rossiyskoj-selekcii-v-posevakh-priblizilas-k-68/>.

18. Sevast'yanov D.V., Zemskova I.A. Problemy krosskul'turnogo vzaimodejstviya i upravleniya mul'tikul'turnymi kollektivami v Rossijskoj Federacii // *Povyshenie upravlencheskogo, ekonomicheskogo, sotsial'nogo i innovacionno-tekhnicheskogo potentsiala predpriyatij, otraslej i narodno-xozyajstvennyx kompleksov: sbornik statej XIV Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. Penza, 24-25 maya 2023 goda / Pod nauch. red. F.E. Udalova, V.V. Bondarenko* [Problems of cross-cultural interaction and management of multicultural collectives in the Russian Federation // Increasing the managerial, economic, social and innovative-technical potential of enterprises, industries and national economic complexes: collection of articles of the XIV International Scientific and Practical Conference. Penza, May 24-25, 2023 / Edited by F.E. Udalov, V.V. Bondarenko]. Penza: Penzenskij gosudarstvennyj agrarnyj universitet [Penza State Agrarian University], 2023. S. 251-255.

19. Integration of Strategic and Quality Management in Oil and Gas Companies of Russia / T. Andreeva, L. Popova, N. Yashin, E. Zhulina // *Quality – Access to Success*. 2018. Vol. 19. № 163. P. 81-84.

Олеся Владимировна Прущак

доктор экономических наук, профессор
кафедры «Экономика и маркетинг»,
Саратовский государственный технический
университет имени Гагарина Ю.А.,
Саратов, Россия
E-mail: prushchakov@sstu.ru

Olesya V. Prushchak

ORCID ID: 0000-0001-5201-2650
Dr. Sc. (Economics), Professor, Department
of Economics and Marketing, Yuri Gagarin
State Technical University of Saratov,
Saratov, Russia
E-mail: prushchakov@sstu.ru

Игорь Михайлович Кублин

доктор экономических наук, профессор
кафедры «Экономика и маркетинг»,
Саратовский государственный технический
университет имени Гагарина Ю.А.,
Саратов, Россия
E-mail: kublinim@sstu.ru

Igor M. Kublin

ORCID ID: 0000-0001-8985-6160
Dr. Sc. (Economics), Professor,
Department of Economics and Marketing,
Yuri Gagarin State Technical
University of Saratov, Saratov, Russia
E-mail: kublinim@sstu.ru

Михаил Васильевич Попов

доктор экономических наук, профессор
кафедры «Экономика и маркетинг»,
Саратовский государственный технический
университет имени Гагарина Ю.А.,
Саратов, Россия
E-mail: popovmv@sstu.ru

Mihail V. Popov

ORCID ID: 0000-0003-0536-340X
Dr. Sc. (Economics), Professor, Department
of Economics and Marketing, Yuri Gagarin
State Technical University of Saratov,
Saratov, Russia
E-mail: popovmv@sstu.ru

Образец для цитирования:

Прущак О.В., Кублин И.М., Попов М.В. Цифровизация агропродовольственной системы: стимулы, тренды и ориентиры // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2025. № 3 (47). С. 61-73.

Cite this article as:

Prushchak O.V., Kublin I.M., Popov M.V. Digitalization of the agri-food system: incentives, trends, and guidelines // Actual Problems of Economics and Management. 2025. № 3 (47). P. 61-73 (in Russian).

Статья поступила в редакцию 14.06.2025 г., принята к опубликованию 21.08.2025 г.

УДК 332

Д.В. Севастьянов

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИИ: ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ, ТЕНДЕНЦИИ, ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

D.V. Sevastyanov

CURRENT STATE OF MATERIAL AND TECHNICAL RESOURCES OF AGRICULTURE IN RUSSIA: MAIN PROBLEMS, TRENDS, IMPORT SUBSTITUTION AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Статья посвящена изучению тенденций и динамики развития материально-технической базы сельского хозяйства Российской Федерации в условиях международных санкций при реализации политики импортозамещения. Исследованы основные теоретические подходы к проблеме материально-технической базы (МТБ), а также основные направления развития. Проведён анализ динамики обновления и списания основных видов сельскохозяйственной техники, а также объемов инвестиционной поддержки развития всей отрасли. Рассмотрен вопрос обеспеченности и энергообеспеченности сельскохозяйственной техникой России, после чего представлена оценка соотношения цен на сельскохозяйственную и промышленную продукцию для сельского хозяйства, а также ёмкостей зерновых хранилищ. Обоснованы три возможных сценария развития МТБ РФ, исходя из комплекса внутренних и внешних факторов. В целях повышения устойчивости развития материально-технической базы сельского хозяйства России сделан ряд предложений, направленных на ускорение процесса производства, замещения и качественного улучшения парка используемой сельскохозяйственной техники.

Ключевые слова: материально-техническая база (МТБ) сельского хозяйства, импортозамещение, продовольственная безопасность, машинно-тракторный парк, агропромышленный комплекс (АПК)

The article is devoted to the study of trends and dynamics of the development of material and technical base of agriculture in the Russian Federation in the context of import substitution policy under conditions of international sanctions. The main theoretical approaches to the problem of the material and technical base (MTB), as well as the main directions of its development are investigated. Analysis of the dynamics of renewal and disposal of the main types of agricultural machines, as well as the volume of investment support for the development of the entire industry, is conducted. Availability and energy supply issues relating agricultural machines in Russia are considered. Assessment of the price ratio for agricultural and industrial products, as well as grain storage capacities is provided. Three possible scenarios for the development of the MTB of the Russian Federation are substantiated, based on a complex of internal and external factors. To improve sustainable development of the material and technical base of agriculture in Russia, a number of proposals have been made aimed to accelerate the production process, replacement and improvement of the quality of the fleet of agricultural machines.

Keywords: material and technical base of agriculture, import substitution, food safety, machine and tractor park, agro-industrial complex

Введение

В современном быстро меняющемся мире с постоянно возрастающим количеством вызовов для каждой страны, вопросы обеспечения национальной безопасности, суверенитета и осуществления независимого курса, как внутренней, так и внешней политики занимают центральное место в структуре плана государственного развития. Особое место в этих условиях приобретают стратегически важные сектора экономики, одним из которых является сельское хозяйство. Только за последние несколько лет на глобальной арене ввиду множественных изменений, кризисных событий и смены однополярного пространства в значительной степени изменились ориентиры развития большинства стран. В этих условиях многие государства взяли за основу государственный курс на производство отечественной продукции и услуг. Это позволит им в долгосрочной перспективе снизить долю иностранной составляющей до степени риска, который может являться приемлемым. Одним из таких ориентиров является политика, направленная на всестороннее развитие и эффективное использование сельскохозяйственных производств, которое должно обеспечиваться не только благодаря развитию самой отрасли, но и способствовать гармоничному развитию других отраслей народного хозяйства. При этом важно понимать сложность условий в которых происходит трансформация ранее действующей системы, где значительная часть технологий, машин и оборудования являются недоступными. Обеспечение продовольственной безопасности страны в этих условиях становится в числе важнейших задач Российской Федерации, подтверждение чего можно найти в Доктрине продовольственной безопасности Российской Федерации [1]. Так, например, в ней отмечаются: важность, приоритеты и сроки по осуществлению импортозамещения основных групп продовольственных продуктов, которые являются необходимыми для граждан страны.

Обеспечение комплексного развития АПК в текущих условиях представляется многосторонней задачей, которая требует не только сохранения объемов и качества производимой продукции, но и стабильного роста, при закрытии многих ранее доступных зарубежных рынков и площадок, где приобреталась значительная часть техники, что впоследствии создало проблемы в её обслуживании, когда многие компании объявили об уходе из страны. Так, вследствие быстро высвободившейся ниши на рынках сельскохозяйственных машин, транспортных средств, минеральных удобрений, ГСМ, семенного фонда, ядохимикатов и другой хозяйственной техники многие компании были вынуждены в короткие сроки искать пути выхода из сложившейся ситуации. Возникшая кризисная ситуация негативно повлияла на финансовое состояние множества организаций, что в свою очередь отрицательно сказалось на общем состоянии материально-технической базы, которая только начала процесс своей трансформации. Понимание этой проблематики активно отслеживается государством последние несколько лет и особенно после начала введения в 2022 году в отношении нашей страны новых санкционных пакетов, которые были направлены преимущественно на наиболее слабозащищённые и импортозависимые сектора экономики. Ввиду этого правительство России сконцентрировало своё внимание на комплексе мер поддержки АПК, способных не только создать необходимые производственные мощности, но и способных заместить импортные машины и оборудование и задать новый их качественный уровень, который сделает их более эффективными в сравнении с зарубежными аналогами. Создание нового качественного уровня отечественной техники (комбайнов, тракторов и специализированных сельскохозяйственных машин) должно не только повысить внутренний спрос на такую продукцию, но и увеличить в долгосрочной перспективе возможности по её экспорту за счёт лучших характеристик, которые позволяют с меньшими потерями собирать урожай, имея большую маневренность, мощность, надёжность, ассистентов, при этом затрачивая на это меньшее время. Важно подчеркнуть, что формирование новой сельскохозяйственной базы должно происходить независимо от её текущего уровня локализации любого изделия, которое представляет важность для комплексного развития всего АПК и стремится к полностью независимому циклу производства с минимальной долей импортной продукции в случае, когда она не мо-

жет быть замещена полностью на текущем этапе, может допускаться использование импортных комплектующих или продукции. При этом важно, чтобы такая замена из временной меры не перешла в постоянный элемент системы, поэтому процесс разработки аналогичного отечественного продукта является крайне важным.

Все вышеприведённые факты определили выбор автором темы исследовательской работы, имеющей сегодня как никогда ранее огромный научный интерес со стороны не только граждан, но и исследовательского сообщества, что вызвано усилением мировых вызовов и тенденций, с которыми столкнулась Российская Федерация в области обеспечения устойчивого развития АПК, оказывающего непосредственное влияние на обеспечение продовольственной безопасности всего государства. При этом важно понимать, что текущие события являются не просто временным промежутком, который можно переждать и вновь вернуться к ранним «условиям игры». В данной ситуации игнорирование текущих проблем привело бы в среднесрочной перспективе к еще большему количеству проблем во всех секторах экономики, и прогнозировать многие из них было бы невозможно.

Таким образом, основной целью исследования стало проведение комплексного анализа текущего состояния материально-технической базы сельского хозяйства в условиях активной реализации политики импортозамещения и глобальной перестройки экономической системы страны. Объектом исследования является парк основных видов сельскохозяйственной техники в контексте динамики его развития в условиях санкций как важнейшего элемента обеспечения и осуществления сельскохозяйственной деятельности не только как инструмента получения прибыли для компаний, но и главной составляющей в продовольственной безопасности страны.

В рамках проведения исследовательской работы были обозначены следующие задачи:

1. Изучение теоретических подходов к определению проблем материально-технического обеспечения АПК и выявление основных тенденций его развития.
2. Оценка динамики изменений парка основных видов сельскохозяйственной техники и объемов инвестиций в условиях нестабильности мировых рынков товаров и услуг.
3. Анализ перспектив замещения импортной сельскохозяйственной техники отечественными аналогами.
4. Рассмотрение динамики обновления и ликвидации устаревшей, неисправной или невостребованной сельскохозяйственной техники с её замещением на современные отечественные аналоги.
5. Оценка обеспеченности и энергообеспеченности основными видами сельскохозяйственной техники России на текущем этапе трансформации сельскохозяйственной системы.
6. Анализ динамики соотношения цен на сельскохозяйственную и промышленную продукцию для сельского хозяйства, а также актуальных ёмкостей зерновых хранилищ.
7. Формирование предложений по укреплению продовольственной безопасности страны путём трансформации материально-технической базы сельского хозяйства в современном быстро меняющемся многополярном пространстве.

В процессе проведения исследовательской работы планируется ответить на главный вопрос: можно ли ожидать, что при продолжении реализации текущего государственного курса устойчивого развития агропромышленного комплекса будет возможен поэтапный переход к отечественной продукции и, как следствие, увеличение общего парка сельскохозяйственных машин, благодаря их меньшей цене и лучшим техническим характеристикам, что позволит выполнять работу, как более эффективно, так и качественно, или же мы сохраним тенденцию, где некоторое высокотехнологическое оборудование на текущем этапе не может быть замещено. Решением этой проблем станет закупка необходимой импортной части из дружественных стран, что позволит избежать повторения ситуации 2022 года, когда использование большого количества техники стало невозможным из-за нехватки импортных запасных частей для её обслуживания ввиду ухода компаний

из российского внутреннего рынка и закрытия внешних торговых связей в таких критических для нашей страны областях.

Теоретический анализ

Исследование проблематики комплексного развития сельского хозяйства за последние несколько лет вышло на новый качественный уровень благодаря повышению внимания к вопросу со стороны как государства, так и многочисленных исследователей. Современные условия, формирующие новую экономическую среду, подтолкнули страну к изменениям, поскольку отказ от них повлечёт бы за собой катастрофические проблемы во многих секторах экономики. Именно для решения этой проблемы было начато активное развитие отечественной промышленности с ускоренной программой импортозамещения. Особое место в секторе сельского хозяйства приобрело активное развитие материально-технической базы – преимущественно сельскохозяйственной техники, требующей обновления на отечественные аналоги. Так, формирование надёжной материально-технической базы агропромышленного комплекса является одним из основных условий обеспечения продовольственной безопасности страны и приоритетным направлением для его развития, что находит подтверждение во многих работах отечественных авторов, таких как Т.Г. Гурнович, Л.В. Агаркова, А.В. Ковалева, А.В. Криворучко [2], Е.П. Чирков, О.В. Дьяченко, М.А. Бабьяк, О.М. Хохрина [3], А.Я. Кибиров, М.Р. Михайлов и др. [4].

Важность создания и развития отечественных производственных мощностей, как в области производства семян, химикатов, племенного материала так и всей необходимой сельскохозяйственной техники и оборудования ежегодно подчеркивается президентом РФ В.В. Путиным в его выступлениях на различных форумах, съездах и поездках [5]. Также президентом отмечается приоритетность в решении вопросов, касающихся государственной поддержки аграриев всеми необходимыми средствами развития. Понимание государством существующих проблем создаёт благоприятные перспективы для устойчивого развития всей отрасли, однако некоторые из них всё же продолжают сохраняться. Так, если условно их обобщить, то можно выделить следующие:

1. Ограниченность в доступе к современным технологиям, технике и оборудованию.
2. Частичное сохранение зависимости от импортной продукции.
3. Недостаточный уровень темпов обновления основного парка сельскохозяйственной техники.
4. Уровень квалификации и подготовки кадров для работы с современной техникой.
5. Достаточный уровень инвестиционной поддержки.
6. Сохранение диспропорций между потребностями сельскохозяйственных производителей и реальными предложениями на рынке сельскохозяйственной техники.
7. Увеличение загруженности агрегатов тракторов и комбайнов ввиду общего снижения их численности.

Большинство из представленных автором проблем не являются новыми, однако недостаточное внимание к некоторым из них приводит к замедлению общих темпов развития всей отрасли. Если же переходить к терминологии понятия «материально-технической базы сельского хозяйства», то необходимый ответ можно найти в работе М.С. Нажмудинова, где автор характеризует её как «комплекс ресурсов, инфраструктуры и технологий, обеспечивающих эффективное производство сельскохозяйственной продукции» [6]. При этом важно, чтобы всё её составные элементы функционировали как единый механизм, который включает 4 основных структурных элемента: земельные ресурсы, техника и оборудование, инфраструктура, а также производственные здания и сооружения. Каждый из элементов выполняет свою отдельную функцию, которые за последние несколько лет серьёзно преобразились, однако общие роли остались прежними. Эффективное и рациональное использование имеющейся материально-технической базы (далее МТБ) становится в этих условиях одной из важнейших задач, поскольку именно от неё зависит устойчивость всего АПК к экономическим и климатическим рискам. Кроме того, МТБ формирует основные базовые условия для осуществления всего сельскохозяйственного

цикла от культивирования, посева семян, обработки полей до уборки урожая. Эти и многие другие операции позволяют выполнять комбайны и тракторы, которые с каждым годом повышают свою эффективность, что находит своё отражение в снижении потерь, повышении точности работы и постепенному переходу к экологическому производству.

Развитие МТБ сельского хозяйства на текущем этапе должно основываться на принципах сбалансированности, динамичности, системности и инновационности. Крайне важно, чтобы каждое сельскохозяйственное предприятие обладало всем необходимым инструментарием для осуществления эффективной деятельности. Так, например, Э.А. Галустова, Т.Г. Гурнович, оценивая производственную мощность сельскохозяйственных предприятий, выделяют в своей работе такие факторы как уровень квалификации работников, уровень управления, а также навыки правильного использования современных научно-технических достижений в производстве [7].

Таким образом, исследование проблемы развития материально-технической базы на сегодняшний день стало не просто новомодным популярным трендом, а необходимостью в качественных изменениях структуры АПК. Происходящая трансформация уже сегодня охватывает множество инновационных направлений аграрной сферы – это новые технологии, точечное земледелие, автоматизация систем управления и контроля, цифровые платформы, интеллектуальные системы анализа и интерпретации данных о погоде, почве и посевах; создание и запуск новых высокотехнологичных зернохранилищ, интеллектуальных систем наблюдения и развитие искусственного интеллекта. Именно поэтому развитие как МТО, так и всего сельского хозяйства – это не просто инвестиции в физические активы, а сложное стратегическое направление, требующее системного подхода и обоснованного научного доказательства выбранной стратегии устойчивого развития, способной решить все поставленные государством цели и задачи.

Результаты работы могут быть использованы на практике при анализе и разработке стратегических положений в программах комплексного развития АПК, проведении исследований в области материально-технической базы сельского хозяйства и формировании новых политических решений, направленных на укрепление продовольственной безопасности Российской Федерации.

Результаты и обсуждение

Агропромышленный комплекс сегодня занимает одно из центральных мест в экономической системе Российской Федерации, являясь главным поставщиком всей необходимой продовольственной продукции для населения страны. Проблематика его устойчивого развития приобрела особую важность в последние годы, когда началась активная трансформация экономической системы страны с адаптацией к новым мировым условиям. Подтверждением этого является ежегодное открытие новых производственных направлений; так, в 2024 году компания «Ростсельмаш» заявила о запуске завода по производству кормоуборочной, почвообрабатывающей и зерноуборочной техники, сборка которых осуществляется полностью на мощностях предприятия [8]. Кроме того, успешно запускаются и апробируются новые технические разработки, например начало производства беспилотных комбайнов «Титан GS-10 PRO» совместно с белорусскими коллегами из «Гомсельмаша» на базе Тамбовского завода «Титан». Это и многое другое является непосредственным подтверждением важности развития МТБ сельского хозяйства.

Сегодня государственный курс развития материально-технической базы сельского хозяйства реализуется, основываясь на стратегии устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 года, которая формирует комплексную систему целевых ориентиров, задач и приоритетных направлений, нацеленных на повышение не только экономической эффективности агропромышленного комплекса, но и уровня жизни сельского населения, сохранение культурного наследия и рациональное использование природных ресурсов [1]. Важно отметить при этом, что программа находится постоянно в фокусе внимания со стороны правительства, которое стремится оперативно вносить в неё измене-

ния при необходимости. Так, например, в соответствии с Постановлением Правительства от 30 апреля 2025 года № 578 были скорректированы условия предоставления грантов на развитие МТБ компаниям, что должно помочь нашим аграриям улучшить показатели по сбору урожая, а также повысить их конкурентоспособность [1]. Основной фокус внимания при этом сосредоточен на поддержке компаний, производящих отечественную продукцию.

Анализ технического оснащения сельского хозяйства за 2000-2022 гг. демонстрирует снижение по большинству показателей таких групп техники, как тракторы, зерноуборочные, картофелеуборочные и кормоуборочные комбайны и другое специализированное оборудование, что, несомненно, является негативным трендом (табл. 1). Так, наиболее трудозагруженная и быстроизнашиваемая техника выходит из строя, что требует её постоянного ремонта, модернизации и обновления. За исследуемый период количество тракторов сократилось на 73,7 %, плуги – на 92,7 %, культиваторы – на 70,2 % и сеялки – на 79,7 %. Похожая тенденция прослеживается и в нише комбайнов, которые также сократились, в частности: зерноуборочные – на 73,7 %, льноуборочные – на 93,8 %, картофелеуборочные – на 82 %, кормоуборочные – на 82 %. Наблюдается уменьшение парка пресс-подборщиков на 58,4%, косилок – на 71,2%, жаток валковых – на 76,1 %, разбрасывателей твердых минеральных удобрений – на 51,6 %, свеклоуборочных машин – на 85,6 %, а также в оставшихся категориях техники от 79,1 до 20 %.

Таблица 1 – Парк основных видов сельскохозяйственной техники России, тыс. ед., 2000-2022 гг.

Виды техники		2000	2005	2010	2015	2020	2021	2022	2022 в %	
									к 2000	к 2020
Тракторы		746,7	480,3	310,3	233,6	203,6	198,3	196,7	26,3	96,6
Плуги		746,7	148,8	87,7	64,1	56,7	55,2	54,7	7,3	96,5
Культиваторы		260,1	175,5	119,8	93,2	81,2	78,4	77,5	29,8	95,4
Сеялки		314,9	218,9	134,0	93,6	70,9	66,7	64,1	20,3	90,4
Комбайны										
зерноуборочные		198,7	129,2	80,7	61,4	53,9	52,6	52,3	26,3	97
кукурузоуборочные		4,4	2,2	1,1	0,8	0,6	0,6	0,7	15,9	116,6
льнауборочные		3,2	1,8	0,7	0,4	0,2	0,2	0,2	6,2	100
картофелеуборочные		10,0	4,5	2,9	2,3	1,9	1,8	1,8	18	94,7
кормоуборочные		59,6	33,4	20,0	14,0	11,4	10,9	10,7	18	93,8
Косилки		98,4	63,9	41,3	32,2	29,3	28,7	28,4	28,8	97
Пресс-подборщики		44,0	32,4	24,1	20,9	18,7	18,2	18,3	41,6	97,9
Жатки валковые		85,2	46,9	27,0	19,7	19,1	19,3	20,4	23,9	106,8
Разбрасыватели твердых минеральных удобрений		34,3	24,1	16,6	15,5	16,1	16,2	16,6	48,4	103,1
Машины										
свеклоуборочные		12,5	7,2	3,2	2,2	1,9	1,9	1,8	14,4	94,7
дождевальные, поливные и установки		19,2	8,6	5,4	5,9	6,7	7,1	7,5	39	112
Для внесения в почву органических удобрений	твердых	22,0	10,9	6,5	4,8	4,6	4,6	4,6	20,9	100
	жидких	12,1	5,8	3,9	3,6	4,1	4,1	4,4	36,3	107,3
Опрыскиватели и опыливатели тракторные		32,5	24,6	23,2	22,4	24,8	25,1	26,0	80	104,8
Доильные установки и агрегаты		88,7	50,3	31,4	25,1	21,3	20,0	19,6	22,1	92

Источник: составлено и рассчитано автором по данным Росстата [18-20]

При этом, если рассматривать отчетный период с 2020-2022 гг. некоторые категории демонстрируют изменение тренда к устойчивому росту – это комбайны кукурузоуборочные – 16,6 %, жатки валковые – 6,8 %, разбрызгиватели твердых минеральных удобрений – 3,1 %, машины дождевальные, поливные и установки – 12,2 %, опрыскиватели и опыливатели тракторные – 4,8 % и машины для внесения жидких органических удобрений – 7,3 %. Их рост свидетельствует о постепенном локальном возвращении МТБ агросектора к росту на фоне изменения внешней и внутренней конъюнктуры, особое усиление которой произошло после 2022 года, когда приоритетом стало развитие собственных независимых производств.

Представленные данные свидетельствуют о сложном текущем состоянии всей МТБ сельского хозяйства, которая за последние 10-20 лет ежегодно теряла свой парк техники, значительная часть из которой являлась импортной, что, в свою очередь, влекло за собой отставание отечественных сельскохозяйственных производителей и сдерживало его как внутреннюю, так и внешнюю конкурентоспособность. Сельскохозяйственные компании долгое время находились в непосредственной зависимости от импортной сельскохозяйственной техники и оборудования к ней, что вызвало не только снижение производства на заводах, но и кадровые потери из числа квалифицированных работников, которые искали возможности для реализации. Однако за последние несколько лет ситуация постепенно улучшается, что позволяет говорить о положительных тенденциях к решению многих проблем в отрасли к 2023 году. Одним из главных факторов улучшения положения МТБ стало изменение государственного курса развития после начала ввода санкций в отношении РФ с 2014 по 2022 годов, а также комплексной государственной поддержки.

Развитие сельскохозяйственного сектора в новых экономических условиях было обеспечено благодаря государственной поддержке; только за период 2015-2022 гг. государством было инвестировано более 3580 млрд руб., ежегодно 442 млрд руб. со стабильным увеличением на 9,5 % (табл. 2). Из них собственные средства составили 2048 млрд руб. с ежегодным приростом около 11,39 %. Привлеченные средства при этом продемонстрировали неоднозначную динамику, общая сумма которых – 1490,5 млрд руб. со средним увеличением 6,9 %, где с 2020 по 2022 г. они снизились более чем на 12,85 % и в 2022 г. составили 192,6 млрд руб. При этом инвестиционный уровень сельского хозяйства в общем по экономике снизился до 2,6 % со среднегодовым уменьшением на 1,24 %. Представленные данные свидетельствуют об увеличении финансовой устойчивости аграрных компаний от заёмных средств, что предоставляет организациям большую свободу действий и позволяет направлять средства на развитие новых технологий и перспективных, по их мнению, проектов.

Таблица 2 – Инвестиции в основной капитал,
направленные на развитие сельского хозяйства, 2015-2022 гг.

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2022 в %	
										к 2015	к 2020
Инвестиции в основной капитал, млрд руб.		304,7	379,8	400,5	431,8	469,7	465,6	520,9	565,7	185,6	121,4
в % от общего объема инвестиций		2,9	3,4	3,3	3,2	3,2	3,0	2,9	2,6	89,6	86,6
Из них	собственные средства, млрд руб.	180,3	222,4	225,4	224,9	248,7	254,0	319,4	373,1	206,9	146,9
	привлеченные средства, млрд руб.	124,4	157,4	175,1	206,9	221,0	211,6	201,5	192,6	154,8	91

Источник: составлено и рассчитано автором по данным Росстата [18, 19]

Таким образом, основным источником для финансирования сельского хозяйства продолжают являться собственные средства, в соотношении с привлеченными они превышают

их в 1,94 раза, позволяя говорить о том, что многие сельскохозяйственные компании находятся на самофинансировании или же привлекают средства извне на платной основе, что в свою очередь оказывает влияние на процесс обновления и модернизации МТБ сельского хозяйства. Одними из ключевых факторов замедляющих привлечения инвестиций в АПК на 2025 году: высокий уровень ключевой ставки, нехватка квалифицированных кадров, увеличение цен на комплектующие и некоторые проблемы с регулированием. С наибольшими трудностями в этих условиях сталкивается малый и средний бизнес, не обладающий достаточными средствами для самостоятельного развития, из-за чего хорошие перспективы для реализации, имеют в большинстве случаев только крупные компании, реализующие проекты стоимостью 1 млрд руб. и больше. Важно понимать при этом, что малые формы агробизнеса не ставят перед собой цель замещения или вытеснения крупных компаний, напротив их главной задачей является решение социально-экономических проблем сельских территорий, благодаря расширению пространства для трудовой деятельности [9].

Формирование новой материально-технической базы в последние несколько лет получило новые стимулы и возможности к развитию. Как мы можем наблюдать из представленных данных кривая роста имеет волнообразную структуру по всем основным группам (рис. 1). Главным драйвером обновления являются жатки валковые с пиковым показателем в 2021 году – 8,6 %, комбайны зерноуборочные – 7,1 %. В следующем же 2022 году к росту вновь вернулись свеклоуборочные машины со значением – 6,5 %, а такие группы, как тракторы и доильные установки и агрегаты продолжили стагнацию в пределах своих прошлогодних показателей. Также важно отметить, что как видно из графика внешнеполитические события оказывают существенное влияние на общую динамику роста, что наглядно прослеживается в 2008, 2014 и 2022 гг. после каждого из которых наблюдались резкие, как положительные, так и отрицательные тенденции к росту.

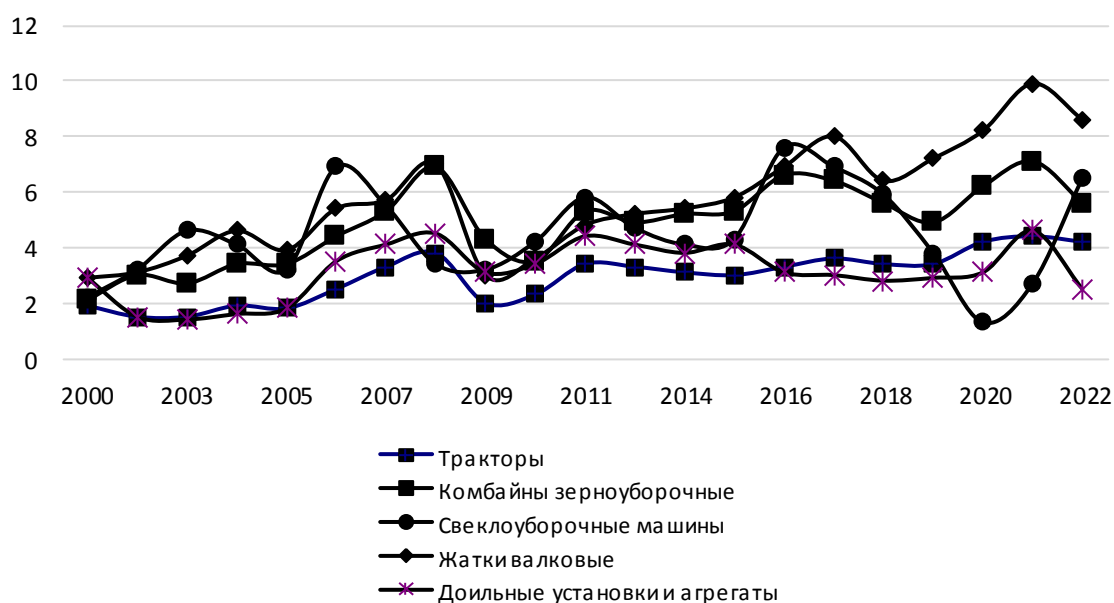


Рис. 1. Тренд обновления основного парка сельскохозяйственной техники России, 2000-2022 гг., %

Источник: составлено автором по данным Росстата [18-20]

Анализируя приведённые выше данные, важно понимать, что объёмы выпускаемой продукции должны соответствовать реальным запросам сельскохозяйственных компаний потребителей, поскольку в случае производства невостребованной продукции она будет долгое время храниться на складах, что приведёт к сокращению её последующего выпуска и, как

следствие, сокращению персонала, остановке производств, приостановлению инвестиционных программ и сокращению рабочего времени. Как следствие, может привести к общему падению уровня сельхозмашиностроения и возрастанию общего кризисного состояния всей отрасли. Именно поэтому как никогда раньше важна поддержка государства во всех сельскохозяйственных сферах, где предприятия несут убытки вследствие как внутренних проблем, так и внешних ограничений, не позволяющих компаниям обновлять свою МТБ. Так, например, 13 августа 2025 года Минсельхоз принял решение о введении нулевых ставок таможенной пошлины или же «плавающая пошлина» на экспорт пшеницы, ячменя и кукурузы из РФ [10]. Такие меры должны позволить сельхозпроизводителям реализовать свою продукцию на лучших условиях, а значит увеличить её экспорт, который сократился в 2025 году на 40 %, а в денежном эквиваленте – 16 % [5]. Такие меры государственного управления свидетельствуют как о поддержке сельхозпроизводителей в контексте получения большей прибыли для своего развития в условиях ограничений, так и о загроможденности складов, которые в некоторых случаях бывают переполнены урожаем, который долгое время не может быть реализован.

Рассматривая динамику развития складских помещений, например для хранения зерна, автором отмечается, что с 2016 по 2022 год наблюдается ежегодное снижение емкости хранилищ на 1,91 % – 256,17 тыс. тонн (рис. 2). Такая тенденция была связана первостепенно с быстрой реализацией продукции, которая до начала введения большого количества санкций в отношении РФ в 2022 году. Однако с изменением тренда начали активно запускаться новые инвестиционные проекты по расширению баз хранения; так, например, на 2025 год в Волгоградской области таких успешно реализуются 29 проектов, что свидетельствует о понимании важности развития этого направления [11].

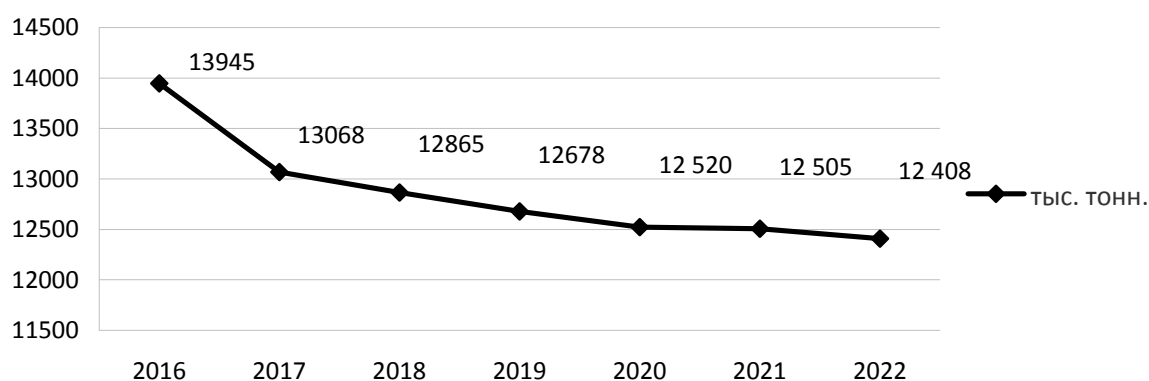


Рис. 2. Емкость хранилищ для зерна в 2016-2022 гг., тыс. тонн

Источник: составлено автором по данным Росстата [18, 19]

Сегодняшний фокус внимания направлен на формирование надёжной базы на всех этапах производственного процесса сельского хозяйства, который должен иметь все необходимые средства поддержки. Первостепенное значение должно отводиться снижению убыли основного парка сельскохозяйственной техники Российской Федерации. Так, если обратить внимание на представленный график, то можно заметить общую тенденцию к его сокращению, которая постепенно замедляется, что безусловно является хорошим знаком (рис. 3). Однако при этом общим темпы списания старой техники в большинстве своём превышают её поступление. В то же время с 2008 по 2022 год с уменьшением убыли парка самыми благоприятными группами стали тракторы – 2,7 %, комбайны зерноуборочные – 3,2 %, а также доильные установки и агрегаты – 4 %. Такие показатели свидетельствуют о том, что некоторые компании сегодня всё ещё вынуждены работать на старой технике из-за невозможности её обновления. Изменение этого тренда является одной из главных задач государственной поли-

тики в области развития сельского хозяйства, поскольку от этого процесса непосредственно зависит эффективность осуществления механизированной работе на селе. В свою очередь, если такая тенденция продолжится, то в долгосрочной перспективе это может привести к накоплению критической массы, что сделает процесс осуществления сельскохозяйственной деятельности в сельской местности крайне сложной и нерентабельной вследствие возрастания нагрузки на существующую технику, которая уже длительное время до этого использовалась.

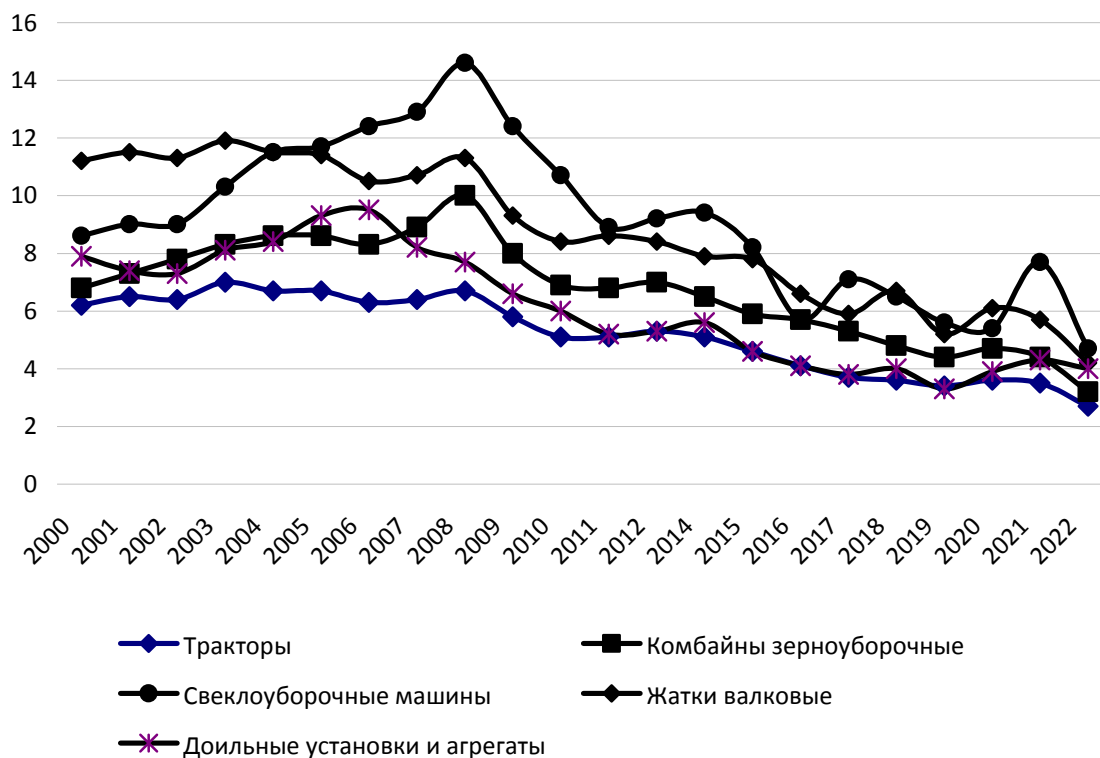


Рис. 3. Динамика списания основного парка сельскохозяйственной техники России 2000-2022 гг., %. Источник: составлено автором по данным Росстата [18-20]

Обновление машинно-тракторной базы в этих условиях должно происходить постепенно, осуществляя переход к цифровому сельскому хозяйству – «умное поле», «цифровое земледелие», «умное растениеводство», «умная ферма» и другие. Активное использование современной техники должно увеличить эффективность производств при снижении потребности в количестве человеческих ресурсов, что является ещё одним подтверждением важности таких изменений.

Анализируя текущее состояние материально-технической базы сельского хозяйства, можно говорить о частичной стабилизации ситуации, однако до решения всех её проблем может пройти ещё много времени. В этих условиях ввиду загруженности техники и относительно небыстрых темпах её обновления с 2000-2022 гг. наблюдается снижение уровня обеспеченности тракторами на 1000 га пашни в 2,3 раза и зерноуборочными комбайнами – в 2,5 раза (рис. 4). Закономерным следствием такого падения стало увеличение загруженности на 1 трактор почти в 2,75 раза, а на 1 комбайн – около 2,32 раза. Такой рост свидетельствует как о повышении эффективности техники, так и о сокращении её количества, что, в свою очередь, увеличивает её загруженность. При этом если обратить внимание на показатели энергообеспеченности компаний, то здесь также отмечается снижение почти в 1,7 раза. Основными факторами такого развития тренда могут стать новые геополитические вызовы, находящие своё отражение в увеличении цен на топливо и запчасти, препятствующие обновлению МТБ организаций.

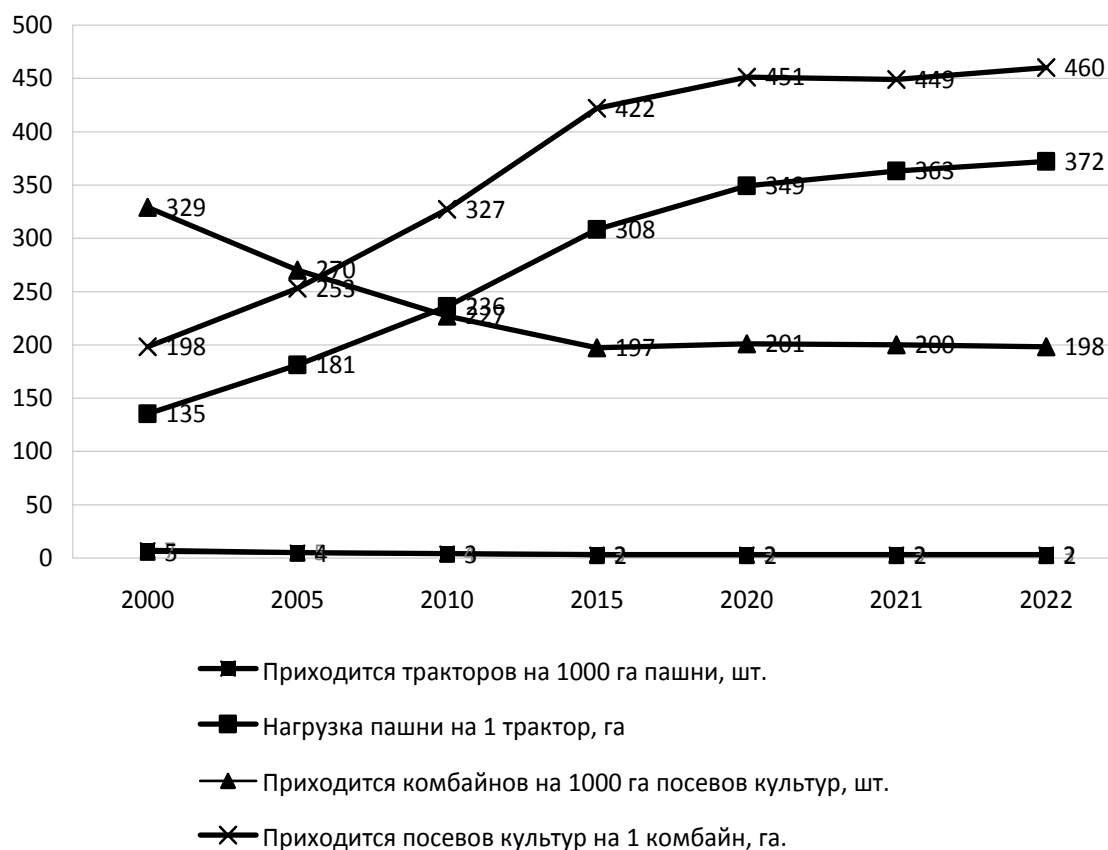


Рис. 4. Обеспеченность и энергообеспеченность основными видами сельскохозяйственной техники России в 2000-2022 гг.

Источник: составлено автором по данным Росстата [18-20]

Такая неоднозначная динамика загруженности отечественного парка тракторов и комбайнов демонстрирует сохраняющиеся старые проблемы, не позволяющие компаниям иметь достаточные финансовые средства для обновления своего МТБ, из-за чего многие организации вынуждены в своём производственном процессе использовать старую технику, которая часто ломается. С каждым годом происходит снижение энергообеспеченности сельского хозяйства: в 2024 году этот показатель 157 л.с. на 100 га пашни, в то время как, например, в США – 1,6 тыс. л.с., а в Евросоюзе – 1,2 тыс. л.с. [5].

Действующие меры государственной поддержки, ориентированные на развитие производства сельскохозяйственной техники, позволяют некоторой части аграриев приобретать её на выгодных условиях, однако, к сожалению, она не всегда способна конкурировать с зарубежными аналогами. Рынок сельскохозяйственной техники демонстрирует постепенное улучшение ситуации, однако до её решения ещё далеко, только в первом полугодии 2025 года продажи отечественной техники сократились более чем на 32 % при рентабельности производителей около 8-10 % [11]. Сегодняшние сложные условия требуют новых государственных мер поддержки, как, например, субсидирование затрат на логистику, дополнительные скидки на невостребованную технику для её реализации и многие другие направления, по которым нужно работать.

На 2025 год в Российской Федерации основными производителями сельскохозяйственной техники и оборудования являются такие организации как: «Петербургский тракторный завод», «Ростсельмаш», «Алмаз», «Veles», концерн «Тракторные заводы», «Брянсксельмаш», «Пегас-Агро», «Воронежсельмаш», «Ярославич», «Тонар», «Колнаг», «Краснокамский РМЗ», «Волгаагромаш», «Грязинский культиваторный завод», «Пром-

запчасть», «Агромастер» и «Белагромаш-Сервис имени В.М. Рязанова». На каждую из представленных выше организаций возложена сложная задача по производству отечественной техники, которая должна быть лучше зарубежных аналогов. Так, одной из ключевых целей технологической политики нашей страны является достижение конкурентных преимуществ в производстве высокотехнологичной продукции благодаря повышению эффективности её производства на стадиях конструирования, создания и применения в ней инновационных технологических решений [12]. Главным инструментом поддержки в этих условиях отечественных аграриев становятся льготные кредиты, которые должны стимулировать компании к обновлению своей техники. Значительная часть производимой сегодня техники из-за невозможности оперативного замещения некоторых деталей вынужденно упрощается, что влечёт за собой снижение привлекательности ввиду того, что какие-то функции могут быть полностью утеряны, особенно это касается различных авторизированных систем и помощников.

Ввиду вышесказанного одним из правильных шагов со стороны правительства было бы двух- или трёхкратное увеличение мер поддержки всей отрасли. Кроме того, продолжает сохраняться некоторый диспаритет цен, что можно увидеть на представленном графике, на большом временном отрезке которого представлено превышение общего индекса цен на продукцию сельскохозяйственной промышленности над приобретением промышленных товаров и услуг (рис. 5). Так, в 2022 году разница в индексах цен составила 1,5 %, а в 2020 она составляла около 3,5 %, что является положительным трендом. Однако даже такой диспаритет ежегодно приносит большие убытки для сельскохозяйственных компаний и не позволяет им обновлять свою МТБ в необходимой степени, что влечёт устаревание всего парка.



Рис. 5. Динамика соотношения цен на сельскохозяйственную и промышленную продукцию для сельского хозяйства России
Источник: составлено автором по данным Росстата [18-20]

Однако, несмотря на всю сложность текущей ситуации, ежегодно аграриям удаётся постепенно увеличивать сборы урожая, используя имеющуюся МТБ, что позволяет говорить о том, что имеющегося количества техники достаточно, но с продолжением увеличения нагрузки на 1 единицу техники и превышением коэффициента ликвидации над обновлением в ближайшие 5-10 лет могут усилиться существующие проблемы, если пути выхода из них не будут разработаны и реализованы на практике.

Обобщая все вышесказанное, мы можем заключить, что наблюдаемая ситуация во всём АПК является сложной и неоднозначной, но при этом относительно стабильной. Реализуемый государственный политический курс сегодня ориентирован на развитие отечественной материально-технической базы сельского хозяйства, где особое место отводится сельским населенным пунктам, в которых преимущественно осуществляется ведения сельскохозяйственной деятельности. Главными вопросами за последние несколько лет стал поиск, анализ, разработка и апробация новых мер государственной поддержки сельскохозяйственных компаний, занимающихся выпуском продукции, а также компаний потребителей, которые ранее активно использовали преимущественно импортную технику и оборудование. Кроме того, по итогам реализации всех программ и стратегий развития АПК должны быть достигнуты необходимые индикаторы экономического роста, что должно позволить увеличить доходы населения, повысить качество жизни, снизить уровень бедности и безработицы, увеличить инвестиционную привлекательность всей отрасли, улучшить имидж отечественной техники, как внутри страны, так и за рубежом, увеличить объемы экспорта техники, снизить нагрузку на 1 единицу техники, обновить машинно-тракторный парк, а также ускорить процесс развития сельских территорий. Реализация такого антикризисного курса, безусловно, требует больших финансовых вложений, которые с каждым годом будут только увеличиваться, однако другого пути их решения пока что не было обнаружено. Важно при этом отметить, что действующие меры поддержки предприятий для обновления МТБ могут быть использованы не только крупными агрохолдингами, но также малым и средним бизнесом, который часто выступает в качестве первооткрывателей и флагмана в апробации и использовании новых технологий. Крайне важным также остаётся вопрос сбалансированности реальных запросов аграрного бизнес-сообщества и производителей МТБ для успешного создания новых производственно-бытовых кластеров, которые будут задавать новые тренды развития всех отраслей.

Таким образом, проанализировав текущую ситуацию, мы видим двойственность сегодняшнего положения дел в АПК, который с началом введения санкций отношении РФ за короткий временной промежуток существенно трансформировался и продолжает развиваться в этом направлении. По мнению автора, сложная обстановка в сельскохозяйственном секторе преимущественно оказала положительное влияние, поскольку благодаря ей были вновь подняты многие проблемы, которым долгое время не уделялось достаточного внимания. Принятие новых стратегических решений по развитию не только позволит активизировать процесс импортозамещения, но и ускорить процесс внедрения новых технологий во все производственные процессы. Так, в этой парадигме исследователем выделяются три сценария развития материально-технической базы сельского хозяйства.

– Первый сценарий характеризуется снятием большей части иностранных санкций с отечественных компаний, занятых в сельскохозяйственном секторе. Это позволит получить доступ к ранее ограниченным для них технологиям как в их закупке, так и в самостоятельном производстве, что, в свою очередь, позволит существенно повысить автоматизацию самого производства. Также произойдут качественные изменения в принципах финансирования предприятий, как для крупных агрохолдингов, так и малых и средних компаний, что позволит ускорить процесс импортозамещения, благодаря снижению производственных затрат. Так, увеличение государственной поддержки должно позволить добиться изменения постепенного роста общего парка основных видов техники, используемой в сельском хозяйстве в сочетании с постепенной ликвидацией старой. Параллельно с этим будет происходить увеличение экспорта отечественной техники за счёт части, не реализованной на внутреннем рынке. За этим процессом должен будет последовать рост привлекательности и узнаваемости российских брендов, что в долгосрочной перспективе позволит привлечь новые инвестиционные активы.

– Второй сценарий заключается в продолжении развития АПК в условиях ограничений в ближайшие несколько лет, что будет усиливать тренд на развитие отечественных предприятий по производству техники и оборудования, формирование новых транспортно-логистических коридоров поставок товаров и услуг, расширение программ государственного финансирования и постепенного обновления парка МТБ предприятий. Нахождение новых торговых партнёров позволит повысить безопасность всей сельскохозяйственной отрасли за счёт как новых точек сбыта, так и расширения пространства научно-технического сотрудничества, что приведёт к ускорению процесса импортозамещения. Такое комплексное развитие должно позволить АПК приблизиться к запланированным государством плановым показателям, однако для этого всё ещё потребуется приложить значительные усилия в части как финансирования, так и корректировки действующей модели развития. Осуществляемая внешнеэкономическая деятельность будет ежегодно расширяться и к концу 2025 года может предположительно достигнуть 50 стран. Потенциально интересным рынком для экспорта являются Нигерия, Египет, Танзания, Иран, Турция, ЮАР, Китай и другие страны, с которыми будут как выстраиваться новые торговые отношения, так и укрепляться старые.

– Третий сценарий может быть связан с эскалацией мировой напряжённости в ближайший период, что приведёт к ещё большему сокращению доступа к мировым рынкам, что вызовет усиление тренда к производству отечественной продукции в условиях новых ограничений. Особое влияние сокращение торговли как продовольственными, так и непродовольственными товарами окажет на слаборазвитые страны, которые приобретали или получали её в качестве гуманитарной помощи, а ввиду её отсутствия ситуация вновь приблизится к критическому положению. При этом для Российской Федерации такие события могут послужить новым катализатором активизации развития отечественной техники и оборудования, от которого будет зависеть продовольственная безопасность страны. В этих условиях страны, которые смогут выйти на новый качественный уровень в ведении сельскохозяйственной деятельности, станут новыми мировыми флагманами развития всей отрасли.

Каждый из приведённых выше сценариев может, безусловно, иметь дополнения, однако в пределах пространства общего тренда развития, который может иметь как относительно удалённый от обозначенных сценариев, так и близкий к ним, поскольку выявить единственный вектор потенциального развития в текущих условиях не представляется возможным на основании имеющихся данных. При этом наиболее вероятным сценарием, по мнению автора, является второй, где в условиях продолжающейся мировой напряжённости Российская Федерация продолжит реализацию своего государственного курса развития АПК, ориентированного на производство отечественной сельскохозяйственной техники и оборудования, позволяющего не только удовлетворить внутренний спрос, но и постепенно наращивать её экспорт в дружественные страны. При этом полного его замещения в ближайшие 5-10 лет достигнуто предположительно не будет ввиду сохраняющейся доли используемой импортной техники, которая продолжает обслуживаться путём закупки необходимых запасных частей с помощью параллельного импорта. Важными в этих условиях являются её постепенная ликвидация и замена на современные отечественные аналоги, многие из которых уже успешно замещаются. Сохранившаяся доля импортируемой продукции будет ввозиться только из дружественных стран, отношения с которыми будут выстраиваться на взаимовыгодных условиях, что исключит повторение ситуации 2022 года, когда значительную часть парка техники было невозможно обслужить, что привело к её простоям. Именно для этого крайне важным в сегодняшних реалиях является переход на отечественные технологические решения, которые позволят не только увеличить эффективность производства, но и укрепить продовольственную безопасность всей нашей страны.

Заключение

В ходе проведённого исследования автором был сформирован ряд предложений, направленных на развитие материально-технической базы сельского хозяйства Российской Федерации:

- изучение, апробация и использование положительного опыта регионов страны по модернизации материально-технического оснащения предприятий для дальнейшей его унификации и внедрения на всей территории страны;
- активизация помощи сельскохозяйственным организациям в приобретении и использовании энергонасыщенной и эффективной сельскохозяйственной техники;
- расширение сети официальных дилерских центров сельскохозяйственных производителей для увеличения продаж, как новой техники, так и обслуживания имеющегося парка;
- увеличение количества программ государственной поддержки (гранты, субсидии, дотации, льготные кредиты и пониженные налоговые ставки), как для малого и среднего, так и крупного бизнеса, работающего в этой сфере;
- проведение мероприятий по укреплению имиджа отечественных производителей техники, как внутри страны, так и зарубежом для их дальнейшего выхода на новые внешние рынки;
- расширение программ поддержки развития сельских поселений, являющихся преимущественным пространством для осуществления сельскохозяйственной деятельности;
- введение дополнительных финансовых поддержек сотрудникам организаций, проработавших в сельскохозяйственном секторе 25 лет и более для снижения оттока квалифицированных работников с опытом.

Поэтапная реализация подобного комплекса мер, по мнению автора, позволит не только повысить скорость обновления МТБ предприятий, а соответственно изменить устоявшийся тренд к убыли парка по большинству основных видов техники и оборудования, но и улучшить показатели качества жизни в сельской местности, являющихся ключевым местом осуществления сельскохозяйственной деятельности. Вопрос обеспечения всеми необходимыми средствами поддержки сельскохозяйственной отрасли должен постоянно обсуждаться на всём государственном уровне для оперативности изменений в постоянно изменяющемся экономическом пространстве.

Практическая значимость проводимого исследования будет актуальна при рассмотрении проблематики устойчивого развития материально-технической базы сельскохозяйственной отрасли как ключевого элемента АПК в условиях внешних ограничений и реализации государственной политики импортозамещения.

В ходе проведённого автором исследования были решены все поставленные в начале работы задачи, связанные с изучением проблематики материально-технической базы АПК и его основных тенденций, оценка динамики изменения основного парка видов сельскохозяйственной техники, а также объемов инвестиций в отрасль и актуализированы данные о ёмкостях действующих зерновых хранилищ. Кроме того, были проанализированы перспективы к замещению импортной техники и оборудования на отечественные аналоги, рассмотрена динамика её обновления и списания, дана оценка обеспеченности и энергообеспеченности действующего машинно-тракторного парка, также в ходе работы была рассмотрена динамика цен на сельскохозяйственную и промышленную продукцию для сельского хозяйства. На завершающем этапе работы автором сформирован ряд предложений, направленных на укрепление продовольственной безопасности страны благодаря комплексному развитию материально-технической базы сельского хозяйства.

Таким образом, реализация текущего государственного курса развития Российской Федерации, ориентированного на разработку и использование отечественной сельскохо-

зяйственной техники, активизацией этого процесса послужил внешний фактор – санкции, затронувшие наиболее импортозависимые сектора экономики. Однако, несмотря на многочисленные проблемы на начальном этапе развития этих событий, государству удалось оперативно принять необходимый перечень мер для стабилизации внутренней ситуации, о чем свидетельствуют представленные в работе данные. В этой связи происходившая трансформация всего АПК уже сегодня позволила выронить, а по некоторым пунктам нарастить оснащённость нашего парка сельскохозяйственной техники, что создаёт хорошие перспективы к его дальнейшему развитию. Важность дальнейшей активной поддержки со стороны государства всей отрасли в современных условиях как никогда трудно переоценить, поскольку она является главным элементом обеспечения продовольственной безопасности, которая, в свою очередь, позволяет проводить независимую внутреннюю и внешнюю политику. Исследователями этой проблематики ввиду её специфики должны приниматься во внимание и учитываться работы не только учёных, но и исследователей, которые часто могут предлагать смелые идеи, реализация которых на первоначальном этапе кажется нецелесообразной и даже глупой. Так, отвечая на главный поставленный автором вопрос исследовательской работы, можно сказать, что наиболее вероятный ответ – да.

В рамках дальнейшего развития отрасли будет происходить постепенное замещение импортной техники с переходом на отечественные аналоги, которые в достаточной степени способны составить им конкуренцию по их техническим характеристикам, что позволит в долгосрочной перспективе добиться роста по большинству видов МТБ. Однако при этом некоторая часть комплектующих продолжит поставляться из дружественных нам стран до момента их полного замещения, что позволит на текущем этапе сохранить имеющийся технический уровень разрабатываемой техники и оборудования, исключая её упрощение. Можно сделать вывод, что общий прогноз развития ситуации – благоприятный, однако для сохранения обозначенной динамики придётся ежегодно увеличивать расходы на поддержку отрасли и средства на развитие квалифицированных кадров, поскольку инженерная школа сегодня является одним из главных ключей к эффективному и устойчивому развитию АПК РФ.

Список источников

1. Правительство России. Официальный сайт. URL: <http://government.ru/docs/all/125815/> (дата обращения 02.08.2025).
2. Проблемы и тенденции развития материально-технической базы АПК в условиях цифровизации / Т.Г. Гурнович, Л.В. Агаркова, А.В. Ковалева, А.В. Криворучко // Естественного-гуманитарные исследования. 2021. № 38 (6). С. 157-160.
3. Экономическая оценка материально-технической базы сельского хозяйства Брянской области / Е.П. Чирков, О.В. Дьяченко, М.А. Бабыяк, О.М. Хохрина // Техника и технологии в животноводстве. 2022. № 4 (48). С. 109-117.
4. Кибиров А.Я., Михайлов М.Р. Оценка реализации мер господдержки воспроизводства материально-технической базы сельского хозяйства Российской Федерации // Вестник аграрной науки. 2022. № 1 (94). С. 91-96.
5. Поле.рф. URL: <https://поле.рф/journal/publication/4259> (дата обращения 04.08.2025).
6. Нажмудинов М.С. Структура и функции материально-технической базы в сельском хозяйстве // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 6.
7. Галустова Э.А., Гурнович Т.Г. Инновационное проектирование материально-технической базы сельскохозяйственного производства // Вестник науки. 2023. Т. 2. № 1 (58). С. 21-29.
8. РОСТСЕЛЬМАШ. Официальный сайт. URL: <https://rostselmash.com/media/news/novyy-traktorny-zavod-rossii-otkryt/> (дата обращения 05.08.2025).

9. Вклад малых форм агробизнеса в обеспечение продовольственной безопасности России / О.В. Прущак, И.М. Кублин, А.А. Воронов, О.А. Рущицкая // Аграрный вестник Урала. 2025. Т. 25. № 1. С. 150-162.

10. Альта-Софт. Официальный сайт. URL: https://www.alta.ru/external_news/120942/ (дата обращения 11.08.2025).

11. Издательский дом «Коммерсантъ». Официальный сайт. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7960195> (дата обращения 14.08.2025).

12. Прущак О.В., Кублин И.М., Косивцов Н.Н. Машиностроение для АПК России: маркетинговая адаптация и технологический суверенитет // Экономика устойчивого развития. 2024. № 3 (59). С. 158-163.

13. Сельское хозяйство в России. 2023: стат. сб. / Росстат. Москва, 2023. 104 с.

14. Сельское хозяйство в России. 2019: стат. сб. / Росстат. Москва, 2019. 91 с.

15. Сельское хозяйство, охота и охотничье хозяйство, лесоводство в России. 2011: стат. сб. / Росстат. Москва, 2011. 446 с.

References

1. Pravitel'stvo Rossii. Oficial'nyj sajt [The Government of Russia. The official website]. URL: <http://government.ru/docs/all/125815/> (Data obrashcheniia: 02.08.2025).

2. Problemy i tendencii razvitiya material'no-texnicheskoj bazy APK v usloviyakh cifrovizacii [Problems and trends in the development of the material and technical base of the agro-industrial complex in the context of digitalization] / T.G. Gurnovich, L.V. Agarkova, A.V. Kovaleva, A.V. Krivoruchko // Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya. 2021. № 38 (6). S. 157-160.

3. Economic assessment of the material and technical base of agriculture in the Bryansk region E'konomicheskaya ocenka material'no-texnicheskoj bazy sel'skogo xozyajstva Bryanskoj oblasti / E.P. Chirkov, O.V. D'yachenko, M.A. Bab'yak, O.M. Hoxrina // Tekhnika i tekhnologii v zhivotnovodstve. 2022. № 4 (48). S. 109-117.

4. Kibirov A.Ya., Mixajlov M.R. Ocenka realizacii mer gospodderzhki vosпроизводства material'no-texnicheskoj bazy sel'skogo xozyajstva Rossijskoj Federacii [Assessment of the implementation of state support measures for the reproduction of the material and technical base of agriculture in the Russian Federation] // Vestnik agrarnoj nauki. 2022. № 1 (94). S. 91-96.

5. Polye.rf [Field.rf]. URL: <https://поле.Russian Federation/journal/publication/4259> (Data obrashcheniia: 04.08.2025).

6. Nazhmudinov M.S. Struktura i funkcii material'no-texnicheskoj bazy v sel'skom xozyajstve [Structure and functions of the material and technical base in agriculture] // Vestnik evrazijskoj nauki. 2024. Vol. 16. № 6.

7. Galustova E.A., Gurnovich T.G. Innovacionnoe proektirovanie material'no-texnicheskoj bazy sel'skoxozyajstvennogo proizvodstva [Innovative design of the material and technical base of agricultural production] // Vestnik nauki. 2023. Vol. 2. № 1 (58). S. 21-29.

8. ROSTSELMASH. Oficial'nyj sajt [ROSTSELMASH. The official website]. URL: <https://rostselmash.com/media/news/novyj-traktornyj-zavod-rossii-otkryt/> (Data obrashcheniia: 05.08.2025).

9. Vklad malyx form agrobiznesa v obespechenie prodovol'stvennoj bezopasnosti Rossii [The contribution of small forms of agribusiness to ensuring food security in Russia] / O.V. Prushhak, I.M. Kublin, A.A. Voronov, O.A. Rushhiczskaya // Agrarnyj vestnik Urala 2025. Vol. 25. № 1. S. 150-162.

10. Al'ta-Soft. Oficial'nyj sajt [Alta Software. The official website]. URL: https://www.alta.ru/external_news/120942/ (Data obrashcheniia: 11.08.2025).

11. Izdatel'skij dom «Kommersant». Oficial'nyj sajt [Kommersant Publishing House. The official website]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7960195> (Data obrashcheniia: 14.08.2025).

12. Prushhak O.V., Kublin I.M., Kosivczov N.N. Mashinostroenie dlya APK Rossii: marketingovaya adaptaciya i technologicheskij suverenitet [Mechanical engineering for the Russian agro-industrial complex: marketing adaptation and technological sovereignty] // *E`konomika ustojchivogo razvitiya*. 2024. № 3 (59). S. 158-163.

13. Sel'skoe khozyajstvo v Rossii. 2023: stat. sb. / Rosstat [Agriculture in Russia. 2023: stat. sb. / Rosstat]. Moskva. 2023. 104 s.

14. Sel'skoe khozyajstvo v Rossii. 2019: stat. sb. / Rosstat [Agriculture in Russia. 2019: stat. sb. / Rosstat]. Moskva, 2019. – 91 s.

15. Sel'skoe khozyajstvo, oxota i oxotnich'e khozyajstvo, lesovodstvo v Rossii. 2011: stat. sb. / Rosstat [Agriculture, hunting and game management, forestry Since in Russia. 2011: Statistical collection / Rosstat]. Moskva, 2011. 446 s.

Дмитрий Владимирович Севастьянов
аспирант, ассистент кафедры
«Экономика и маркетинг», Саратовский
государственный технический
университет имени Гагарина Ю.А.,
Саратов, Россия
E-mail: vayyaya@inbox.ru

Dmitry V. Sevastyanov
ORCID ID: 0009-0005-5301-9439
Postgraduate student, Assistant Lecturer,
Department of Economics and Marketing,
Yuri Gagarin State Technical University
of Saratov, Saratov, Russia
E-mail: vayyaya@inbox.ru

Образец для цитирования:

Севастьянов Д.В. Современное состояние материально-технической базы сельского хозяйства России: основные проблемы, тенденции, импортозамещение и перспективы развития // *Актуальные проблемы экономики и менеджмента*. 2025. № 3 (47). С. 74-91.

Cite this article as:

Sevastyanov D.V. Current state of material and technical RESOURCES of agriculture in Russia: main problems, trends, import substitution and development prospects// *Actual Problems of Economics and Management*. 2025. № 3 (47). P. 74-91 (in Russian).

Статья поступила в редакцию 14.08.2025 г., принята к опубликованию 29.08.2025 г.

УДК 614.2

С.В. Бадло, О.Л. Табашникова

**ИНТЕГРАЦИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА
В УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ФОНДОВ
ОБЯЗАТЕЛЬНОГО МЕДИЦИНСКОГО СТРАХОВАНИЯ**

S.V. Badlo, O.L. Tabashnikova

**INTEGRATING ARTIFICIAL INTELLIGENCE
INTO MANAGEMENT PROCESSES OF TERRITORIAL
MANDATORY HEALTH INSURANCE FUNDS**

В статье рассматриваются проблемы и перспективы интеграции технологий искусственного интеллекта в управленческие процессы системы обязательного медицинского страхования Российской Федерации. Проведен теоретический анализ состояния цифровизации в здравоохранении, определена степень готовности территориальных фондов обязательного медицинского страхования к внедрению интеллектуальных технологий, обозначены ключевые проблемы их интеграции. На основе OTSW-анализа выделены внутренние и внешние факторы, влияющие на эффективность цифровой трансформации. Представлены стратегические направления развития, раскрывающие потенциал искусственного интеллекта в сфере бюджетного планирования, контроля качества медицинских услуг и автоматизации управленческих процессов в территориальных фондах обязательного медицинского страхования. Обоснована необходимость перехода от базовой цифровизации к полноценному интеллектуальному управлению для повышения устойчивости и результативности системы обязательного медицинского страхования в условиях растущих вызовов.

The article discusses the problems and prospects for integrating artificial intelligence technologies into the management processes of the compulsory medical insurance system in the Russian Federation. Theoretical analysis of the state of digitalization in healthcare has been performed, and the degree of readiness of territorial compulsory health insurance funds for introduction of intelligent technologies, including the key problems relating their integration have been determined. Based on the OTSW analysis, internal and external factors affecting effectiveness of digital transformation are identified. Strategic directions of development are presented, which reveal the potential of artificial intelligence in the field of budget planning, quality control of medical services and automation of management processes in territorial compulsory health insurance funds. The need for transition from basic digitalization to full-fledged intelligent management is substantiated in order to increase sustainability and effectiveness of compulsory health insurance system in the conditions of the growing challenges.

Ключевые слова: искусственный интеллект, цифровизация здравоохранения, обязательное медицинское страхование, цифровая трансформация, интеллектуальное управление, территориальный фонд обязательного медицинского страхования, эффективность управления, автоматизация процессов

Keywords: artificial intelligence, digitalization of healthcare, compulsory medical insurance, digital transformation, intelligent management, territorial fund of compulsory medical insurance, management efficiency, automation of processes

Введение

В последние годы цифровизация и внедрение искусственного интеллекта (далее – ИИ) стали важнейшими инструментами развития системы здравоохранения. Эти процессы затрагивают все аспекты отрасли – от оказания медицинской помощи до организации и функционирования системы обязательного медицинского страхования (далее – ОМС). Активное использование цифровых технологий открывает новые перспективы для повышения качества и доступности медицинских услуг, а также эффективности управления финансовыми потоками и минимизации бюджетных дисбалансов.

Стратегическую важность интеграции ИИ в медицинскую сферу подчеркивает и Президент России Владимир Путин на международной конференции «Путешествие в мир искусственного интеллекта» (AI Journey), состоявшейся в декабре 2024 года. Он отмечает, что искусственный интеллект способен существенно повысить качество медицинской диагностики и лечения, а также оптимизировать процессы в системе здравоохранения. Президент акцентирует внимание на необходимости активного внедрения ИИ-технологий для улучшения медицинского обслуживания населения, важности инвестиций в исследования и разработки в области ИИ, а также подготовку квалифицированных специалистов для эффективного использования этих технологий в здравоохранении¹.

В научных публикациях рассматриваются вопросы внедрения в систему здравоохранения цифровых технологий, искусственного интеллекта, оптимизации маршрутизации пациентов, анализа больших объемов медицинских данных и прогнозирования заболеваемости. Например, В.Н. Дорошко и др. рассматривают глобальные направления и национальные стратегии развития цифровой медицины, акцентируя внимание на проблемах и перспективах цифровизации здравоохранения [1]. Аналогично Т.М. Доан с соавторами приходят к выводу, что цифровизация здравоохранения является неизбежным процессом, способствующим повышению качества медицинских услуг [2]. И.В. Борисов и др. констатируют, что информационные технологии стали неотъемлемой частью современных медицинских практик [3]. В зарубежных публикациях активно обсуждаются вопросы и проблемы цифровизации и применения искусственного интеллекта в здравоохранении, подчеркивается их роль в улучшении диагностики и персонализации лечения [4, 5]. Таким образом, цифровизация здравоохранения рассматривается как одно из ключевых направлений социального развития, призванное повысить эффективность управления медицинскими ресурсами и улучшить доступность медицинских услуг.

В то же время система ОМС выступает центральным звеном финансовой устойчивости и координации медицинского обслуживания в России. Территориальные фонды ОМС аккумулируют средства, финансируют медицинскую помощь и контролируют соблюдение стандартов оказания услуг². Интеграция ИИ в управленческие процессы фондов открывает новые возможности для более точного анализа соответствия оказанных услуг установленным нормативам, улучшения контроля и повышения эффективности системы. Однако ключевая проблема состоит в том, что цифровизация ОМС пока в основном ограничивается автоматизаци-

¹ Официальные сетевые ресурсы Президента России: официальный сайт. Конференция «Путешествие в мир искусственного интеллекта». Москва. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/75830> (дата обращения 15.02.2025).

² Приказ Минздрава России от 03.10.2023 № 524н «Об утверждении Типового положения о территориальном фонде обязательного медицинского страхования».

ей документооборота и учетом оказанной помощи, тогда как интеллектуальные технологии, способные анализировать финансовые потоки и прогнозировать риски, остаются неинтегрированными в управленческие процессы. При этом анализ научной литературы показывает, что подавляющее большинство исследований сфокусировано на клинических применениях ИИ и цифровых решений, тогда как работ, посвященных управлению системой ОМС, деятельности ТФОМС и интеграции ИИ в процессы финансового планирования и контроля, не публикуется. Сложившиеся противоречия между активной цифровизацией системы ОМС и слабой интеграцией ИИ в управленческие процессы, между потребностью в интеллектуальном анализе и нехваткой кадровых компетенций, между необходимостью прозрачного управления финансами и ограниченными возможностями существующих систем требуют комплексного подхода к их решению.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью принятия мер по адаптации системы ОМС, в целом, и фондов обязательного медицинского страхования, в частности, к новым вызовам цифровой трансформации здравоохранения, связанным с обработкой больших массивов данных, прогнозированием доходов и расходов бюджета и повышением прозрачности управления. Отсутствие комплексного подхода к интеграции искусственного интеллекта в управленческие процессы, по мнению авторов, может привести к тому, что традиционные методы контроля и распределения средств ОМС могут становиться недостаточно эффективными, снижая адаптивность системы к изменяющимся условиям. В этой связи особую значимость приобретает использование технологий искусственного интеллекта, что позволит проводить детальный анализ финансовых потоков и принимать обоснованные управленческие решения.

Целью исследования является обоснование необходимости интеграции искусственного интеллекта в управленческие процессы территориальных фондов обязательного медицинского страхования для повышения эффективности цифровой трансформации, оптимизации финансовых потоков и совершенствования механизмов принятия решений.

Задачи исследования:

1. Проанализировать подходы и текущее состояние цифровизации и определить уровень использования искусственного интеллекта в системе обязательного медицинского страхования.
2. Рассмотреть применяемые методики цифровой трансформации в системе здравоохранения, выявить основные барьеры и перспективы использования искусственного интеллекта в управленческих процессах территориальных фондов ОМС.
3. Разработать предложения по совершенствованию цифровых инструментов и интеграции ИИ в систему ОМС и деятельности территориальных фондов обязательного медицинского страхования для повышения эффективности управления, направленного на оптимизацию распределения финансовых ресурсов и обеспечение контроля за качеством и доступностью медицинской помощи.

Предполагается, что внедрение искусственного интеллекта в управленческие процессы системы обязательного медицинского страхования позволит повысить эффективность распределения финансовых потоков и улучшить качество принятия решений в территориальных фондах ОМС. Внедрение интеллектуальных систем в процессы бюджетного планирования и контроля качества медицинской помощи в рамках экспертных мероприятий позволит перейти к проактивному управлению, основанному на прогнозной аналитике, автоматизированном выявлении неэффективных расходов и принятии обоснованных решений на основе анализа больших массивов данных. Такой подход обеспечит условия для интеллектуального управления ресурсами здравоохранения, способствуя повышению ее устойчивости, прозрачности и эффективности в условиях цифровой трансформации.

Теоретический анализ

В последние годы цифровизация и внедрение искусственного интеллекта стали важнейшими инструментами развития системы здравоохранения. По утверждению Б.И. Лавера

и др., активное внедрение подобных технологий способно существенно повысить качество помощи [6]. Исследование В.Н. Дорошко подтверждает неизбежность цифровой трансформации медицины и ее положительное влияние на качество и доступность медицинских услуг [1]. Исследователь Г.Э. Улумбекова предлагают развивать комплексный подход к формированию экосистемы цифровых технологий и искусственного интеллекта в системе ОМС. Она подчеркивает необходимость сочетания эффективных регуляторных мер с широкой образовательной программой для работников системы здравоохранения [7]. Этот тренд находит свое отражение и в международных исследованиях, демонстрируя, что цифровизация и внедрение искусственного интеллекта в здравоохранение неизбежны и способны существенно повысить качество медицинской помощи [8]. Таким образом, цифровизация здравоохранения и внедрение искусственного интеллекта в управленческие и клинические процессы рассматриваются как ключевое направление, позволяющее повысить эффективность управления медицинскими ресурсами и улучшить результаты работы отрасли.

Система обязательного медицинского страхования является одним из центральных элементов российской системы здравоохранения, играющим решающую роль в обеспечении бесплатного предоставления медицинских услуг гражданам страны. Российскую систему ОМС справедливо охарактеризовать как сложную и многоступенчатую, проходящую долгий путь реформирования, вызванные изменениями в структуре финансирования, технологиями и новыми информационными требованиями [9]. По мнению авторов, широкое распространение технологий цифровой медицины и искусственного интеллекта оказывает существенное влияние на организацию и управление деятельностью территориальных фондов обязательного медицинского страхования.

Актуальные исследования подтверждают необходимость трансформации системы управления ТФОМС в сторону интеграции интеллектуальных систем. В частности, В.Н. Дорошко и соавт. указывают на неизбежность цифровой трансформации здравоохранения и ее положительное влияние на доступность и качество медицинской помощи [1], а А.В. Николаева акцентирует внимание на применении ИИ для оптимизации финансовых потоков и контроля за эффективностью использования бюджетных средств [10].

Однако внедрение ИИ в систему ОМС сталкивается не только с техническими, но и с институциональными барьерами. Так, согласно Шишкину С.В. [9], большинство региональных структур не готовы к внедрению ИИ из-за низкой подготовленности кадров и устаревшей ИТ-инфраструктуры. Эту точку зрения разделяют и авторы, подчеркивая наличие целого комплекса организационно-технических затруднений, существенно ограничивающих возможности полного раскрытия потенциала искусственного интеллекта в системе ОМС.

Ю.А. Климан указывает на отсутствие нормативной базы, которая бы регламентировала правовые аспекты работы ИИ-систем в здравоохранении, включая вопросы обработки персональных данных и юридической ответственности за решения, принимаемые ИИ [11]. К.П. Кавкаева и А.А. Малышева подчеркивают, что цифровизация внебюджетных фондов сопряжена с рисками, связанными с кибербезопасностью и защитой конфиденциальной информации [12].

Несмотря на это, международная и отечественная практика демонстрирует, что даже частичное внедрение ИИ в управленческие процессы здравоохранения позволяет добиться значительных улучшений. Так, по данным исследований Курдюмова Д.А. и соавт. [13], использование ИИ в профилактическом здравоохранении позволило увеличить точность прогнозов и оперативность реагирования. В условиях ОМС подобные технологии могут быть адаптированы для мониторинга отклонений в отчетности медицинских организаций, оценки обоснованности расходов и разработки моделей прогнозирования финансовых обязательств.

Проведенный анализ публикаций позволяет систематизировать ключевые проблемы, препятствующие внедрению ИИ в систему ОМС:

- слабое участие интеллектуальных систем в управлении финансовыми потоками и контроле качества помощи;
- отсутствие единых стандартов хранения и передачи данных;
- нехватка специалистов с необходимыми цифровыми компетенциями;
- несформированность правовых механизмов применения ИИ в управлении;
- ограниченное использование ИИ в медико-экономической экспертизе и других ключевых функциях контроля.

Таким образом, несмотря на достигнутый прогресс в цифровизации документооборота и создании базовых информационных платформ, интеграция искусственного интеллекта в управленческие механизмы системы обязательного медицинского страхования и деятельность территориальных фондов остается фрагментарной. Цифровизация преимущественно охватывает процессы автоматизации учета и отчетности, в то время как интеллектуальные технологии, способные к глубокой аналитике, прогнозированию и оптимизации, задействованы крайне ограниченно ввиду отсутствия достаточного числа прикладных исследований и научных публикаций, посвященных интеграции ИИ в управленческие процессы системы ОМС и деятельности ТФОМС.

Представляется, что внедрение ИИ в управление фондами ОМС открывает широкие перспективы. Это и более точный анализ соответствия оказанных услуг установленным стандартам, и усиление контроля за целевым расходованием средств, и прогнозирование бюджетных потоков, и повышение обоснованности принимаемых решений. Однако на практике внедрение таких решений сдерживается рядом факторов: нехваткой специалистов, обладающих необходимыми цифровыми компетенциями, ограничениями существующих информационных систем, отсутствием унифицированных каналов межведомственного взаимодействия, а также недостаточной нормативной регламентацией.

Отсутствие системного подхода к внедрению ИИ свидетельствует о риске утраты эффективности традиционных методов финансового контроля и распределения ресурсов в условиях нарастающих объемов данных и усложнения функционирования системы. Все более очевидным становится, что переход от базовой цифровизации к интеллектуальному управлению – необходимое условие повышения устойчивости и результативности ОМС.

Таким образом, дальнейшее развитие системы обязательного медицинского страхования должно основываться на сочетании мер цифровизации и интеграции ИИ. Цифровая инфраструктура уже во многом создана, однако ее потенциал в управленческой деятельности фондов используется не в полной мере. Применение ИИ в управлении, по мнению авторов, позволит повысить эффективность распределения ресурсов, усилить контроль качества и повысить устойчивость системы в условиях новых вызовов.

Логичным продолжением проведенного теоретического анализа является переход к эмпирическому исследованию, направленному на выявление уровня цифровой зрелости территориальных фондов ОМС, степени интеграции ИИ в управленческие процессы, а также на анализ ключевых внутренних и внешних факторов, определяющих возможности и барьеры внедрения интеллектуальных технологий. Исследование включает оценку сильных и слабых сторон цифровизации, выявление актуальных рисков и стратегических направлений развития управленческого потенциала ТФОМС в условиях цифровой трансформации.

Эмпирический анализ

Внедрение цифровизации и искусственного интеллекта в управление системой обязательного медицинского страхования требует детального эмпирического изучения, что обуславливает необходимость комплексного подхода к анализу их влияния.

Для выявления внешних возможностей и сильных сторон, направленных на реализацию потенциала ИИ, а также в поиске путей ослабления внутренних ограничений и нивелирования внешних угроз, препятствующих полноценной интеграции ИИ в управленческие процессы территориальных фондов обязательного медицинского страхования, проведен

OTSW-анализ перспектив развития управленческого потенциала ИИ в системе ОМС с учетом достигнутого к текущему моменту уровня цифровизации ТФОМС (табл. 1).

Таблица 1 – OTSW-матрица развития управленческого потенциала ИИ в здравоохранении на базе достигнутого уровня цифровизации ТФОМС (составлено авторами)

	Возможности (О)	Угрозы (Т)
	Государственная поддержка интеграции ИИ в планирование доходов и расходов Формирование единых отраслевых стандартов обработки и интеграции данных Создание государственной регуляторной базы для использования ИИ Широкое развитие предиктивной аналитики Повышенное внимание к развитию ИТ-компетенций	Риск критических ошибок ИИ при анализе медицинских данных/бюджетных показателей Недостаточная правовая защита Изменения в законодательстве Возможное сопротивление со стороны общества Проблемы кибербезопасности и утечки данных Недостаточная финансовая поддержка, затрудняющая внедрение передовых ИИ-технологий Отсутствие необходимых специалистов
Сильные стороны (S)	S-O (Maxi-Maxi)	S-T (Maxi-Mini)
Значительный потенциал для совершенствования управления, диагностики и контроля за расходами Наличие большого массива данных для анализа Автоматизация ключевых процессов Снижение бюрократической нагрузки Оптимизация документооборота	Использование больших массивов данных для предиктивной аналитики Внедрение стандартов интеграции данных через автоматизацию Привлечение государственной поддержки для масштабирования успешных кейсов Встраивание интеллектуальных модулей в оптимизированный документооборот	Применение исторических данных для обучения ИИ и снижения риска ошибок Внедрение мер информационной безопасности в автоматизированные процессы Направление ресурсов, высвобождаемых за счет сокращения численности аппарата, на обеспечение безопасности и нормативную поддержку
Слабые стороны (W)	W-O (Mini-Maxi)	W-T (Mini-Mini)
Фрагментированность данных Ограниченная степень внедрения ИИ в управленческие процессы Недостаток квалифицированных кадров для работы с ИИ Отсутствие единого подхода к обработке и интеграции данных Недостаточная регуляторная база на уровне организации/ведомства	Участие в проектах стандартизации для устранения фрагментированности данных Обучение персонала через внешние программы повышения ИТ-грамотности Использование предиктивной аналитики с помощью готовых ИИ-модулей Формирование регламентов и инициативы по унификации процессов	Централизация данных для повышения защищенности Организация обучения и адаптация персонала к новым ИИ-инструментам Осуществление поэтапных пилотных проектов для минимизации затрат и рисков Создание внутренних регламентов и политики безопасного хранения данных

При этом в рассмотрение включены как факторы (внешние и внутренние), оказывающие существенное влияние рассматриваемые процессы, так и стратегии, направленные на достижение поставленной цели.

Факторы:

- Возможности (Opportunities, далее – О) – внешние условия и тенденции, благоприятствующие развитию, но находящиеся за пределами прямого контроля.
- Угрозы (Threats, далее – Т) – внешние факторы, которые могут отрицательно повлиять на цифровую трансформацию, и на которые организация напрямую повлиять не может.
- Сильные стороны (Strengths, далее – S) – то, что у системы уже есть и что можно развивать.
- Слабые стороны (Weaknesses, далее – W) – внутренние проблемы и пробелы, мешающие эффективному внедрению ИИ и цифровизации.

Группы стратегий:

- Использование существующих сильных сторон для реализации внешних возможностей (далее – S-O).
- Применение имеющихся сильных сторон для минимизации воздействия угроз (далее – S-T).
- Укрепление слабых сторон за счет внешних возможностей (далее – W-O).
- Уменьшение внутренних слабостей и снижение уязвимости перед внешними угрозами (далее – W-T).

Несмотря на активные темпы цифровизации в здравоохранении, в целом, и в системе обязательного медицинского страхования, в частности, применение ИИ в управленческих практиках пока остается на периферии. При этом федеральная поддержка, а также ускоренное развитие IT-решений на базе ИИ упрощают поиск готовых модулей, а разработка единых стандартов и появление правовых инициатив повышают легитимность и защищенность таких технологий.

Наряду с перечисленными возможностями сохраняются такие угрозы, как критические ошибки алгоритмов при анализе данных, подрывающие доверие к технологии, а частые изменения в законодательстве, введение жестких ограничений способны тормозить инновации. Рост кибератак усиливает риск утечек, а высокая стоимость ИИ-продуктов существенно затрудняет их внедрение при ограниченных ресурсах и отсутствии на рынке труда специалистов требуемого уровня квалификации.

К внутренним позитивным факторам следует отнести накопленный массив электронных данных, развитые системы учета и административную автоматизацию, создающие благоприятную основу для применения ИИ в управлении и контроле расходов. Упрощение документооборота и централизованные базы данных открывают путь к интеграции аналитических модулей и интеллектуальных инструментов в управление системой обязательного медицинского страхования.

Однако внутренняя среда сталкивается с такими барьерами как фрагментация цифровых ресурсов, отсутствие общего контура хранения и обмена информацией, что существенно затрудняет комплексный анализ и внедрение алгоритмов ИИ в управленческих процессах. Нехватка кадров, обладающих компетенциями, как в медицине, так и в ИТ и аналитике, замедляет разработку и адаптацию интеллектуальных решений. Кроме того, не хватает единых регламентов и стандартов для взаимодействия с ИИ-платформами, а нормативные документы зачастую не учитывают особенности работы с «большими данными» и специфические вопросы, связанные с ответственностью по обеспечению сохранности и конфиденциальности при использовании нейросетей.

В рамках стратегий S-O (Maxi-Maxi) организация, обладая большими массивами данных и наладив автоматизацию процессов, может активно применять предиктивную аналитику, прогнозируя бюджетные потребности и минимизируя разрозненность систем за счет единых стандартов интеграции. Это упрощает принятие комплексных управленческих решений, а государственная поддержка и рыночные инструменты позволяют масштабировать локальные инициативы в системные инновации. В результате эффективная цифровая инфраструктура открывает путь к интеграции интеллектуальных модулей на базе ИИ, создавая синергический эффект и выводя систему управления на новый уровень эффективности.

Стратегии S-T (Maxi-Mini) используют имеющиеся сильные стороны для снижения внешних угроз: большой массив данных и аналитические компетенции помогают минимизировать ошибки ИИ в медицинских и финансовых расчетах, а автоматизация процессов облегчает внедрение мер кибербезопасности, защищая от утечек и кибератак. Высвободившиеся благодаря цифровизации ресурсы (финансы и трудозатраты) направляются на правовую и нормативную деятельность, включая разработку внутренних регламентов и лоббирование изменений, что создает «буфер» в отношении частых изменений в законодательстве. В результате повышается устойчивость и безопасность системы в целом: технологические и управленческие преимущества помогают оперативно реагировать на угрозы и компенсировать недостатки правового поля, обеспечивая стабильность и надежность процессов даже в условиях внешних потрясений.

Стратегии W-O (Mini-Maxi) используют внешние возможности для преодоления внутренних слабостей. То есть дефицит собственных ресурсов может быть восполнен за счет отраслевых стандартов, государственных инициатив и передовых технологий: так, участие в проектах по интеграции данных устраняет фрагментарность, а внешние образовательные программы и привлечение специалистов извне помогают быстро повысить цифровую зрелость как персонала, так и пользователей. Кроме того, готовые ИИ-решения сокращают время разработки, ускоряя трансформацию и снижая риск неудачи [15]. Наконец, формирующаяся регуляторная база позволяет унифицировать внутренние стандарты и обеспечить соответствие общим требованиям, что в совокупности укрепляет основу организации и формирует более современную, устойчивую систему.

Стратегии W-T (Mini-Mini) направлены на сокращение внутренних слабостей и снижение уязвимости перед внешними угрозами. Для борьбы с фрагментированностью данных и киберрисками организации необходимо централизованно агрегировать информацию и унифицировать политику безопасности, а нехватка компетенций и сопротивление инновациям устраняются путем обучения персонала и поэтапного запуска небольших AI-проектов. Подобный подход закрывает уязвимые точки и создает более устойчивую систему управления, позволяя продолжать цифровую трансформацию даже при ограниченных ресурсах и высоких внешних рисках.

OTWS-анализ формирует целостную картину стратегических действий, увязывая внутреннее развитие организации с внешними рисками и возможностями. Четыре группы стратегий (S-O, S-T, W-O, W-T) демонстрируют, как сильные стороны при благоприятных условиях стимулируют инновации, а грамотная мобилизация ресурсов помогает противостоять угрозам и нивелировать слабости. Такой научный подход выходит за рамки классического SWOT-анализа, учитывая взаимосвязанные управленческие решения и современную специфику цифровой трансформации. Итогом становится сбалансированный план действий, закладывающий системную и долгосрочную программу внедрения ИИ и совершенствования цифровых технологий в системе обязательного медицинского страхования.

В этом контексте особое значение приобретает комплексное рассмотрение цифровизации и возможностей искусственного интеллекта в деятельности территориальных фондов обязательного медицинского страхования. Их успешная интеграция в государственные информационные системы создает основу для эффективного администрирования медицинских услуг. Поскольку именно ОМС является основной формой финансирования здравоохранения в России, эффективность распределения его ресурсов играет критически важную роль. Внедрение искусственного интеллекта в деятельность ТФОМС как ключевых институтов системы ОМС, может привести к системным изменениям в управлении финансовыми потоками и контроле за расходованием средств, обеспечивая рост прозрачности и долговременную устойчивость отрасли.

Важнейшей составляющей цифровизации здравоохранения в Российской Федерации является Единая государственная информационная система здравоохранения¹ (далее –

¹ Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2022612482 Российская Федерация. Единая государственная информационная система в сфере здравоохранения (ЕГИСЗ): № 2021681816: заявл. 21.12.2021; опубл. 28.02.2022; заявитель Российская Федерация, от имени которой выступает Министерство здравоохранения Российской Федерации.

ЕГИСЗ), обеспечивающая автоматизацию рутинных задач, сбор, хранение и передачу медицинской информации¹. Наряду с ней на государственном уровне внедряется Государственная информационная система обязательного медицинского страхования² (далее – ГИС ОМС), которая играет центральную роль в учете объемов оказания медицинской помощи и контроле качества медицинских услуг в рамках обязательного медицинского страхования. ГИС ОМС интегрируется с ЕГИСЗ, единым порталом госуслуг и другими системами, что позволяет унифицировать процессы администрирования медицинских услуг.

Однако текущий уровень цифровой зрелости фондов в применении ИИ и ограниченность интеллектуальных технологий затрудняют обеспечение этого прогресса. При этом, возможности искусственного интеллекта могут значительно повысить эффективность их деятельности (табл. 2).

Таблица 2 – Возможности искусственного интеллекта в деятельности территориального фонда обязательного медицинского страхования (составлено авторами)

Процесс	Возможности ИИ в деятельности ТФОМС
Финансирование ОМС	– Прогнозирование доходов и расходов: алгоритмы машинного обучения анализируют исторические данные и предсказывают бюджетные потребности, минимизируя риск дефицита. – Выявление финансовых аномалий: системы ИИ сигнализируют о нетипичных расходах или аномальных транзакциях, помогая вовремя корректировать бюджет. – Оптимизация распределения средств: интеллектуальные модели оценивают эффективность затрат на различные медицинские услуги и рекомендуют приоритетные направления финансирования.
Контрольно-ревизионная деятельность	– Анализ больших данных: интеллектуальные алгоритмы быстро сопоставляют большие массивы финансовой и медицинской информации, повышая качество ревизий. – Выявление потенциальных нарушений: машинное обучение помогает обнаруживать мошеннические схемы или нецелевые и неэффективные траты до проведения проверки. – Автоматизация процесса: ИИ-инструменты сокращают время и ручной труд при проверках, формируя предварительные отчеты и выявляя отклонения от норм. – Анализ медицинских данных, выявление подозрительных схем завышения стоимости услуг и «приписок» со стороны медицинской организации
Организация ОМС	– Интеллектуальная маршрутизация: нейросети анализируют текущее состояние медицинских ресурсов и помогают распределять потоки пациентов или объемы услуг между учреждениями. – Персонализированная оценка качества услуг: алгоритмы классифицируют обращения граждан, выявляют тенденции в удовлетворенности и помогают формировать адресные меры по улучшению.
	– Поддержка принятия решений: системы рекомендаций на базе ИИ анализируют регламенты, статистику обращений и историю застрахованных, предлагая оптимальные управленческие сценарии. – Автоматизация обработки данных по страховым случаям и проверка их соответствия стандартам, выявление отклонений. – Контроль соблюдения стандартов при проведении медико-экономической экспертизы и экспертизы качества медицинской помощи

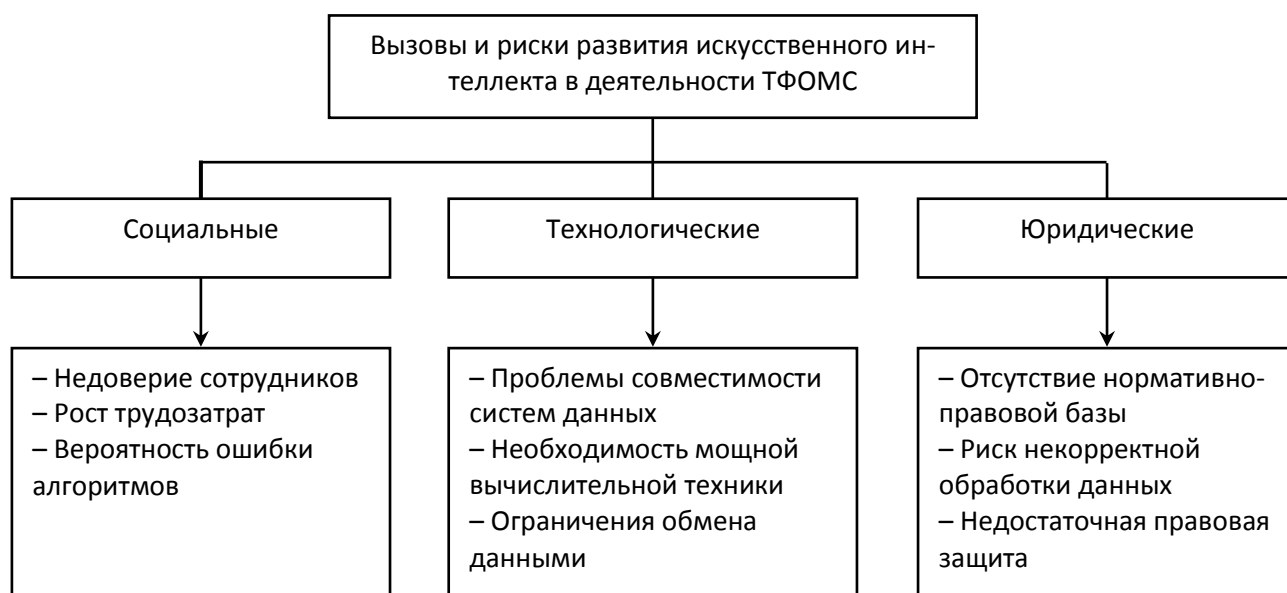
¹ Единая государственная информационная система в сфере здравоохранения: официальный сайт. Москва. URL: <https://egisz.rosminzdrav.ru/?ysclid=m7a1fu6qv9805271349#firstPage> (дата обращения 16.02.2025).

² Правительство России: официальный сайт. Правительство утвердило правила работы государственной информационной системы ОМС. Москва. URL: <http://government.ru/docs/42484/> (дата обращения 16.02.2025).

Учитывая, что ТФОМС обладает всем объемом информации об оказанных медицинских услугах в рамках ОМС, анализ больших данных с использованием ИИ позволит оценить не только предоставленное количество медицинских услуг, но и их реальную клиническую эффективность. Это даст возможность перераспределить объемы медицинской помощи на пользу медицинским организациям. В условиях нынешней фрагментированности данных данный потенциал не реализуется на должном уровне.

Интеграция искусственного интеллекта в бюджетное управление обеспечивает более точное планирование финансовых потоков, прогнозирование бюджетного дефицита, оптимизацию межбюджетных трансфертов и анализ расходов, что способствует минимизации рисков и повышению эффективности распределения средств. Использование ИИ позволяет контролировать соблюдение медицинских стандартов, оценивать результативность лечения и автоматизировать обработку данных по страховым случаям, обеспечивая их соответствие установленным нормам – и это далеко не весь перечень возможностей ИИ.

При внедрении технологий искусственного интеллекта в управление территориальными фондами обязательного медицинского страхования необходимо также учитывать вызовы и риски развития искусственного интеллекта в деятельности ТФОМС (см. рисунок).



Вызовы и риски развития искусственного интеллекта в деятельности территориальных фондов обязательного медицинского страхования (составлено авторами)

Главным социальным риском можно назвать недоверие и настороженность к технологиям со стороны сотрудников и управленческого персонала. Это связано с опасностями увеличения трудозатрат из-за необходимости освоения новых технологий и возможных ошибок в алгоритмах искусственного интеллекта.

Инфраструктурные ограничения и проблемы, связанные с совместимостью различных систем данных, необходимостью высокой вычислительной мощности, создают значительные технологические риски и барьеры. Существующие системы не всегда могут обеспечить обмен данными в первый момент времени, что ограничивает потенциал аналитики на основе искусственного интеллекта.

К юридическим рискам уместно отнести отсутствие четкой нормативно-правовой базы для регулирования применения ИИ, вероятность некорректной обработки персональных данных и недостаточную правовую защиту при автоматическом принятии решений.

Для преодоления этих рисков целесообразно рассмотреть реализацию следующих мероприятий:

1. Повышение цифровой грамотности персонала путем внедрения образовательных программ и курсов по работе с ИИ для минимизации сопротивления новым технологиям.

2. Оптимизация технологической инфраструктуры путем модернизации вычислительных мощностей, унификации стандартов обмена данными и повышения совместимости цифровых платформ.

3. Разработка нормативно-правовой базы путем создание четких регламентов по использованию искусственного интеллекта, обеспечения защиты персональных данных и юридической ответственности при автоматизированном принятии решений.

4. Тестирование и адаптация алгоритмов путем поэтапного внедрения ИИ с контролем качества решений и их корректировкой, что снизит риск ошибок и повысит доверие к технологии.

Для успешной цифровой трансформации ТФОМС и эффективного использования искусственного интеллекта необходима стратегия развития, предусматривающая долгосрочное планирование, стандартизацию процессов, инвестиций в технологическую инфраструктуру и кадровую подготовку. Процесс внедрения технологий ИИ в управленческие процессы здравоохранения требует координации между всеми системами взаимодействия: органами управления, территориальными фондами ОМС, страховыми медицинскими организациями, медицинскими учреждениями, врачами, пациентами. Только комплексный подход, основанный на четкой стратегии, позволит обеспечить устойчивость системы ОМС и повышение качества и доступности медицинского обслуживания.

Результаты исследования

Результаты проведенного исследования подтверждают, что цифровизация и искусственный интеллект представляют собой два самостоятельных, но взаимодополняющих направления развития системы обязательного медицинского страхования.

Цифровизация здравоохранения развивается в рамках ЕГИСЗ и ГИС ОМС. Но несмотря на активное ее развитие, в архитектуре государственных информационных систем, как и в деятельности фондов ОМС, не предусмотрены инструменты интеллектуального анализа и поддержки принятия решений. Исследования в области ИИ в здравоохранении преимущественно сосредоточены на его применении в медицинской практике (диагностике, анализе изображений и др.), в то время как управленческие аспекты остаются недостаточно изученными. Внедрение искусственного интеллекта, способного существенно расширить функциональные возможности цифровых платформ за счет прогнозирования потребности в медицинских услугах, выявления аномалий в расходах и поддержки принятия решений, остается ограниченным из-за нехватки квалифицированных специалистов, несогласованности цифровых платформ, отсутствия единых стандартов обмена данными и нормативных барьеров. Отсутствие единой стратегии по интеграции ИИ в процессы управления системой ОМС ограничивает потенциал интеллектуальных технологий в оптимизации финансовых потоков, оставаясь на начальном этапе.

Новизна исследования заключается в комплексном подходе к оценке роли цифровизации и искусственного интеллекта в системе ОМС, выявлении ключевых барьеров их внедрения и разработке рекомендаций по переходу от традиционной автоматизации к интеллектуальному управлению. Основной акцент сделан на анализе потенциала ИИ для оптимизации управления территориальными фондами обязательного медицинского страхования. Разграничение понятий цифровизации и ИИ позволяет более точно формулировать подходы к их развитию, что обеспечит комплексную цифровую трансформацию ОМС, эффективное использование ресурсов и повышение устойчивости системы здравоохранения.

Авторский вклад заключается в следующем:

1. Выявлены ключевые барьеры внедрения ИИ в управленческие процессы ОМС, включая недостаточную нормативно-правовую базу, разрозненность цифровых систем и нехватку квалифицированных специалистов.

2. Обоснована необходимость перехода от механической автоматизации к интеллектуальному управлению, где ИИ становится неотъемлемым элементом системы анализа и принятия решений.

3. Разработаны предложения по совершенствованию цифровых инструментов в системе ОМС, включающие стандартизацию данных, развитие кадровых компетенций и разработку нормативных актов, регулирующих применение ИИ в сфере здравоохранения.

4. Подчеркнута важность интеграции предиктивной аналитики в финансовое планирование территориальных фондов ОМС, что позволит сократить неэффективные расходы и повысить прозрачность финансовых потоков.

Разработанные рекомендации могут быть применены при формировании стратегий цифрового развития ОМС и модернизации системы управления здравоохранением, а также в деятельности территориальных фондов ОМС для внедрения инструментов интеллектуального анализа данных, совершенствования механизмов финансового планирования, унификации данных и повышения квалификации кадров. Кроме того, они могут послужить основой для дальнейших научных исследований, направленных на изучение влияния искусственного интеллекта на эффективность управления здравоохранением, разработку методов предиктивного анализа и интеграцию интеллектуальных решений в цифровые платформы обязательного медицинского страхования и деятельность фондов ОМС.

Заключение (основные выводы и рекомендации)

В современных условиях интеграция искусственного интеллекта в управленческие процессы системы обязательного медицинского страхования приобретает стратегическую значимость, обусловленную необходимостью повышения эффективности принятия решений, оптимизации распределения ресурсов и совершенствования контроля за финансовыми потоками. Нереализованный потенциал предиктивной аналитики заключается в отсутствии механизмов прогнозирования потребности в медицинских услугах и анализа финансовых потоков на основе больших данных, что ограничивает эффективность бюджетного планирования территориальных фондов ОМС.

Для достижения полноценных цифровых преобразований предлагается:

1. Создание регламентированных механизмов использования ИИ в управленческих процессах системы ОМС, включая вопросы безопасности данных и автоматизированного принятия решений.

2. Для подготовки кадров необходима система обучения сотрудников и управленцев по работе с цифровыми аналитическими инструментами и технологиями ИИ.

3. Изучение платформ и инструментов, тестирование и адаптация интеллектуальных алгоритмов искусственного интеллекта для его внедрения в деятельность территориальных фондов и поддержки управленческих решений в системе ОМС.

4. Развитие механизмов предиктивной аналитики на основе ИИ для прогнозирования затрат, выявления финансовых аномалий, оптимизации распределения финансовых потоков и оценке эффективности медицинских услуг в системе обязательного медицинского страхования.

5. Тестирование ИИ-решений в пилотных проектах, что позволит поэтапно внедрить интеллектуальные системы в управленческие процессы ОМС, выявить их эффективность и устранить возможные риски.

Интеллектуализация управления финансовыми потоками посредством искусственного интеллекта является ключевым этапом в повышении прозрачности, эффективности и устойчивости системы ОМС, обеспечивая качественное управление ресурсами здравоохранения в долгосрочной перспективе.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку методов оценки экономической эффективности внедрения ИИ в систему ОМС, создание экспериментальных моделей предиктивного анализа бюджетных потоков, а также разработку рекомендаций по

снижению технологических и нормативных барьеров. Внедрение полученных результатов в стратегическое управление ОМС создаст условия для перехода от механической цифровизации к интеллектуальному управлению, обеспечивая устойчивое развитие здравоохранения и повышение качества и доступности медицинской помощи.

Список источников

1. Цифровая медицина: направления повышения качества процессов управления / В.Н. Дорошко, И.Н. Александров, А.Е. Паршуков и др. // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 3. № 9 (139). С. 173-178. DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2023.09.03.019.
2. Доан Т.М., Крестьянинова О.Г., Плотников В.А. Цифровизация здравоохранения: перспективные инструменты // Экономика и управление. 2023. Т. 29. № 2. С. 132-140. DOI 10.35854/1998-1627-2023-2-132-140.
3. Проблемы и перспективы информационных технологий в здравоохранении России: современные реалии / И.В. Борисов, В.А. Бондарь, Д.А. Кудинов и др. // Физическая и реабилитационная медицина, медицинская реабилитация. 2022. Т. 4. № 4. С. 271-282. DOI 10.36425/rehab110384.
4. Big Data Analytics and Artificial Intelligence in Healthcare: Transforming Diagnostics, Treatment, and Disease Prevention / Collins Nwannebuike Nwokedi, Olakunle Saheed Soyeye, Obe Destiny Balogu et al. // International Journal of Scientific Research in Science and Technology Available. 2024. Vol. 11. № 6. P. 1035-1060 DOI: 10.32628/IJSRST25121245.
5. Akbulut S., Colak C. Next-Generation Healthcare: Artificial Intelligence Applications in Disease Management // Diagnostics. 2024. Vol. 14. № 11. P. 1087. DOI 10.3390/diagnostics14111087.
6. Цифровая трансформация здравоохранения России как фактор улучшения качества медицинских услуг / Б.И. Лавер, В.В. Глебов, К.В. Исаев, Е.В. Аникина // РКЖ. 2023. № S5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-zdravoohraneniya-rossii-kak-faktor-uluchsheniya-kachestva-meditsinskih-uslug>.
7. Улумбекова Г.Э. Проблемы на пути цифровой трансформации здравоохранения в РФ и предложения по их преодолению // ОРГЗДРАВ: Новости. Мнения. Обучение. Вестник ВШОУЗ. 2022. № 1 (27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemny-na-puti-tsifrovoy-transformatsii-zdravoohraneniya-v-rf-i-predlozheniya-po-ih-preodoleniyu>.
8. Hemmo Lotem M., Tzezana R., Levtzion-Korach O. The impact of artificial intelligence and big data on healthcare // Harefuah. 2021 Jan; 160(1): 24-29. Hebrew. PMID: 33474875.
9. Шишкин С.В. Эволюция и перспективы системы обязательного медицинского страхования в России // Экономическая политика. 2023. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-i-perspektivy-sistemy-obyazatel'nogo-meditsinskogo-strahovaniya-v-rossii>.
10. Николаева А.В. Актуальные проблемы системы обязательного медицинского страхования // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. № 12-3 (87). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-problemy-sistemy-obyazatel'nogo-meditsinskogo-strahovaniya>.
11. Климан Ю.А. Правовые проблемы применения искусственного интеллекта в сфере здравоохранения // Теория и практика общественного развития. 2024. № 11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovye-problemy-primeneniya-iskusstvennogo-intellekta-v-sfere-zdravoohraneniya>.
12. Кавкаева К.П., Малышева А.А. Особенности правовой природы и функционирования социальных государственных внебюджетных фондов // Вестник СГЮА. 2023. № 6 (155). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-pravovoy-prirody-i-funktsionirovaniya-sotsialnyh-gosudarstvennyh-vnebyudzhethnyh-fondov>.
13. Опыт применения технологий искусственного интеллекта для развития профилактического здравоохранения на примере Кировской области / Д.А. Курдюмов, А.В. Кашин, Н.Ю. Рябов и др. // Менеджер здравоохранения. 2023. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/>

article/n/opyt-primeneniya-tehnologiy-iskusstvennogo-intellekta-dlya-razvitiya-profilakticheskogo-zdravooxraneniya-na-primere-kirovskoy.

14. ИИ в госсекторе: Перспективные сценарии и план для начала использования: сайт Софтлайн. Москва, 2025. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (дата обращения 01.06.2025).

References

1. Cifrovaya medicina: napravleniya povыsheniya kachestva processov upravleniya [Digital medicine: directions for improving the quality of management processes / V.N. Doroshko, I.N. Alexandrov, A.E. Parshukov et al.] // Economics and management: problems, solutions. 2023. Vol. 3. № 9 (139). P. 173-178. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.09.03.019.

2. Doan T.M., Krest'yaninova O.G., Plotnikov V.A. Cifrovizatsiya zdravooxraneniya: perspektivny'e instrumenty` [Doan T.M., Krestyaninova O.G., Plotnikov V.A. Digitalization of healthcare: promising tools] // Economics and management. 2023. Vol. 29. № 2. P. 132-140. DOI 10.35854/1998-1627-2023-2-132-140.

3. Problemy` i perspektivy` informatsionny`x tekhnologij v zdravooxranenii Rossii: sovremennye realii [Problems and prospects of information technologies in healthcare in Russia: modern realities] / I.V. Borisov, V.A. Bondar, D.A. Kudinov et al. // Physical and rehabilitation medicine, medical rehabilitation. 2022. Vol. 4. № 4. P. 271-282. DOI 10.36425/rehab110384.

4. Big data analytics and artificial intelligence in healthcare: transformation of diagnosis, treatment and prevention of diseases / Collins Nwannebuike Nwokedi, Olakunle Sahid Soyegbe, Oba Destiny Balogu et al. // The International Journal of Scientific Research in the field of Science and Technology is available. 2024. Vol. 11. № 6. P. 1035-1060 DOI: 10.32628/IJSRST25121245.

5. Akbulut S., Kolak K. Healthcare of the next generation: application of artificial intelligence in the treatment of diseases // Diagnostics. 2024. Vol. 14. № 11. P. 1087. DOI 10.3390/diagnosticdata14111087.

6. Cifrovaya transformatsiya zdravooxraneniya Rossii kak faktor uluchsheniya kachestva medicinskikh uslug [Digital transformation of russian healthcare as a factor of improving the quality of medical services] / B.I. Laver, V.V. Glebov, K.V. Isaev, E.V. Anikina // RCJ. 2023. № S5.

7. Ulumbekova G.E`. Problemy` na puti cifrovoj transformatsii zdravooxraneniya v RF i predlozheniya po ix preodoleniyu [Ulumbekova G.E. Problems on the path of digital transformation of healthcare in the Russian Federation and proposals to overcome them] // ORGZDRAV: News. Opinions. Training. Bulletin of the Higher School of Economics. 2022. № 1 (27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-na-puti-tsifrovoy-transformatsii-zdravooxraneniya-v-rf-i-predlozheniya-po-ih-preodoleniyu>.

8. Hemmo Lotem M., Tzezana R., Levzion-Korach O. The impact of artificial intelligence and big data on healthcare // Harefuah. 2021 Jan; 160(1): 24-29. Hebrew. PMID: 33474875.

9. Shishkin S.V. Evolyutsiya i perspektivy` sistemy` obyazatel'nogo medicinskogo strahovaniya v Rossii [Shishkin S.V. Evolution and prospects of the compulsory medical insurance system in Russia] // Economic policy. 2023. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-i-perspektivy-sistemy-obyazatel'nogo-meditsinskogo-strahovaniya-v-rossii>.

10. Nikolaeva A.V. Aktual'ny'e problemy` sistemy` obyazatel'nogo medicinskogo strahovaniya [Nikolaeva A.V. Actual problems of the compulsory medical insurance system] // International journal of humanities and natural sciences. 2023. № 12-3 (87). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-problemy-sistemy-obyazatel'nogo-meditsinskogo-strahovaniya>.

11. Kliman Yu.A. Pravovy`e problemy` primeneniya iskusstvennogo intellekta v sfere zdravooxraneniya [Kliman Yu.A. Legal problems of artificial intelligence application in the healthcare sector] // Theory and practice of social development. 2024. № 11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovye-problemy-primeneniya-iskusstvennogo-intellekta-v-sfere-zdravooxraneniya>.

12. Kavkaeva K.P., Maly'sheva A.A. Osobennosti pravovoy prirody` i funkcionirovaniya sotsial'ny`x gosudarstvenny`x vnebyudzhethny`x fondov [Kavkaeva K.P., Malysheva A.A. Features of the legal nature and functioning of social state extra-budgetary funds] // Bulletin of the State State Budget-

ary Educational Institution. 2023. № 6 (155). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-pravovoy-prirody-i-funktsionirovaniya-sotsialnyh-gosudarstvennyh-vnebyudzhetyh-fondov>.

13. Опы́т применения технологий искусственного интеллекта для развития профилактического здравоохранения на примере Кировской области [The experience of using artificial intelligence technologies for the development of professional healthcare on the example of the Kirov region] / D.A. Kurdyumov, A.V. Kashin, N.Yu. Ryabov, R.E. Novitsky, A.V. Gusev // The health care manager. 2023. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-primeneniya-tehnologiy-iskusstvennogo-intellekta-dlya-razvitiya-profilakticheskogo-zdravooxraneniya-na-primere-kirovskoy>.

14. И в госсекторе: Перспективные сценарии и план для начала использования: сайт Softlajn [AI in the public sector: Promising scenarios and a plan to start using: Softline website]. Moscow, 2025. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (date of issue 03/31/2025).

Светлана Васильевна Бадло

начальник управления бухгалтерского учета и отчетности – главный бухгалтер, Территориальный фонд обязательного медицинского страхования Кемеровской области – Кузбасса, Кемерово, Россия
E-mail: svetlanabadlo@yandex.ru

Svetlana V. Badlo

ORCID ID: 0009-0062-3049-8788
Head of Accounting and Reporting Department, Chief Accountant, Territorial Compulsory Medical Insurance Fund of the Kemerovo Region – Kuzbass, Kemerovo, Russia
E-mail: svetlanabadlo@yandex.ru

Ольга Львовна Табашникова

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента имени И.П. Поварича, Институт экономики и управления, Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия
E-mail: oltabas@gmail.com

Olga L. Tabashnikova

ORCID ID: 0009-0003-3478-6507
PhD in Economics, Associate Professor, I.P. Povarich Department of Management, Institute of Economics and Management, Kemerovo State University, Kemerovo, Russia
E-mail: oltabas@gmail.com

Образец для цитирования:

Бадло С В., Табашникова О.Л. Интеграция технологий искусственного интеллекта в управленческие процессы территориальных фондов обязательного медицинского страхования // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2025. № 3 (47). С. 92-106.

Cite this article as:

Badlo S.V., Tabashnikova O.L. Integrating artificial intelligence into management processes of territorial mandatory health insurance funds // Actual Problems of Economics and Management. 2025. № 3 (47). P. 92-106 (in Russian).

Статья поступила в редакцию 19.05.2025 г., принята к опубликованию 30.06.2025 г.

О.К. Минева, А.И. Волобуева

УПРАВЛЕНИЕ ВОВЛЕЧЕНИЕМ СОТРУДНИКОВ В РАМКАХ ФОРМИРОВАНИЯ ПРАКТИК ДОВЕРИЯ В КОМАНДАХ

O.K. Mineva, A.I. Volobueva

MANAGING EMPLOYEE ENGAGEMENT AS A WAY OF BUILDING TRUST PRACTICES IN TEAMS

Статья посвящена развитию отечественной школы вовлечения с точки зрения формирования новых практик управления человеческими ресурсами. Проанализированы наиболее упоминаемые работы отечественных и зарубежных авторов и смыслового наполнения ими дефиниции «вовлеченность». Проведён детализированный разбор известных моделей измерения вовлеченности с выделением факторов, влияющие на нее, определением портрета «вовлеченного сотрудника», инструментов оценки и «подсветки» проявления этих факторов. В целях развития менеджмента команд предложено использовать когнитивное моделирование с использованием в качестве базы моделей швейцарского сыра Ризона Д. и «Механизма 4 драйвера вовлечения» Волобуевой А.И. Предлагаемая активность «Вовлеченность без волнений» при использовании её на этапе «Формирование» (по Б. Такману) способна сократить время прохождения этого этапа и избавить руководителей (лидеров задач) от потенциальных «маркеров угроз» на следующих этапах. Обоснована необходимость более глубокого изучения феномена «вовлеченность» в российской практике менеджмента и расширения банка практик управления человеческими ресурсами с точки зрения работ по вовлечению персонала и практик доверия.

Ключевые слова: менеджмент команд, командообразование, персонал, вовлеченность, сопротивление, «маркеры угроз», эффективность, ограничивающие убеждения, контрастный результат

The article is devoted to the development of the Russian school of employee engagement in terms of building new human resource management practices. The most cited Russian and foreign authors and the semantics in the given definition of term “engagement” are analyzed. A detailed analysis of well-known engagement measurement models has been performed, where the focus is made on the factors affecting the engagement, definition of the profile of an “engaged employee”, assessment tools, and highlighting the manifestation of these factors. In order to develop team management practices, it is proposed to use the cognitive modeling method based on D. Reason’s Swiss Cheese Model and the “Mechanism 4 Drivers of Engagement” methodology by A. Volobuyeva. The proposed “Engagement Without Worries” activity when used at the “Formation” stage (according to B. Tuckman) can reduce the time required to complete this stage and assist managers (task leaders) get rid of potential “threat markers” in the following stages. The need for a deeper study of the phenomenon of ‘engagement’ in the management practices in Russia and expansion of the bank of human resource management practices in terms of employee engagement and trust practices is substantiated.

Keywords: team management, team building, personnel, engagement, resistance, «threat markers», effectiveness, limiting beliefs, contrasting outcome

Введение

Современный менеджмент не возможен без передовых открытий в области психологии. Так было в прошлом веке, когда работы известных психологов Маслоу А. и Герцберга Ф. положили основу целому направлению – мотивационному менеджменту, а работы Сатир В. и Кьюблер-Росс Э. – менеджменту изменений.

Изначально феноменом вовлеченности персонала заинтересовались психологи, которые искали ответ на вопрос, как повысить индивидуальную результативность работников через активизацию его эмоциональной, когнитивной и поведенческой сторон личности. Сегодня феноменом вовлеченности заинтересовались и ученые в области менеджмента, для которых управление ею может рассматриваться как отдельная практика управления персоналом, способная помочь максимизировать добровольную отдачу персонала в процессе трудовой деятельности.

Практики управления человеческими ресурсами сегодня апеллируют к активизации внутренней мотивации человека. Именно она является истинным двигателем всех открытий, свершений и контрастного результата. А для этого надо найти те подходы, которые могут синхронизировать ценности личности и те смыслы, видение и вызовы, которые человек решает в рамках своей трудовой деятельности. Более того, организационный дизайн XXI века – это формат команд. Поэтому огромное значение менеджмент вовлечения уделяет работе с групповым видением, смыслом, эмоциями и действиями.

Это, наверное, самое молодое направление, но и одно из самых перспективных. Единого взгляда на сущность вовлеченности, специфики ее измерения, возможности формирования базы к управлению вовлечением не существует. Поэтому для углубления знаний в этой области следует находить точки соприкосновения известных теорий менеджмента и новых разработок.

Теоретический анализ

В последнее десятилетие фокус научного интереса смещается с углублённого изучения «удовлетворенности» и «лояльности» персонала, зависящих в большей степени от развития в компании гигиенических факторов, в сторону его «вовлеченности».

Традиционным взглядом на управление вовлеченностью персонала, выступают фундаментальные работы таких авторов, как: Кан У. [1], Павлов С. [2], Клочков А. [3], Маслач К. и Лейтер М. [4], Магура М. [5], Эриксон Э. и Эриксон Дж. и Кивник Х. [6], Волобуева А. [7], Кабалина В. и Чеглакова Л. [8] и т. д.

Таблица 1 – Теоретическая наполненность дефиниции «вовлеченность» в работах отечественных и зарубежных авторов

Автор	Содержание дефиниции «вовлеченность»
Кан У.	Вовлеченность – это когда люди включают или исключают свое личное «я» при выполнении трудовых ролей... Вовлеченность – это многомерная мотивационная концепция, отражающая одновременный вклад работником физической, умственной и эмоциональной энергии в процесс выполнения трудовой деятельности [1]
Павлов С.	Вовлечённость означает приверженность своей работе и компании, ощущение собственной значимости в контексте целей компании, а потому вовлечённые сотрудники показывают оптимальную производительность [2]
Клочков А.	Вовлечённость – это физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, когда люди стремятся выполнять работу как можно лучше и достигать результатов [3]
Маслач К. и Лейтер М.	Вовлеченность ассоциируется с энергией, включенностью в работу и эффективностью. Ей противостоит выгорание (как два противоположных полюса континуума), которое означает истощение сил, пониженный интерес к работе и низкую производительность [4]

Окончание табл. 1

Автор	Содержание дефиниции «вовлеченность»
Магура М.	Вовлечённость в работу организации может быть достигнута лишь в том случае, если работа в организации побуждает и формирует у людей: – готовность и желание, если это требуют интересы организации, прилагать дополнительные усилия, не ограничиваясь должностными инструкциями (надролевое поведение); – чувство самоуважения, основанное на удовлетворённости своими профессиональными достижениями и своей работой; – заинтересованность в достижении значимых для организации рабочих результатов, – ответственность за результаты своей работы [5]
Эриксон Э. и Эриксон Дж. и Кивник Х.	Вовлечённость – это страсть и приверженность, готовность прикладывать усилия, чтобы помочь работодателю добиться успеха [6]
Волобуева А.	Вовлеченность – повышенная эмоциональная связь с идеей, делом, задачей (как следствие разделяемого смысла и видения), благодаря которой добровольно прилагается больше усилий к достижению результата [7]
Кабалина В.И. и Чеглакова Л.М.	Вовлеченный работник – это работник, который выполняет нормы, установленные в данной организации, и не просто выражает готовность к сверхнормативным усилиям, но на практике делает это регулярно [8]

Современные практики в области менеджмента рассматривают вовлеченность как высшую ступень пирамиды сопричастности сотрудника к компании. Интересна точка зрения Кабалиной В.И. и Чеглаковой Л.М., которые предлагают рассматривать вовлеченность в работу через практики управления человеческими ресурсами, опираясь на концепцию позитивного организационного поведения и их проявления через проекцию добровольного нормативного и сверхнормативного поведения персонала.

В зависимости от целей исследования и содержания авторского понимания данной дефиниции каждый автор (консалтинговая компания) самостоятельно использует те или иные модели.

Анализ наиболее известных моделей измерения вовлеченности представлен в табл. 2.

Таблица 2 – Наиболее известные модели измерения вовлеченности

Название модели	Вовлеченность – это	Факторы, влияющие на вовлеченность	Вовлеченный сотрудник	Как / что измеряем
Модель Kincentric (бывшая Aon Hewitt) [8]	Опыт сотрудника (составная часть этой компетенции). Это гибкий подвижный элемент	Атмосфера в коллективе; Бренд работодателя; Стиль руководства; Корпоративная культура; Принимаемый смысловой посыл работы; Баланс между работой и жизнью; Реальное достижение смысловой и физической эффективности в деятельности	– Говорит (хорошее о компании); – Идентифицирует (связывает будущее с компанией), – Демонстрирует (стремление к большему)	Опросы; Анализ по ключевым моментам функционирования в компании / Приращение опыта сотрудника

Продолжение табл. 2

Название модели	Вовлеченность – это	Факторы, влияющие на вовлеченность	Вовлеченный сотрудник	Как / что измеряем
Модель McKinsey 7S [9]	Совершенный организационный дизайн, а не эмоции	Стратегия; Структура; Процессы и правила; Разделяемые ценности; Стиль руководства; Персонал; Навыки	Это часть системы, где всё связано со всем. Сотрудник должен видеть смысл и преемственность в каждой части системы и в интервью с ним можно оценить степень ее слаженности (<i>вовлеченности в рамках данной модели – прим. авторов</i>)	Интервью; Стратегические сессии / Прозрачность и смысловая ясность организационного дизайна
Модель Deloitte [10]	Результат структурированной среды	Вдохновляющая работа; Эффективное руководство; Позитивная рабочая среда; Карьерные перспективы; Атмосфера доверия	Чувствует себя вовлечённым, когда у него есть смысл, возможность и поддержка	Пульс-опросы (короткие регулярные анкеты); Индекс eNPS / Анализ удовлетворенности; Готовность рекомендовать работодателя
Модель Towers Watson [10]	Энергия, которую человек инвестирует в работу	Атмосфера благополучия; Условия труда; Поддержка инициативы	Выделяют три уровня: Вовлечённые – делают больше, чем нужно. Включённые – формируют позитивную атмосферу. Заряженные – получают удовольствие от задач	Опрос, Сторителлинг; Фокус-группы / Анализ поведения, выгорания и уровня энергии
Модель Gallup [11]	Ясность во взаимных ожиданиях сотрудника и компании	Потребности и ожидания; Осязаемый индивидуальный вклад; Командная работа; Признание коллег	Это продуктивный сотрудник с бурным прошлым, ясным настоящим и вдохновляющим будущим	Опросник Q12 / Потребность в признании; разделимость миссии и целей организации; межличностные отношения
Модель Zinger [11]	Создание среды, где хочется находиться	Потребности сотрудника (смысл; повышение благосостояния, рост заинтересованности, демонстрация сильных качеств);	Сотворец экосистемы смысла	Самооценка; Сторителлинг; Фокус-группы/ Анализ того, как человек себя ощущает

Окончание табл. 2

Название модели	Вовлеченность – это	Факторы, влияющие на вовлеченность	Вовлеченный сотрудник	Как / что измеряем
		Объединение компании (построение отношений, признание, ситуационное лидерство); Повышение производительности (максимизация эффективности, карьерный рост)		
Модель Job Demands – Resources (требования и ресурсы) [10]	Когда человек в балансе и не работает на износ	Требования (через должностные обязанности); Ресурсы (политика доступа и ограничений)	Причастный (лояльный к организации) и демонстрирующий необязательный контрастные усилия (сверх должностных обязанностей)	Сторителлинг; Фокус-группы / Анализ стресса и источников пополнения внутренней энергии

В таблице представлены наиболее известные модели изучения вовлеченности. Так почему же так важно отслеживать вовлеченность персонала? Приведем несколько цифр.

Глобальная вовлеченность – факты и выводы

Мировые тренды: по оценке компании Gallup, Inc. глобальная вовлеченность в 2023 году в мире составляла 18 % (более того, 59 % опрошенных заявляли о своей отстраненности от работы и работе на «минималке своих сил»). Это, по мнению аналитиков, привело к экономическим потерям в мировом масштабе в размере \$8,8 трлн (9 % от мирового ВВП) [12]. В 2024 году, глобальная вовлеченность была оценена в 21 % с соизмеримыми мировыми потерями.

Интересным фактом стал замер вовлеченности у рядовых сотрудников и у Middle менеджмента (среднее звено управления). Так, уровень вовлеченности у Middle снизился 30 до 27 %, в то время как у рядовых сотрудников цифра уже несколько лет неизменна и колеблется в районе 18 % [13].

Какой вывод можно сделать? Не может быть вовлеченной команды, если даже у помощников капитанов (Middle менеджмента) наблюдается тренд снижения ориентации к демонстрации добровольных сверх усилий.

Если рассмотреть подробнее причины общего пессимистического настроения в рабочих коллективах, то можно оперировать следующими цифрами [12]:

- до половины опрошенных респондентов заявляют об обманутых ожиданиях (49 % говорит о нарушении обязательств, которые озвучивала компания при найме (Kincentric, 2023);
- 67 % сотрудников предпочитают гибридную схему работы (Future Forum, 2023), в то время как HR не могут прийти к единому пониманию эффективного выстраивания организационного дизайна и взаимодействия внутри нового контура. Поэтому используют избыточные контрольные технологии, что негативно сказывается на атмосфере доверия в коллективе;
- около 40 % респондентов заявили, что испытывают сильный стресс, а 20 % чувствуют себя одинокими (Gallup, 2024).

Давно известный факт, что люди уходят не из своих компаний, а от своего непосредственного начальника, возлагает именно на среднее звено управления большую ответственность. В современном деловом мире именно Middle менеджмент испытывает на себе постоянно растущее напряжение: необходимость реализовывать постоянно меняющиеся запросы ТОП менеджмента, ситуационное расширение зоны своей ответственности и поддержки

непосредственных подчиненных с их профессиональным выгоранием, стрессом, экономическими и смысловыми тупиками и запросами на гибридный формат взаимодействия.

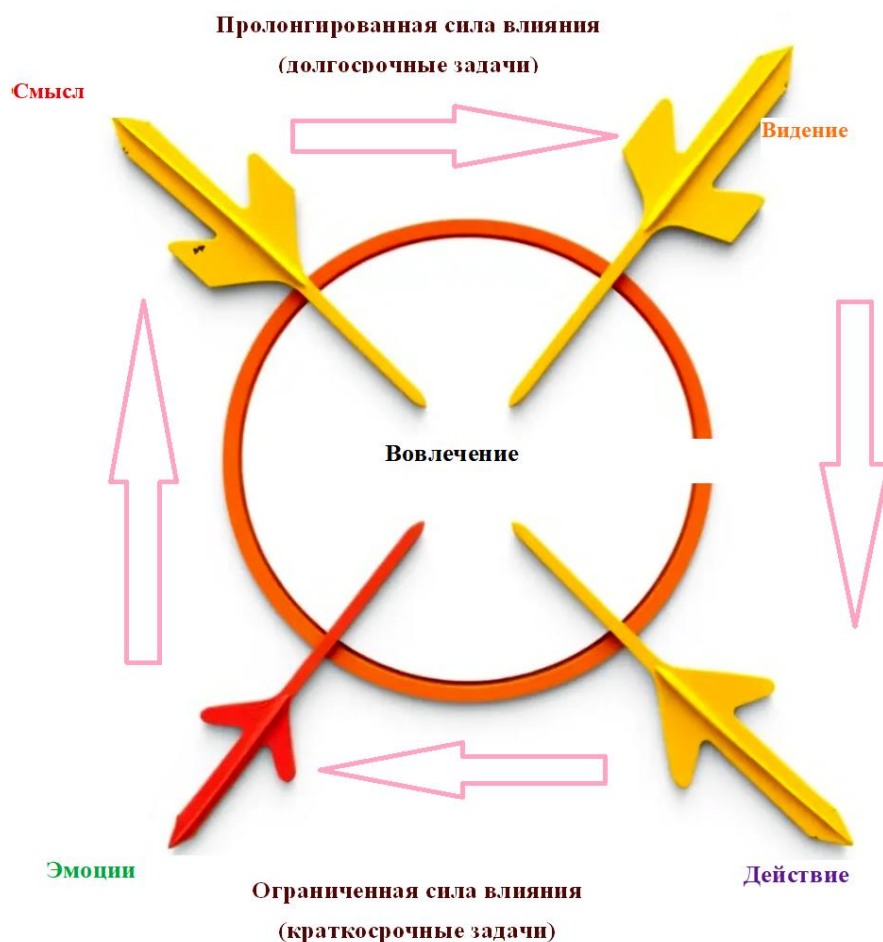
Что в России?

По результатам исследования hh.ru российские работодатели заявляют, что вовлеченность напрямую влияет на производительность труда (70 %), на уровень текучести кадров (60 %), на устойчивое развитие компании (41 %), но при этом оценивают его уровень у своих сотрудников лишь каждый пятый (22 %) [14]. ЭКОПСИ проводит более десяти лет исследование вовлеченности. Так, в 2018 году она составляла 75 %, 2020 году – 69 %, 2022 году – 66 %, 2023 году – 69 %, в 2024 году – 64 % [15]. Следует заметить, что высоким показателем вовлеченности считается показатель в 70 %.

Для развития российской научной школы вовлеченности и популяризации замера этого показателя отечественными работодателями в рамках данной статьи предлагается вниманию практика HR для внедрения когнитивного моделирования «Вовлеченность без волнений» в базе которой лежит отечественная модель «Механизм 4 драйвера вовлечения» Волобуевой А.И. (рисунок) и британской модели швейцарского сыра Ризона Д.

Когнитивное моделирование «Вовлеченность без волнений»

Высокая неопределенность окружающей среды, давление ИИ на традиционные отрасли, привычные форматы организационного дизайна и формы занятости вынуждают рабочие группы гибко перестраиваться в проектные команды. От скорости прохождения первых этапов (по Такману Б.) – «Формирование» и «Бурление» зависят жизнеспособность проектной команды и смысловая актуальность ее создания. На минимизацию времени прохождения этих этапов и направлена данная активность.



Механизм 4 драйвера вовлечения по А.И. Волобуевой

Основная гипотеза данной активности может быть представлена следующей фразой: «Люди вовлекаются в работу одинаково, а вовлечены каждый по-своему».

Согласно модели «Механизм 4 драйвера вовлечения» Волобуевой А.И., для реального вовлечения членов команды необходимо учитывать 4 фактора, имеющих различную силу влияния.

Драйверы в данной модели хорошо корреспондируются с основными факторами, которые отражены в сущности тех факторов, которые измеряются наиболее популярными моделями изучения вовлечения (табл. 2).

Смысловая привлекательность вызова (командной задачи) и отождествление её с ценностями личности, помогают увидеть более глубокие эффекты, которые многократно усиливают личную потребность в сопричастности к получению контрастного результата. Ошибка многих руководителей (лидеров задач) в том, что они пытаются «насадить» смыслы. Смысл можно только помочь найти.

Видение привлекательного результата для компании, команды, лично сотрудника (члена команды) позволяет включать внутренние мотиваторы человека и заряжать его на более долгую, осознанную и где-то даже жертвенную (в ущерб личному времени, благосостоянию, комфорту) модель поведения.

Следует заметить, что осознанную вовлеченность формирует пара «Смысл-Видение», что транслируется в ясном понимании сотрудника «Зачем» и визуализации «Привлекательный образ результата». Эти два драйвера «Видение» и «Смыслы», как правило, затрагивают внутреннюю мотивацию человека, которая функционирует без внешнего стимулирования, потому что «она – моя». Однако не стоит исключать, что «Смысл» и «Видение» могут появиться на основе предложенных вводных. Именно привлекательность и доступность для человека их сущности, позволяет решать сложные, нестандартные вызовы и демонстрирует пролонгированный эффект влияния на вовлеченность.

По мере погружения в решение проблемы (генерацию новых идей, формирования новой организационной реальности, персонификацию себя в проекте), человек (члены проектной команды) через Действие «втягиваются» в процесс и начинают действовать «на опережение». При этом, автор считает, что так как «человеку нужен человек», то только через живые эмоции, общение с заряженным на успех и с верой в результат лидером (руководителем) возможен следующий шаг в сторону реального волшебства вовлечения. Это созвучно с приведенными выше доводами о значительной ответственности перед компанией и сотрудниками позиции и компетентности непосредственного руководителя (или лидера задач).

Пара драйверов «Действие – Эмоции» имеет ограниченную силу влияния из-за повторяющейся необходимости поддерживать эмоции на постоянном уровне, а также необходимости постоянного инструктажа действий. Таки образом, даже позитивно окрашенное действие по инструкции без смысла и видения, создает риск декларации или демонстрации принятого формата поведения.

Все 4 драйвера вовлечения дают понимание взаимосвязей входных каналов вовлечения и их цикличность.

Модель швейцарского сыра Ризона Д. демонстрирует потенциальную угрозу стройной организационной структуре, в которой возможно разрушение, если маркеры уязвимости по каким-то причинам сойдутся во времени и пространстве. Это подобно «дыркам» в швейцарском сыре – красиво в отдельных ломтиках, губительно при наложении их для целой головки. Преломляя эту ассоциацию на компанию (команду), происшествия становятся возможным, если маркеры уязвимости выстраиваются в ряд, позволяя опасности миновать организационные барьеры.

Возвращаясь к запросу современности о повышении скорости преобразования рабочих групп в проектные команды, объединив походы этих двух моделей предложим разработанную нами активность «Вовлеченность без волнений».

Этап «Формирование» команд по Б. Такману характеризует этап знакомства участников друг с другом и предстоящими вызовами. Именно на этом этапе важно максимально полное раскрытие для них всех 4 драйверов вовлечения. Особым вызовом здесь может стать псевдосвобода

формирования команды, когда объединяются не по желанию, а по административному распоряжению. Для этого этапа характерны сдержанность и демонстрация декларируемой в компании модели поведения с замалчиванием реальных запросов членов команды.

Обычно люди на этом этапе хотят, но боятся высказывать свои опасения и страхи, которые во многом у всех идентичны и сформированы ограничивающими убеждениями. Более того, опираясь на них, люди для себя осознанно или неосознанно проживают в сознании вторичные выгоды от них, «закрываясь» в себе и увеличивая время перехода к следующему этапу формирования команды «Бурление».

Для сокращения времени этапа «Формирование» следует провести в команде когнитивную активность, направленную на идентификацию ограничивающих убеждений, вторичных выгод от них и мер по нейтрализации большей их части. Участники команды в реальном взаимодействии «проживают» потенциальные индивидуальные и групповые страхи (маркеры уязвимости), нормализуют эмоциональный фон и формируют безопасную основу для повышения инициативности ее членов и бесшовного перехода на этап «Бурление».

Заключение

Современный мир высоких скоростей и запредельной неопределенности ставит перед традиционными рабочими группами запрос на выживание через формирование гибких проектных команд. При этом озвученные выше тренды заставляют отходить от плавного взросления команд (4 стадии формирования команд по Б. Такману) в сторону существенного ускорения, а это возможно только при подключении глубокой внутренней мотивации каждого из членов команды. Для этого люди должны иметь четкое видение, разделяемые смыслы и нейтрализацию их страхов.

Комбинация двух моделей «Механизм 4 драйвера вовлечения» Волобуевой А.И. и швейцарского сыра Ризона Д. в содружестве с когнитивной активностью «Вовлеченность без волнений» способна:

- повысить скорость формирования эффективных команд за счет минимизации времени этапа «Формирование» и последующего этапа «Бурление»;
- нормализовать эмоциональный фон команд за счет нейтрализации личных и групповых ограничивающих убеждений и формирования атмосферы доверия;
- мультиплицировать инициативность членов команды за счет включения драйверов «Видение» и «Смыслы»;
- а сотрудники, которым нравится их работа, проявляют в 16 раз большую вовлеченность, чем те, кому их работа не нравится (McKinsey и Company, 2023) [12].

Понимание этой новой парадигмы формирования команд может помочь современному менеджеру любого иерархического статуса провести своевременное моделирование организационного дизайна, уменьшив силу сопротивления сотрудников и время реализации новшеств.

Список источников

1. Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work // Academy of Management Journal. 1990. № 33. P. 692-724.
2. Павлов С. Опрос вовлечённости: скрытые возможности и новая роль инструмента. URL: <https://formatta.ru/blog/engagement-new-role/> (дата обращения 21.08.2025).
3. Ключков А. Вовлеченность и лояльность персонала от А до Я. Москва: Эксмо-Пресс, 2021. С. 109.
4. Maslach C., Leiter M.P The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do About it. San Francisco, CA. Jossey-Bass, 1997. P. 32.
5. Магура М. Патриотизм персонала по отношению к своей организации – решающее конкурентное преимущество // Управление персоналом. 1998. № 11. С. 43.
6. Erikson E.H., Erikson J.M., Kivnick H.Q. Vital involvement in old age: The experience of old age in our time. New York; London: Norton, 1986. 352 p.

7. Волобуева А. Измерение вовлеченности сотрудников. Инструменты и метрики. URL: <https://ast-academy.ru/blog/izmerenie-vovlecennosti-sotrudnikov-instrumenty-i-metriki/> (Дата обращения 21.08.2025).

8. Кабалина В.И., Чеглакова Л.М. Вовлечённость работников через призму нормативного и сверхнормативного поведения // Корпоративный менеджмент и бизнес-образование: сборник науч. статей; под ред. С.О. Календжяна, Е.С. Яхонтовой. Москва: МАКС Пресс, 2015. С. 85-107.

9. Карлёф Б., Лёвингссон Х. Менеджмент от А до Я: Концепции и модели. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 441 с.

10. Каштанова Е.В., Лобачева А.С., Ашурбеков Р.А. Современные модели вовлеченности персонала в компанию // Управление персоналом и интеллектуальные ресурсы в России. 2023. № 3 (66). С. 30-37

11. Портнова Д. Как компании изучают вовлечённость сотрудников. URL: <https://htlab.ru/blog/kak-kompanii-izuchayut-vovlechyennost-sotrudnikov-7-modeley-kotorye-stoit-znat/#3-model-kincentric-byvshaya-aon-hewitt-vovlechyennost-kak-opyt-sotrudnika> (дата обращения 21.08.2025).

12. 23 факта об отношении людей к своей работе, которые важно знать в 2024 году. URL: <https://hrlider.ru/posts/23-fakta-ob-otnoshenii-lyudej-k-svoej-rabote-kotorye-vazhno-znat-v-2024-godu/> (дата обращения 21.08.2025).

13. Кризис вовлеченности: менеджеры теряют запал, а бизнес – миллиарды. URL: <https://adindex.ru/publication/analytics/search/2025/05/28/333808.phtml> (дата обращения 21.08.2025).

14. Только 1/5 часть российских компаний интересуются вовлеченностью своих сотрудников. URL: <https://incruussia.ru/news/the-employer-is-interested-in-employee-engagement/> (дата обращения 21.08.2025).

15. Вовлеченность россиян начала расти впервые за 5 лет. URL: <https://companies.rbc.ru/news/44iNaBaLYS/vovlechennost-rossiyan-nachala-rasti-vpervye-za-5-let/> (дата обращения 21.08.2025).

References

1. Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work // Academy of Management Journal. 1990. № 33. P. 692-724.

2. Pavlov S. Opros vovlechyonnosti: skryty'e vozmozhnosti i novaya rol' instrumenta [Engagement survey: hidden features and the new role of the tool]. URL <https://formatta.ru/blog/engagement-new-role/> (data obrashheniya: 21.08.2025) (in Russian).

3. Klochkov A. Vovlechennost' i loyal'nost' personala ot A do Ya [Involvement and loyalty of staff from A to Z]. Moskva: Eksmo-Press, 2021. P. 109 (in Russian).

4. Maslach C., Leiter M.P The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and what to do about it. San Francisco, CA. Jossey-Bass, 1997. P. 32 (in Russian).

5. Magura M. Patriotizm personala po otnosheniyu k svoej organizacii – reshayushhee konkurentnoe preimushhestvo [Staff's patriotism towards their organization is a crucial competitive advantage] // Personnel management. 1998. № 11. P. 43 (in Russian).

6. Erikson E.H., Erikson J.M., Kivnick H.Q. Vital involvement in old age: The experience of old age in our time. New York; London: Norton, 1986. 352 p.

7. Volobueva A. Izmerenie vovlechennosti sotrudnikov. Instrumenty i metрики [Measurement of employee engagement. Tools and metrics]. URL: <https://ast-academy.ru/blog/izmerenie-vovlecennosti-sotrudnikov-instrumenty-i-metriki/> (data obrashheniya: 21.08.2025) (in Russian).

8. Kabalina V.I., Cheglakova L.M. Vovlechyennost' rabotnikov cherez prizmu normativnogo i sverxnornativnogo povedeniya [Employee engagement through the prism of normative and excess behavior] // Korporativny'j menedzhment i biznes-obrazovanie: sbornik nauch. statej; pod red. S.O. Kalendzhyana, E.S. Yakhontovoj [Corporate management and business education: Collection of scientific articles; ed. by S.O. Kalendzhyana, E.S. Yakhontova]. Moskva: MAKSS Press, 2015. P. 85-107 (in Russian).

9. Karlyof B., Lyovingsson X. Menedzhment ot A do Ya: Konceptii i modeli [Management from A to Z: Concepts and models]. Moskva: Mann, Ivanov and Ferber, 2016. 441 p. (in Russian).

10. Kashtanova E.V., Lobacheva A.S., Ashurbekov R.A. Sovremennyye modeli вовлеченности персонала в kompaniyu [Modern models of personnel involvement in the company] // Upravlenie personalom i intellektual'ny'e resursy v Rossii [Human resources management and intellectual resources in Russia]. 2023. № 3 (66). P. 30-37 (in Russian).

11. Portnova D. Kak kompanii izuchayut вовлеченность сотрудников [How companies study employee engagement]. URL: <https://ht-lab.ru/blog/kak-kompanii-izuchayut-vo vlechyennost-sotrudnikov-7-modeley-kotorye-stoit-znat/#3-model-kincentric-byvshaya-aon-hewitt-vo vlechyennost-kak-opyt-sotrudnika> (data obrashheniya: 21.08.2025) (in Russian).

12. 23 fakta ob otnoshenii lyudej k svoej rabote, kotorye vazhno znat v 2024 godu [23 facts about people's attitudes to their work that are important to know in 2024]. URL: <https://hrlider.ru/posts/23-fakta-ob-otnoshenii-lyudej-k-svoej-rabote-kotorye-vazhno-znat-v-2024-godu/> (data obrashheniya: 21.08.2025) (in Russian).

13. Krizis вовлеченности: menedzhery teryayut zapal, a biznes – milliardy [The crisis of engagement: managers lose their passion, and businesses lose billions]. URL: <https://adindex.ru/publication/analitics/search/2025/05/28/333808.phtml> (data obrashheniya: 21.08.2025) (in Russian).

14. Tol'ko 1/5 chast' rossijskix kompanij interesuyutsya вовлеченностью своих сотрудников [Only 1/5 of Russian companies are interested in the involvement of their employees]. URL: <https://incruussia.ru/news/the-employer-is-interested-in-employee-engagement/> (data obrashheniya: 21.08.2025) (in Russian).

15. Vovlechenost' rossiyan nachala rasti v pervyye za 5 let [The engagement of Russians began to grow for the first time in 5 years]. URL: <https://companies.rbc.ru/news/44iNaBaLYS/vovlechenost-rossiyan-nachala-rasti-vpervyye-za-5-let/> (data obrashheniya: 21.08.2025) (in Russian).

Оксана Карловна Минева

доктор экономических наук,
профессор кафедры «Менеджмент»,
Астраханский государственный
университет имени В.Н. Татищева,
Астрахань, Россия
E-mail: okmineva@rambler.ru

Oksana K. Mineva

ORCID ID: 0000-0002-1830-784x
Dr. Sc. (Economics), Professor,
Department of Management,
Astrakhan Tatishchev State University
Astrakhan, Russia
E-mail: okmineva@rambler.ru

Анна Ивановна Волобуева

управляющий партнер
Центра командных компетенций,
эксперт высшего экспертного совета
кафедры «Технологии командного
менеджмента», Академия социальных
технологий, Москва, Россия
E-mail: avolobueva.priority@gmail.com

Anna I. Volobueva

ORCID ID: 0009-0006-4001-4434
Managing Partner of the Team Competence
Center, Expert of the Supreme Expert
Council at the Department of Team
Management Technology of the Academy
of Social Technologies, Moscow, Russia
E-mail: avolobueva.priority@gmail.com

Образец для цитирования:

Минева О.К., Волобуева А.И. Управление вовлечением сотрудников в рамках формирования практик доверия в командах // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2025. № 3 (47). С. 107-116.

Cite this article as:

Mineva O.K., Volobueva A.I. Managing employee engagement as a way of building trust practices in teams // Actual problems of economics and management. 2025. № 3 (47). P. 107-116 (in Russian).

УДК 338.46:005.53

В.В. Мухин

ПРОБЛЕМЫ ВАЛИДАЦИИ И ВЕРИФИКАЦИИ ЦИФРОВЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

V.V. Mukhin

PROBLEMS OF VALIDATION AND VERIFICATION OF DIGITAL MANAGEMENT DECISIONS OF MANAGERS IN BUSINESS PROCESSES AT ENTERPRISES

Статья посвящена комплексному анализу проблем валидации и верификации цифровых управленческих решений (ЦУР) с интеграцией технологий искусственного интеллекта (ИИ) и коллегиального экспертного решения в рамках цифровой трансформации бизнес-процессов предприятий, а также на формулирование новых практических управленческих инструментов и рекомендаций по их применению. Выявлены основные группы проблем валидации и верификации ЦУР, включая сложность данных, недостаток стандартизации, скорость изменений, цифровую зрелость предприятия и субъективность руководителей. Проведенный социологический опрос среди сотрудников различных предприятий показал, что большинство респондентов считают важным использование ИИ и экспертных групп для повышения качества управленческих решений. Разработан организационно-экономический механизм, интегрирующий ИИ и экспертные группы в процесс принятия ЦУР. Сформулированы рекомендации по обучению персонала, автоматизации бизнес-процессов, использованию аналитических инструментов и обеспечению кибербезопасности. Исследование подтвердило, что интеграция ИИ и экспертных групп в процесс принятия ЦУР может существенно повысить их эффективность и надежность. Однако для успешной реализации этой интеграции необходимо учитывать сложность интерпретации результатов ИИ и необходимость постоянного обучения персонала. Разработанный органи-

The article is devoted to a comprehensive analysis of the problems of validation and verification of digital management decisions (DMDs) with the integration of artificial intelligence (AI) technologies and collegial expert decision-making within the framework of digital transformation of business processes of enterprises, as well as formulation of new practical management tools and recommendations for their application. The main groups of problems of validation and verification of DMDs are identified, including data complexity, lack of standardization, speed of change, digital maturity of the enterprise and subjectivity of managers. A sociological survey among employees of various enterprises showed that the majority of respondents consider it important to use AI and expert groups to improve the quality of management decisions. An organizational and economic mechanism has been developed that integrates AI and expert groups into the process of adopting DMDs. Recommendations have been formulated for personnel training, automation of business processes, use of analytical tools and ensuring cybersecurity. The study confirmed that integration of AI and expert groups into the process of adopting DMDs can significantly increase their efficiency and reliability. However, for successful implementation of this integration, it is necessary to take into account complexity of interpreting AI results and the need for continuous personnel training. The developed organizational and economic mechanism and

зационно-экономический механизм и методологические рекомендации могут быть использованы для повышения качества управления в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова: бизнес-процессы, валидация управленческого решения, верификация управленческого решения, искусственный интеллект, коллегиальная экспертиза, цифровое управленческое решение (ЦУР)

methodological recommendations can be used to improve the quality of management in the digital economy.

Keywords: business processes, validation of a management decision, verification of a management decision, artificial intelligence, peer review, digital management decision (DMS)

Введение

Современная цифровая трансформация бизнеса стала неотъемлемым фактором конкурентоспособности и устойчивого развития организаций. В условиях быстро меняющейся экономической среды руководители сталкиваются с необходимостью принятия обоснованных и эффективных управленческих решений, основанных на больших данных. Однако процесс цифровизации управленческой деятельности сопровождается рядом вызовов, среди которых особое место занимают проблемы валидации (подтверждения соответствия решений поставленным целям) и верификации (проверки корректности данных и методов их обработки).

В эпоху быстро меняющихся технологий и рынков руководителям необходимо не только обладать знаниями, но и иметь способность быстро реагировать на новые цифровые реалии. Умение использовать аналитику и данные для принятия обоснованных управленческих решений становится необходимым навыком. Организации, активно внедряющие цифровые решения, получают значительное преимущество в условиях глобальной конкуренции. Согласно прогнозам аналитиков, искусственный интеллект (ИИ) в ближайшее десятилетие поможет компаниям из индекса S&P 500 увеличить свою прибыль на 30 процентов [1].

Актуальность темы обусловлена несколькими факторами: 1. Рост зависимости от данных: организации все чаще полагаются на цифровые инструменты (BI-системы, ИИ, Big Data), но качество решений напрямую зависит от достоверности исходных данных и методов их анализа. 2. Дефицит стандартизации: отсутствие единых подходов к валидации и верификации приводит к рискам принятия ошибочных решений, особенно при интеграции искусственного интеллекта в управленческие процессы. 3. Человеческий фактор: как показал проведенный автором социологический опрос ($n = 1920$), лишь 12,6 % предприятий имеют четкую стратегию цифровизации, а 68,7 % сотрудников нуждаются в дополнительном обучении. Это создает барьеры для эффективной работы с цифровыми решениями.

Цифровые управленческие решения представляют собой интеграцию цифровых технологий в процесс управления, что позволяет ускорить и улучшить качество принятия решений, повысить прозрачность и предсказуемость бизнес-процессов. Однако, несмотря на все преимущества, процесс принятия ЦУР сопряжен с рядом проблем, в частности проблемами валидации (подтверждения обоснованности решений) и верификации (проверки их точности и надежности). Эти проблемы могут привести к ошибкам и снижению эффективности управления, что, в свою очередь, может негативно сказаться на финансовых показателях и репутации организации.

Целью данной статьи является комплексный анализ проблем валидации и верификации ЦУР с интеграцией технологий искусственного интеллекта (ИИ) и коллегиального экспертного решения в рамках цифровой трансформации бизнес-процессов организаций. Исследование также направлено на формулирование практических управленческих инструментов и рекомендаций по их применению. Полученные результаты будут полезны для дальнейших теоретических исследований систем управления, а также для руководителей предприятий и организаций, внедряющих цифровые технологии, включая ИИ, в систему управления.

Задачи исследования: анализ современных инструментов ЦУР (СППР, ВІ, ІІІ) и их роли в процессах валидации и верификации; оценка цифровой зрелости предприятий на основе социологического опроса; разработка организационно-экономического механизма, сочетающего ІІІ и коллегиальную экспертизу для повышения качества решений.

Методология включает: системный анализ научной литературы по цифровизации и управленческим решениям; социологический опрос сотрудников предприятий трех регионов России; моделирование процессов принятия решений с использованием BPMN-диаграмм.

Научная новизна работы заключается в: 1. Классификации проблем валидации и верификации на технические (сложность данных, отсутствие стандартов), организационные (стратегические пробелы) и культурные (сопротивление изменениям). 2. Предложении гибридной модели, где ІІІ обрабатывает данные, а экспертные группы интерпретируют результаты, минимизируя субъективность.

Практическая значимость: результаты исследования могут быть использованы руководителями – для разработки стратегий цифровой трансформации; IT-специалистами – при внедрении систем поддержки принятия решений; образовательными учреждениями – для адаптации программ обучения цифровым компетенциям.

Теоретический анализ

Классически управленческое решение это прежде компетентность решающего руководителя в понимании, что есть задача или проблема, которая требует вмешательства и его основная функциональность это выбрать лучший вариант решения на основе анализа, опыта и интуиции, при диагностике и разработке вариантов, их оценке и реализации.

Методология и инструментарий принятия управленческих решений, как отмечает Г.А. Демин (2019), на сегодняшний день довольно обширно изучены. Важным для цифровизации управленческих решений является то, что это последовательный процесс, присущий мозгу человека или его умственному контролю. По мнению М.В. Молохович (2023), цифровизации подвержены все сферы деятельности организации, но в сфере управления ее влияние ощутимо вследствие синтеза целей, средств, технологий и результатов [2].

Говоря о природе цифровизации организационно-экономических отношений, Э. Брингольфссон и Эндрю МакАфи (2014) писали, что цифровизация и новые технологии меняют природу работы и принятия решений в бизнесе [3]. Цифровизация, по мнению Джорджа Люгера (2003), Стюарта Рассела, Питера Норвига (2020), Шваба Клауса и Дэвиса Николаса (2022) трансформирует управленческие практики, управленческие решения, бизнес-модели: «...технологии, которые нас окружают, меняются в результате наших решений, а затем меняемся и мы сами» [4-6]. Цифровизация требует изменения не только технологий, но и влияет на принимаемые решения в организации, которые, по мнению Ю.А. Летуновской, К.И. Романовой (2022) «...представляют сегодня значительный интерес как для научных кругов, так и для практикующих менеджеров» [7].

В последнее десятилетие в управленческую систему организаций и предприятий цифровизация начала внедряться постепенно с развитием технологий искусственного интеллекта (ІІІ) (Т.С. Романишина, Д.В. Харькова, 2024) как для генерации контента, так и для стратегического планирования коммуникаций с целью получения имиджа в глазах инвесторов, а также в связи с государственной стратегией использования ІІІ в синтезе решений по управлению (В.И. Блануц, 2020; Е.А. Яковлева, А.Н. Виноградов, Л.В. Александрова, А.П. Филимонов, 2023) [8-10]. Также идет выяснение и уточнение гуманитарной, политической и экономической природы ІІІ (В.Н. Лексин (2021)) в российских реалиях синтеза общества потребления и информационного общества [11].

Одной из целей управления является обеспечение лучшего процесса принятия решений. Как отмечают О.Л. Толмачев (2023), Orihara, Eshraghi (2022), «...система корпоративного управления повышает уровень позитивного поведения, снижает затраты на вычисления, повышает точность принятия решений и предоставляет стратегические планы» [12].

В исследовании KPMG «Global Tech Report 2024» рассматриваются тенденции в области принятия решений с использованием искусственного интеллекта как помощника в идентификации невидимого для человеческого мозга, анализируя большие данные [13, 14]. Сам же ИИ, по мнению О.О. Варламова, – область информатики, которая пытается заниматься автоматизацией разумной деятельности человека [15].

Однако А.В. Козловский отмечает, что управленческое решение – это все-таки волевое действие субъекта управления, основанное на знании и анализе законов функционирования управляемой системы, а В. Н. Бурков (2018), говоря о цифровых технологиях принятия решений, подразумевает, что: «...решение принимает человек, а компьютерная программа функционирует как «советчик», когда решение принимается компьютерным алгоритмом, а человек наблюдает и анализирует его» [16, 17].

В свою очередь, Н.В. Городнова (2021), А.Р. Хайруллина (2021), Ю.В. Данилкина и А.О. Яковлева (2022), подчеркивая значимость цифровой инфраструктуры предприятия, цифрового инструментария в принятии решений говорят, что человек просто не способен быстро и оперативно обработать колоссальный массив разнородных факторов с последующим успешным внедрением во внутреннюю среду организации и действительно требуется системное формирование цифровой среды организации [18-20].

Таким образом, в процессе анализа и раскрытия сущности цифровых управленческих решений приходит понимание достижения рационального баланса интересов человеческого капитала и искусственного интеллекта (А.И. Зуева, 2021), где в стратегии организации будут прописаны сценарии устойчивости и безопасности, а руководитель получит полноценную, математическую вариативность решений (С.А. Пиявский и В.В. Малышев, 2022), и возможность в нетрудоемкой форме более глубоко осмыслить и сформулировать свои предпочтения и адекватную модель управленческого решения М.И. Грачев, В.Г. Бурлов (2021) [21-23].

Эмпирический анализ

Исследование цифровизации принятия управленческих решений является многогранной темой, охватывающей экономику, управление, информационные технологии и другие области. В классическом представлении цифровое управленческое решение – это некая система или управленческий инструмент, использующий цифровые технологии для поддержки процессов принятия решений. Сами решения могут включать различные программные приложения, аналитические инструменты, системы бизнес-интеллекта, платформы для управления проектами и многое другое.

Руководители организаций и предприятий сталкиваются с рядом проблем и сложностей при принятии цифровых решений: отсутствие четкой стратегии; сопротивление изменениям; недостаток компетенций; интеграция с существующими системами; финансовые ограничения; безопасность данных; изменение бизнес-моделей; необходимость мониторинга и оценки результатов; управление проектами; адаптация к быстро меняющейся среде и пр.

По нашему мнению, управленческие инструменты могут быть интегрированы друг с другом в единый организационно-экономический механизм, представленный на рис. 1, для создания единой экосистемы, что обеспечит более эффективное управление цифровыми бизнес-процессами и повысит общую продуктивность предприятия.

В данном организационно-экономическом механизме цифровой инструментарий принятия управленческого решения – это набор программных решений и технологий, которые помогают менеджерам и лидерам организаций анализировать данные, оценивать альтернативы и принимать обоснованные решения. Эти инструменты используют различные методы обработки и визуализации данных, что позволяет упростить процесс принятия решений, повысить его эффективность и сделать более информативным.

Уточним виды и формы цифрового инструментария, используемого при цифровых управленческих решениях. Виды цифрового инструментария:

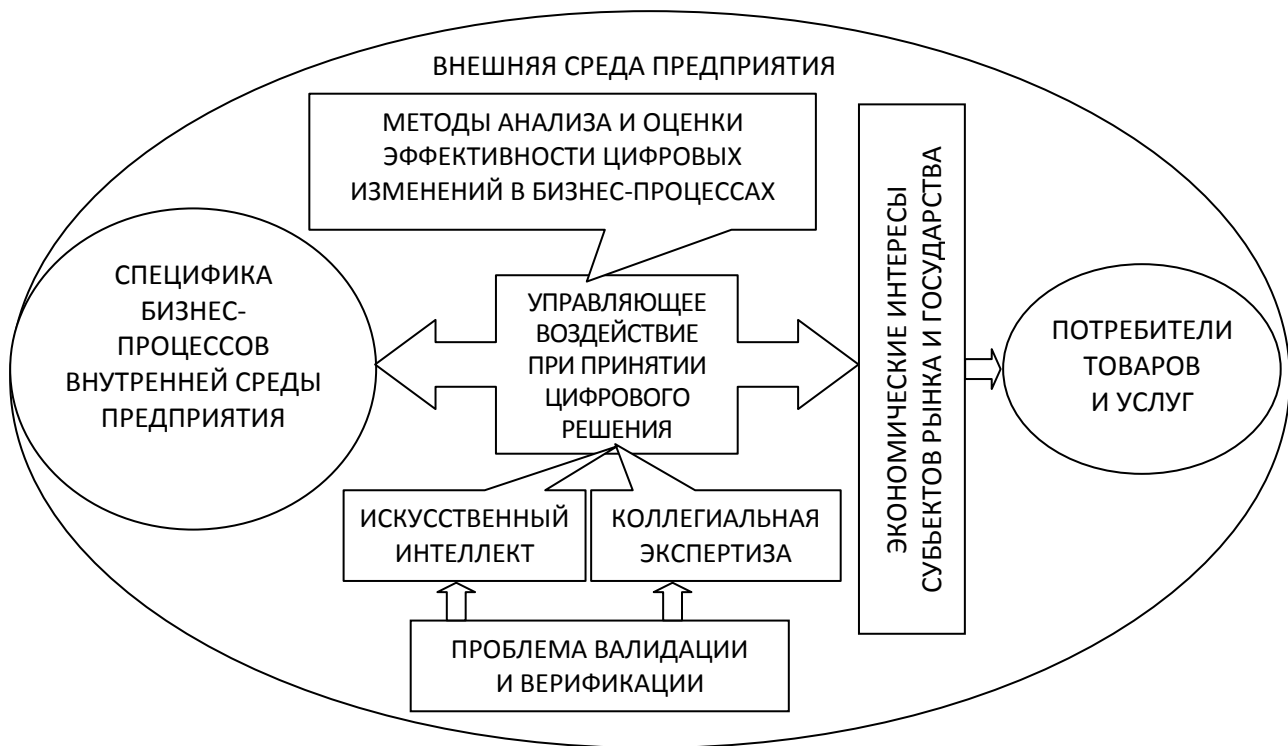


Рис. 1. Организационно-экономический инструментарий по развитию механизма цифровой трансформации бизнес-процессов на предприятиях
 Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

- Системы поддержки принятия решений (СППР). Программное обеспечение, которое помогает анализировать данные и облегчает выбор на основе различных критериев.
 - Системы управления бизнес-аналитикой (BI). Позволяют собирать и анализировать данные из различных источников для получения отчетов и аналитики, что помогает в принятии более обоснованных решений.
 - Программное обеспечение для визуализации данных. Обеспечивает визуальное представление данных (графики, диаграммы), что упрощает их восприятие и анализ.
 - Системы моделирования и симуляции. Позволяют строить модели процессов и сценарии, чтобы оценить возможные результаты различных управленческих решений.
 - Инструменты для анализа больших данных (Big Data). Позволяют обрабатывать большие объемы неструктурированных данных для выявления закономерностей и trends.
 - Платформы для коллективного принятия решений. Обеспечивают взаимодействие и обмен мнениями между сотрудниками, что может повысить качество принимаемых решений.
- Формы цифрового инструментария:
- Программные приложения. Специализированные софт-продукты, такие как Tableau, Power BI, SAP Business Objects и др.
 - Веб-платформы. Онлайн-сервисы, которые позволяют проводить анализ и визуализацию данных, доступных через интернет.
 - Мобильные приложения. Инструменты, доступные на мобильных устройствах для оперативного мониторинга и принятия решений на ходу.
 - Интерфейсы для API. Позволяют интегрировать различные системы и инструменты, обеспечивая обмен данными и совместную работу.
 - Инструменты для работы с искусственным интеллектом и машинным обучением. Используются для предсказания результатов на основе исторических данных и автоматизации процессов анализа.

Управленческое решение в процессе цифровизации бизнес-процессов должным образом подвергается процессам валидации (validation – аттестация) и верификации (verification – проверка) [25].

Применительно к данному исследованию надо понимать, что и валидация, и верификация нами используются как управленческий инструмент для подтверждения управляющих воздействий (цифровых решений) на организацию.

Результаты исследований

Верификацию управленческого решения как более обязательный процесс, основанный на методах сравнения характеристик полученных результатов управленческих решений, в конечном итоге можно вариативно применять с интеграцией системы поддержки и принятия решений (СППР) на основе искусственного интеллекта (ИИ). И здесь полученный организационный или экономический результат управленческого решения можно оценить с заданными изначально целями, задачами и требованиями. ИИ может оперативно предложить множественные комбинации управленческих решений, в той или иной степени рациональные и эффективные, по заданным параметрам.

Валидация управленческого решения, в свою очередь, – более сложный процесс организации, так как в бизнес-среде нет стандартов и эталонов принятия управленческих решений, а конкурентное преимущество, ведущее к прибыли, строится на риске, интуиции и многих других эмоциональных факторах человеческого сознания и той социальной и культурной среды существования человека в данной реальности и локации.

Результаты социологического опроса «Оценка цифровой зрелости предприятия»

Вопрос	Ответы респондентов, %	
1. Насколько хорошо вы знакомы с цифровыми технологиями?	Считаю себя экспертом	4
	Средний уровень	82,8
	Совсем не знаком	13,1
3. Есть ли у вас на предприятии стратегия цифровой трансформации?	Да, четко прописанная	12,6
	В разработке	42,4
	Нет	44,9
5. Как часто проводятся обучающие мероприятия по цифровым инструментам?	Регулярно	13,1
	По мере необходимости	62,1
	Никогда	24,7
6. Есть ли у вас команда, отвечающая за цифровые инновации?	Да, полноценная	23,7
	Частично	47
	Нет	29,3
7. Насколько приоритетна цифровая трансформация для высшего руководства вашей компании?	Очень высокая	11,6
	Высокая	37,9
	Средняя	37,9
	Низкая	5,6
	Не является приоритетом	7,1
9. В вашей компании есть боязнь перед новыми технологиями?	Да	18,7
	Нет	54
	Затрудняюсь ответить	27,3
11. Какие из следующих цифровых инструментов вы используете в своей работе?	Электронная почта	46,6
	Системы управления проектами	11,1
	CRM-системы	13
	Инструменты для видеоконференций	25,9
	Ничего из вышеперечисленного	3,4

Окончание табл.

Вопрос	Ответы респондентов, %	
12. Как часто вы сталкиваетесь с техническими проблемами при использовании цифровых инструментов?	Очень часто	7,6
	Часто	16,2
	Иногда	55,6
	Редко	17,2
	Никогда	3,5
13. Ощущаете ли Вы необходимость в дополнительном обучении по использованию цифровых технологий?	Да	68,7
	Нет	31,3
17. Что такое валидация управленческого решения?	Оценка эффективности управленческого решения после его реализации	25,4
	Процесс подтверждения того, что управленческое решение основано на достоверных данных и приведет к желаемым результатам	62,4
	Согласование управленческого решения с вышестоящим руководством	12,2
18. Что такое верификация управленческого решения?	Оценка эффективности управленческого решения после его реализации	32
	Проверка управленческого решения на соответствие законодательным нормам	52,8
	Процесс разработки и принятия управленческого решения	15,2
19. Что такое цифровое управленческое решение?	Решение, принятое с помощью цифрового устройства	17,8
	Решение, использующее цифровые технологии для сбора, обработки и анализа данных	76,6
	Решение, записанное в электронном виде	5,6
22. Внедрена ли у Вас на предприятии система цифрового управленческого решения?	Да	27,4
	Нет	32,5
	Не знаю	40,1
30. Можно ли доверять искусственному интеллекту при принятии цифровых управленческих решений?	Да, ИИ всегда дает правильные решения.	9,1
	Нет, ИИ ненадежен и не может принимать решения	10,7
	Частично, ИИ – это инструмент, требующий человеческого надзора и критического анализа его выводов	80,2

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

В рамках данного исследования мы провели социологический опрос «Оценка цифровой зрелости предприятия» (30 вопросов) на платформе forms.yandex.ru сотрудников различных предприятий Тамбовской, Воронежской и Липецкой областей. В целом в опросе приняло участие 1920 человек, из них 37 % мужчин и 63 % женщин. В таблице представлена часть результатов, иллюстрирующая данный опрос.

Социологический опрос выявил четыре ключевые группы проблем валидации и верификации цифровых управленческих решений (ЦУР):

1. Низкая цифровая зрелость предприятий. Отсутствие стратегии цифровой трансформации: только 12,6 % опрошенных указали, что их предприятия имеют четкую стратегию; 44,9 % респондентов отметили, что такой стратегии нет вообще. Дефицит компетенций: 82,8 % сотрудников оценили свой уровень знакомства с цифровыми технологи-

ями как «средний» или «низкий»; 68,7 % ощущают потребность в дополнительном обучении.

2. Ограниченное использование цифровых инструментов. Поверхностная автоматизация: только 47 % компаний активно используют цифровые технологии для автоматизации процессов; 89,9 % сотрудников применяют цифровые инструменты в работе, но чаще всего это базовая электронная почта (46,6 %), а не специализированные системы (CRM – 13 %, BI-аналитика – 25,7 %). Технические проблемы: 23,8 % респондентов регулярно сталкиваются с техническими сбоями при использовании цифровых решений.

3. Сопротивление изменениям и субъективность. Культурные барьеры: 18,7 % сотрудников признали наличие страха перед новыми технологиями. 29,3 % предприятий не имеют команды, ответственной за цифровые инновации. Субъективность решений: 62,4 % опрошенных ассоциируют валидацию с подтверждением достоверности данных, но 12,2 % сводят ее к согласованию с руководством, что указывает на риски субъективных оценок.

4. Недостаток доверия к ИИ. Осторожное отношение к ИИ: 80,2 % респондентов считают, что ИИ требует обязательного человеческого контроля. Только 9,1 % полностью доверяют решениям ИИ. Проблемы интерпретации: в открытых ответах респонденты отмечали, что ИИ «может ошибаться» из-за reliance на исторические данные или отсутствия «человеческого мышления».

Помимо вышеизложенных ключевых проблем, опрос выявил следующие основные проблемы валидации и верификации цифровых управленческих решений (ЦУР):

- Сложность данных. Респонденты указали на сложность анализа больших объемов и разнообразных данных, что затрудняет процесс проверки и подтверждения обоснованности решений. Например, 55,6 % опрошенных иногда сталкиваются с техническими проблемами при использовании цифровых инструментов (Вопрос 12).

- Недостаток стандартизации. Отсутствие общепринятых стандартов для процессов валидации и верификации приводит к несовместимости систем и методов. Респонденты отметили, что в их компаниях часто отсутствуют четкие стратегии цифровой трансформации (Вопрос 3: 44,9 % ответили, что у них нет стратегии).

- Скорость изменений. Быстро меняющийся цифровой ландшафт требует постоянного обновления методов валидации и верификации. Респонденты подчеркнули, что их компании редко проводят обучающие мероприятия по цифровым инструментам (Вопрос 5: 24,7 % ответили, что никогда не проводят).

- Субъективность. Субъективные предпочтения и предвзятости руководителей могут исказить оценку эффективности решений. Респонденты отметили, что руководство не всегда обсуждает вопросы цифровизации на регулярной основе (Вопрос 8: 29,3 % ответили, что редко обсуждают).

- Сопротивление изменениям. Респонденты указали на сопротивление сотрудников новым технологиям (Вопрос 10: 18,7 % ответили, что есть боязнь перед новыми технологиями).

- Нехватка финансирования и квалифицированных кадров. Респонденты назвали недостаток финансирования (27,1 %) и нехватку квалифицированных кадров (29,4 %) основными барьерами на пути успешной цифровизации (Вопрос 16).

- Технические проблемы. Респонденты указали на технические проблемы при использовании цифровых инструментов (Вопрос 12: 16,2 % ответили, что часто сталкиваются с такими проблемами).

9. Недоверие к искусственному интеллекту. Респонденты выразили сомнения в полной надежности ИИ для принятия управленческих решений, указывая на необходимость человеческого надзора и критического анализа выводов ИИ (Вопрос 23: 80,2 % ответили, что ИИ – это инструмент, требующий человеческого надзора).

Эти проблемы подчеркивают необходимость разработки более эффективных методов валидации и верификации ЦУР, а также важность интеграции ИИ и экспертных групп для повышения достоверности и эффективности управленческих решений.

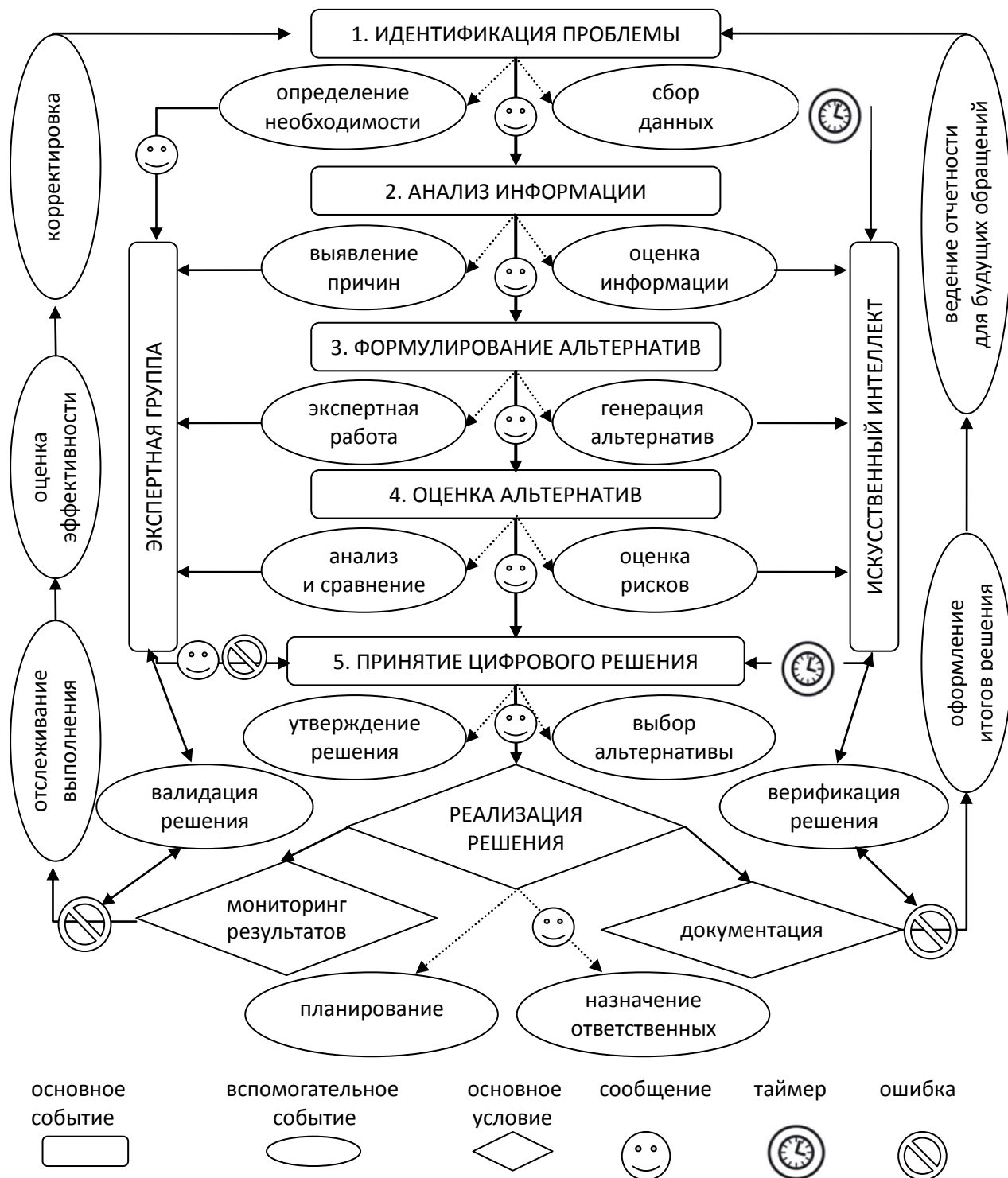


Рис. 2. Процесс принятия цифрового решения.

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Для их решения автор предлагает гибридный подход, представленный на рис. 2, сочетающий ИИ для анализа данных и экспертные группы для интерпретации результатов. При описании принятия цифрового решения используем схематичный способ BPMN диаграммы «процесс».

Управленческий метод цифрового управленческого решения (ЦУР) обладает большим потенциалом для улучшения эффективности методологии принятия управленческих решений, а также для валидации и верификации управленческих процессов. Этот метод на предприятиях имеет как положительные, так и отрицательные моменты.

Положительные моменты: ускорение процессов в условиях быстро меняющегося рынка; повышение точности и обоснованности в рекомендациях для принятия решений; прозрачность в видении и понимании сотрудников как принимаются решения; инновационность по внедрению новых управленческих практик и методов, что повышает снижение затрат и конкурентоспособность организации; обширная доступность к аналитике в понимании потребностей клиентов и тенденции рынка.

Отрицательные моменты: высокие стартовые инвестиции; сопротивление изменениям и необходимость обучения; угрозы экономической безопасности: зависимость от технологий и сложность интеграции.

В рамках процесса валидации экспертные группы играют важную роль в процессе принятия цифровых управленческих решений благодаря следующим аспектам:

- Экспертная группа – это, прежде всего, предоставление специализированных знаний и скрытой от ИИ информации, которые могут повлиять на стратегию и выбор решений.
- Эксперты могут анализировать различные сценарии и варианты действий, выявлять риски и возможности при неформальных или эмоциональных факторах, которые не просчитываются ИИ.
- Вовлечение множества экспертов уменьшает вероятность предвзятости и субъективности, уделяя внимание различным точкам зрения и подходам.
- Экспертные группы способствуют обсуждению и выработке консенсуса по ключевым вопросам, что повышает уровень человеческого доверия, открытости и прозрачности сотрудников к принятым решениям.
- Эксперты могут предложить новые методы оценки предполагаемых и фактических последствий принимаемых решений, что позволяет адаптировать стратегии в будущем.
- Участие экспертов в процессе принятия решений может способствовать обучению руководителей и команды, улучшая их компетенции и навыки.

Экспертные группы могут значительно улучшить качество цифровых управленческих решений, обеспечивая их основание на фактических данных, полученных от ИИ и собственном опыте и знаниях.

Заключение

Таким образом, гипотеза о том, что цифровое управленческое решение с интеграцией искусственного интеллекта и экспертной группы в бизнес-процессы, которые могут в практическом плане позволить нивелировать или предотвратить ошибки и недочёты, способные привести к принятию неэффективных или неверных решений, а также повысить достоверность данных в бизнес-процессах и на качественном уровне повысить репутацию предприятия, получила подтверждение. Тем не менее следует учитывать и некоторые ограничения, такие как зависимость от качества данных и сложность интерпретации цифровых управленческих решений (ЦУР), что подчеркивает необходимость улучшения интерпретируемости ИИ, а также гибридных моделей взаимосвязей цифровых платформ и цифровых инструментов, используемых экспертной группой.

Мы согласны с мнениями в ранее опубликованных исследованиях С.В. Савина, А.Д. Мурзина (2024) и др., что в будущем стоит уделять больше внимания гибридным моделям ИИ и их адаптации к изменениям [25].

Помимо вышеназванного, на предприятиях возникают вопросы по созданию политики регулирования видов и форм цифрового инструментария и ИИ. Необходимо постоянно разрабатывать нормативную базу и политику для этичного и добросовестного использования цифрового инструментария, ИИ и нейросетей в соответствии с меняющейся нормативной базой государства.

Также при анализе различного вида научных работ пока не наблюдается формирование методов и методологии совместимости и количественных критериев между мнениями экспертов, руководителя и альтернативными вариантами решений, предоставленных ИИ и нейросетью,

также степенью качественной и количественной весомости и доверия к цифровым «умозаключениям». Эти вопросы требуют дальнейших теоретических и практических разработок.

Результаты исследования подтвердили, что основные проблемы носят системный характер: организационный (отсутствие стратегий, низкая автоматизация); культурный (сопротивление изменениям, недостаток навыков); технический (фрагментированность инструментов, недоверие к ИИ). Успех применения цифровых управленческих решений (ЦУР) в организации и на предприятии во многом зависит от качественной валидации и верификации принятых решений. Управление этими процессами требует комплексного подхода, включая технологические, организационные и человеческие факторы, а также постоянный человеческий мониторинг. Эффективная стратегия валидации и верификации не только снижает риски, но и способствует более обоснованным и уверенным решениям в рамках цифровой трансформации.

На основе результатов исследования и анализа проблем валидации и верификации ЦУР можно предложить следующие меры для их улучшения:

1. Обучение и развитие персонала. Проводить систематические обучающие мероприятия по цифровым инструментам и технологиям для всех уровней персонала. Это поможет снизить сопротивление изменениям и повысить цифровую зрелость предприятия.

Курсы по ИИ и анализу данных. Организовать специализированные курсы для руководителей и ключевых сотрудников по искусственному интеллекту, машинному обучению и анализу данных.

2. Автоматизация и интеграция систем. Внедрить автоматизированные системы контроля качества данных и процессов, чтобы снизить риск ошибок, связанных с человеческим фактором.

Интеграция с существующими системами. Обеспечить интеграцию новых цифровых инструментов с уже используемыми системами управления и аналитики.

3. Использование аналитических и цифровых инструментов. К примеру, использовать СППР на основе искусственного интеллекта для анализа данных и генерации альтернативных решений. Применять инструменты анализа больших данных для выявления скрытых закономерностей и тенденций, которые могут повлиять на эффективность решений.

4. Разработка стандартов и протоколов. Разработать и внедрить общепринятые стандарты и протоколы для валидации и верификации ЦУР, чтобы обеспечить совместимость и согласованность методов. Создать политику регулирования видов и форм цифрового инструментария и ИИ, чтобы обеспечить их этическое и добросовестное использование.

5. Интеграция экспертных групп и ИИ. Вовлекать экспертные группы на всех этапах процесса принятия решений, чтобы снизить субъективность и предвзятость. Использовать искусственный интеллект в качестве инструмента для генерации и анализа альтернативных решений, а экспертные группы – для их оценки и верификации.

6. Мониторинг и обратная связь. Проводить постоянный мониторинг результатов реализации ЦУР и корректировать их в случае необходимости. Собирать обратную связь от сотрудников и клиентов для оценки эффективности решений и выявления потенциальных проблем.

7. Кибербезопасность. Обеспечить высокий уровень кибербезопасности, чтобы защитить данные и предотвратить утечки информации. Проводить регулярные аудиты систем безопасности и тестирование на уязвимости.

8. Формирование культуры цифровой трансформации. Формировать корпоративную культуру, которая поддерживает цифровую трансформацию и инновации. Мотивировать сотрудников к обучению и использованию новых технологий, чтобы повысить их вовлеченность в процесс цифровой трансформации.

9. Разработка методологии и критериев. Разработать методы и методологии совместности и количественных критериев между мнениями экспертов и альтернативными вариантами решений, предоставленными ИИ. Определить степень качественной и количественной весомости и доверия к цифровым умозаключениям.

10. Использование BPMN-диаграмм. Использовать BPMN-диаграммы для визуализации процесса принятия ЦУР, чтобы улучшить понимание и прозрачность процесса.

11. Повышение финансирования и инвестиций. Увеличить финансирование и инвестиции в цифровую трансформацию, чтобы обеспечить доступ к передовым технологиям и инструментам. Демонстрировать экономическую эффективность цифровых решений, чтобы привлечь дополнительные инвестиции.

12. Непрерывное улучшение. Внедрить концепцию непрерывного улучшения процессов валидации и верификации ЦУР, чтобы адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка. Проводить анализ ошибок и недочетов, чтобы выявить слабые места и предотвратить их в будущем.

13. Использование гибридных моделей. Развивать гибридные модели ИИ, которые сочетают возможности искусственного интеллекта и человеческой экспертизы. Создавать адаптивные модели, способные изменяться в соответствии с меняющимися условиями.

14. Управление проектами. Использовать проектный подход для управления цифровой трансформацией, чтобы обеспечить четкую структуру и контроль над процессами. Формировать межфункциональные команды для реализации проектов цифровой трансформации.

15. Клиентоориентированный подход. Использовать цифровые инструменты для анализа потребностей клиентов и тенденций рынка, чтобы принимать более обоснованные решения. Следить за уровнем удовлетворенности клиентов и корректировать решения в соответствии с их обратной связью.

16. Регулярное обновление знаний. Регулярно обновлять знания о новых технологиях и методах в области цифровой трансформации. Участвовать в научных конференциях, семинарах и вебинарах, чтобы обмениваться опытом с другими организациями.

17. Использование облачных технологий. Использовать облачные платформы для хранения и обработки данных, чтобы упростить доступ к информации и снизить издержки. Обеспечить возможность масштабирования цифровых решений в соответствии с ростом бизнеса.

18. Разработка стратегий цифровой трансформации. Разработать и внедрить четкую стратегию цифровой трансформации предприятия.

Тем не менее независимо от текущих цифровых вызовов потенциал цифровых управленческих решений (ЦУР) для преобразования управленческих процессов остается очень высоким. Они становятся ключевым элементом эффективного управления в условиях цифровой экономики, открывая новые горизонты для повышения эффективности, адаптивности и устойчивости бизнеса.

Список источников

1. Подсчитана выгода бизнеса от использования ИИ. URL: <https://lenta.ru/news> (дата обращения: 18.02.2025).

2. Молохович М.В. Цифровизация управленческой деятельности: приоритеты и перспективы. Тенденции экономического развития в XXI веке: материалы V Междунар. науч.-практ. конф.: в 2 ч. Минск, 2023. Ч. 1. С. 308-311.

3. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. WW Norton & Company, 2014.

4. Шваб К., Дэвис Н. Технологии четвертой промышленной революции. Бомбора, 2022. 320 с. ISBN 978-5-04-095268-7.

5. Люгер Д.Ф. Искусственный интеллект: стратегии и методы решения сложных проблем: пер. с англ. 4-е изд. Москва: Вильямс, 2003. С. 432.

6. Рассел С., Норвиг П. Искусственный интеллект: современный подход. 4-е изд. Москва: Вильямс, 2020. С. 1115.

7. Летуновская Ю.А., Романова К.И. Совершенствование управления бизнес-процессами в организации в условиях роста цифровизации // Молодой ученый. 2022. № 49 (444). С. 19-23.

8. Романишина Т.С., Харьков Д.В. Сервисы и инструменты искусственного интеллекта, и их влияние на коммуникационную стратегию компании в новых реалиях. // Сервис plus. 2024. Т. 18. № 1. С. 210-221. DOI: 10.5281/zenodo.10969507.

9. Блануца В.И. Государственная политика развития искусственного интеллекта в России: анализ стратегических целей // Вестник Забайкальского государственного университета. 2020. Т. 26. № 8. С. 69-76.
10. Роль технологий искусственного интеллекта в цифровой трансформации экономики / Е.А. Яковлева, А.Н. Виноградов, Л.В. Александрова, А.П. Филимонов // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13. № 2. С. 707-726. DOI: 10.18334/vines.13.2.117710.
11. Лексин В.Н. Искусственный интеллект в экономике, политике и частной жизни. Опыт системной диагностики: монография. Москва: URSS: ЛЕНАНД, 2021. 328 с.
12. Толмачев О.Л. Применение технологий искусственного интеллекта в системе корпоративного управления // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13. № 4А. С. 883-889. DOI: 10.34670/AR.2023.75.41.103.
13. KPMG International. The Future of Decision Making: How AI and Data Science Can Help. Global Tech Report 2024.
14. Orihara M., Eshraghi A. Corporate governance compliance and herding // Int. Rev. Financ. Anal. 2022. 80. 102029.
15. Варламов О.О. Большие знания: анализ расширения областей применения миварных технологий логического ИИ // Искусственный интеллект в автоматизированных системах управления и обработки данных: сборник статей II Всерос. науч. конф. Москва, 27-28 апреля 2023 г.: в 5 т. Москва: КДУ, Добросвет, 2023. Т. 3. 574 с. URL: <https://bookonline.ru/node/73704>. DOI: 10.31453/kdu.ru.978-5-7913-1353-9-2023-574.
16. Козловский А.В., Митюшников А.И. Принятие управленческих решений и риск-менеджмент в условиях цифровой экономики // Вестник университета. 2020. № 3. С. 45-51.
17. Бурков В.Н., Буркова И.В. Цифровая экономика и умные механизмы управления // Управление проектами и программами. 2018. № 2. С. 118-124.
18. Городнова Н.В. Применение искусственного интеллекта в цифровой экономике. Москва: Первое экономическое издательство, 2021. 154 с. DOI: 10.18334/9785912923777.
19. Хайруллина А.Р. Цифровая инфраструктура как среда принятия управленческих решений в малом и среднем предпринимательстве // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11. № 5. С. 1151-1166. DOI 10.18334/epp.11.5.112066.
20. Данилкина Ю.В., Яковлева А.О. Использование цифровых технологий в принятии управленческих решений // Инновации и инвестиции. 2022. № 3. С. 69-73.
21. Зуева А.И. Баланс интересов искусственного интеллекта и человеческого капитала в цифровой экономике: вызовы и угрозы для устойчивого развития бизнеса и экономики // Экономика и социум: современные модели развития. 2021. Т. 11. № 1. С. 71-86. DOI 10.18334/ecsoc.11.1.111734.
22. Пиявский С.А., Малышев В.В. Новые методы принятия многокритериальных решений в цифровой среде. Москва: Наука, 2022. 370 с.
23. Грачев М.И., Бурлов В.Г. Модель управленческого решения лица, принимающего решение в цифровой экосистеме // Техничко-технологические проблемы сервиса. 2021. № 2 (56). С. 42-47.
24. Савин С.В., Мурзин А.Д. Системы поддержки принятия решений на базе искусственного интеллекта: интеграция, адаптация и оценка эффективности // Экономика и управление. 2024. Т. 30. № 12. С. 1521-1534. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-12-1521-1534>.
25. Что такое валидация и верификация? В чем отличие валидации от верификации? URL: <https://www.wikiquality.ru> (дата обращения: 11.09.2024).

References

1. Podschitana vygoda biznesa ot ispol'zovaniya II [The benefits of AI for business have been calculated]. URL: <https://lenta.ru/news> (data obrashcheniya: 18.02.2025) (in Russian).
2. Molohovich M.V. Cifrovizaciya upravlencheskoj deyatel'nosti: priority i perspektivy. Tendencii ekonomicheskogo razvitiya v XXI veke: materialy V Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.: v 2 ch.

[Digitalization of management activities: priorities and prospects. Trends in economic development in the 21st century: Proceedings of the V International scientific and practical conference: in 2 parts.]. Minsk, 2023. Part 2. S. 308-311 (in Russian).

3. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. WW Norton & Company, 2014.

4. Shvab K., Devis N. Tekhnologii chetvertoj promyshlennoj revolyucii. [Technologies of the Fourth Industrial Revolution]. Bombora, 2022. 320 s. ISBN 978-5-04-095268-7 (in Russian).

5. Lyuger D.F. Iskusstvennyj intellekt: strategii i metody resheniya slozhnykh problem [Artificial Intelligence: Strategies and Methods for Solving Complex Problems, 4th ed.: Trans. from English]: per. s angl. 4-e izd. Moscow: Vil'yams, 2003. S. 432 (in Russian).

6. Rassel S., Norvig P. Iskusstvennyj intellekt: sovremennyy podhod [Artificial Intelligence: A Modern Approach]. 4-e izd. Moscow: Vil'yams, 2020. S. 1115 (in Russian).

7. Letunovskaya Yu.A., Romanova K.I. Sovershenstvovanie upravleniya biznes-processami v organizatsii v usloviyakh rosta cifrovizatsii [Improving Business Process Management in an Organization in the Context of Growing Digitalization] // Molodoj uchenyj. 2022. № 49 (444). S. 19-23. (in Russian).

8. Romanishina T.S., Har'kova D.V. Servisy i instrumenty iskusstvennogo intellekta, i ih vliyaniye na kommunikatsionnyuyu strategiyu kompanii v novykh realiyakh [Artificial Intelligence Services and Tools, and Their Impact on the Company's Communication Strategy in the New Realities] // Servis plus. 2024. T. 18. № 1. S. 210-221. DOI: 10.5281/zenodo.10969507 (in Russian).

9. Blanuca V.I. Gosudarstvennaya politika razvitiya iskusstvennogo intellekta v Rossii: analiz strategicheskikh celej [State policy for the development of artificial intelligence in Russia: analysis of strategic goals. Bulletin of the Transbaikal State University] // Vestnik Zabajkal'skogo gosudarstvennogo universiteta. 2020. T. 26. № 8. S. 69-76 (in Russian).

10. Rol' tekhnologij iskusstvennogo intellekta v cifrovoj transformatsii ekonomiki [The role of artificial intelligence technologies in the digital transformation of the economy] / E.A. Yakovleva, A.N. Vinogradov, L.V. Aleksandrova, A.P. Filimonov // Voprosy innovatsionnoj ekonomiki. 2023. T. 13. № 2. S. 707-726. DOI: 10.18334/vinec.13.2.117710 (in Russian).

11. Leksin V.N. Iskusstvennyj intellekt v ekonomike, politike i chastnoj zhizni. Opyt sistemnoj diagnostiki: monografiya [Artificial intelligence in economics, politics and private life. Experience of system diagnostics: monograph. Moskva: URSS: LENAND, 2021. 328 s. (in Russian).

12. Tolmachev O.L. Primenenie tekhnologij iskusstvennogo intellekta v sisteme korporativnogo upravleniya [Application of artificial intelligence technologies in the corporate governance system] // Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra. 2023. T. 13. № 4A. S. 883-889. DOI: 10.34670/AR.2023.75.41.103 (in Russian).

13. KPMG International. The Future of Decision Making: How AI and Data Science Can Help. [KPMG International. The Future of Decision Making: How AI and Data Science Can Help]. Global Tech Report 2024.

14. Orihara M., Eshraghi A. Corporate governance compliance and herding // Int. Rev. Financ. Anal. 2022. 80. 102029 (in Russian).

15. Varlamov O.O. Bol'shie znaniya: analiz rasshireniya oblastej primeneniya mivarnykh tekhnologij logicheskogo II [Big knowledge: analysis of the expansion of areas of application of mivar technologies of logical AI] // Iskusstvennyj intellekt v avtomatizirovannykh sistemakh upravleniya i obrabotki dannykh: sbornik statej II Vseros. nauch. konf. (Moskva, 27-28 aprelya 2023 g.): v 5 t. Moscow: KDU, Dobrosvet, 2023. T. 3. 574 s. URL: <https://bookonlime.ru/node/73704>. DOI: 10.31453/kdu.ru.978-5-7913-1353-9-2023-574 (in Russian).

16. Kozlovskij A.V., Mityushnikova A.I. Prinyatie upravlencheskikh reshenij i risk-menedzhment v usloviyakh cifrovoj ekonomiki [Management Decision-Making and Risk Management in the Digital Economy. University Bulletin] // Vestnik universiteta. 2020. № 3. S. 45-51 (in Russian).

17. Burkov V.N., Burkova I.V. Cifrovaya ekonomika i umnye mekhanizmy upravleniya [Digital Economy and Smart Management Mechanisms] // Upravlenie proektami i programmami. 2018. № 2. S. 118-124 (in Russian).

18. Gorodnova N.V. *Primenenie iskusstvennogo intellekta v cifrovoj ekonomike* [Application of Artificial Intelligence in the Digital Economy]. Moskva: Pervoe ekonomicheskoe izdatel'stvo, 2021. 154 s. DOI: 10.18334/9785912923777 (in Russian).

19. Hajrullina A.R. *Cifrovaya infrastruktura kak sreda prinyatiya upravlencheskih reshenij v malom i srednem predprinimatel'stve* [Digital infrastructure as an environment for making management decisions in small and medium-sized businesses] // *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*. 2021. T. 11. № 5. S. 1151-1166. DOI 10.18334/epp.11.5.112066 (in Russian).

20. Danilkina Yu.V., Yakovleva A.O. *Ispol'zovanie cifrovyyh tekhnologij v prinyatii upravlencheskih reshenij* [Use of digital technologies in making management decisions] // *Innovacii i Investicii*. 2022. № 3. S. 69-73 (in Russian).

21. Zueva A.I. *Balans interesov iskusstvennogo intellekta i chelovecheskogo kapitala v cifrovoj ekonomike: vyzovy i ugrozy dlya ustojchivogo razvitiya biznesa i ekonomiki* [The balance of interests of artificial intelligence and human capital in the digital economy: challenges and threats to sustainable development of business and the economy] // *Ekonomika i socium: sovremennyye modeli razvitiya*. 2021. T. 11. № 1. S. 71-86. DOI 10.18334/ecsoc.11.1.111734 (in Russian).

22. Piyavskij S.A., Malyshev V.V. *Novyye metody prinyatiya mnogokriterial'nyh reshenij v cifrovoj srede* [New methods for making multi-criteria decisions in a digital environment]. Moscow: Nauka, 2022. 370 s. (in Russian).

23. Grachev M.I., Burlov V.G. *Model' upravlencheskogo resheniya lica, prinyimayushchego reshenie v cifrovoj ekosisteme* [Model of a management decision of a decision maker in a digital ecosystem] // *Tekhniko-tekhnologicheskie problemy servisa*. 2021. № 2 (56). 2021. S. 42-47 (in Russian).

24. Savin S.V., Murzin A.D. *Sistemy podderzhki prinyatiya reshenij na baze iskusstvennogo intellekta: integraciya, adaptaciya i ocenka effektivnosti* [Decision support systems based on artificial intelligence: integration, adaptation and efficiency assessment] // *Ekonomika i upravlenie*. 2024. T. 30. № 12. S. 1521-1534. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-12-1521-1534> (in Russian).

25. *Chto takoe validaciya i verifikaciya? V chem otlichie validacii ot verifikacii?* [What is validation and verification? What is the difference between validation and verification?]. URL: <https://www.wikiquality.ru> (data obrashcheniya: 11.09.2024) (in Russian).

Владислав Викторович Мухин

аспирант кафедры «Управление, сервис и туризм», Институт креативных индустрий, экономики и предпринимательства Тамбовского государственного университета имени Г.Р. Державина, Тамбов, Россия
E-mail: mukhinvladislav8@gmail.com

Vladislav V. Mukhin

ORCID ID: 0009-0002-1812-2391
Postgraduate student, Department of Management, Services and Tourism, Institute of Creative Industries, Economics and Entrepreneurship, Tambov State University named after G.R. Derzhavin, Tambov, Russia
E-mail: mukhinvladislav8@gmail.com

Образец для цитирования:

Мухин В.В. Проблемы валидации и верификации цифровых решений руководителей в бизнес-процессах на предприятиях // *Актуальные проблемы экономики и менеджмента*. 2025. № 3 (47). С. 117-131.

Cite this article as:

Mukhin V.V. Problems of validation and verification of digital management decisions of managers in business processes at enterprises // *Actual Problems of Economics and Management*. 2025. № 3 (47). P. 117-131 (in Russian).

В.А. Тимонина

ОБОСНОВАНИЕ ЗНАЧИМОСТИ ЦИФРОВИЗАЦИИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ВУЗОВ

V.A. Timonina

THE RATIONALE FOR DIGITALIZATION IN THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF UNIVERSITIES

Исследованы практики реализации проектов трансформации ведущих университетов России, проанализированы программы их развития, выявлены особенности формирования стратегий их развития. Представлены стратегические ориентиры развития вузов в условиях цифровизации, а также выявлены основные наиболее актуальные ключевые факторы успешности проектов вузов, определена их взаимосвязь. Обоснована значимость цифровой трансформации университетов как ключевого фактора стратегического управления вузом и ресурса его эффективного развития в условиях современной конкуренции.

Ключевые слова: цифровая трансформация, высшее учебное заведение, стратегия управления, цифровизация, цифровой университет, стратегические ориентиры

The practices of implementing transformation projects by the leading universities in Russia have been studied, their development programs have been analyzed, and specifics of forming their development strategies have been identified. The strategic guidelines for the development of universities in the context of digitalization are presented, as well as the main and most relevant key factors for the success of university projects are identified, and their interrelation is determined. The importance of digital transformation initiatives in higher education as a key factor in the strategic management of a university and a resource for its effective development in today's competitive environment is substantiated.

Keywords: digital transformations, higher education institution, management strategy, digitalization, digital university, classification guidelines

Введение

Актуальность исследования вопросов обоснования, формирования и реализации стратегии развития высших учебных заведений определяется утвержденными Правительством Российской Федерации в июле 2025 года современными приоритетами стратегического направления в области цифровой трансформации отрасли науки и высшего образования до 2030 года, реализация которых предусматривает масштабное внедрение передовых цифровых технологий: больших данных, искусственного интеллекта, системы распределенного реестра, облачных технологий, современных средств обеспечения информационной безопасности, а также создание условий для функционирования электронной информационно-образовательной среды, цифровых доменов «Наука и инновации», «Образование», развитие «Национальной базы генетической информации» и «Национального словарного фонда» [1].

В рамках реализации стратегии развития цифровые технологии не только обеспечивают эффективность функционирования, достижения стратегических целей и задач высших учебных заведений, но и существенно влияют на развитие конкурентных преимуществ образовательной организации в условиях изменяющейся конкурентной среды. Глобальные изменения в обществе и экономике в результате цифровой трансформации требуют от вузов

не только своевременной и эффективной адаптации, но и внедрения кардинальных инновационных решений в системе стратегического управления, достижения определенного стратегией уровня цифровой зрелости.

Современная стратегия развития вуза разрабатывается на основе формирования эффективной целевой модели цифровой трансформации базовых и обеспечивающих процессов университета (образовательных, административных, научно-исследовательских, кадровых, кампусных, инновационных и других), радикально преобразующих систему менеджмента вуза посредством создания и внедрения инновационных продуктов и технологий, совершенствования ключевых направлений его деятельности: образования, исследований, разработок.

Действительно, цифровая трансформация в вузе требует глубокой реструктуризации процессов, переосмыслению организационной культуры, способствующей внедрению инновационных технологий и эффективному руководству в процессе реформирования университета.

Вопросы стратегического управления университетами в условиях цифровизации высшего образования исследуются в научных трудах многих учёных, в том числе: С.Н. Апенько, А.В. Васильчиков, Н.Ю. Власова, В.В. Ермоленко, Г.З. Ефимова, Я.И. Кузьминов, С.В. Новиков, С.В. Орехова, Н.Н. Сатонина, Н.Р. Тойвонен, Е.В. Ширинкина и других.

Многочисленные современные исследования интеграции цифровых технологий в образовательный процесс, определяющей «цифровую зрелость» вузов, позволили сделать вывод о том, что формирование современных стратегий развития высших учебных заведений прежде всего определяется уровнем вовлеченности всех участников в данный процесс, готовых работать в команде, наличием у команды опыта реализации предыдущих проектов, необходимых сформированных компетенций для трансформации университета. Существующая система государственной поддержки вузов в сфере цифровой трансформации направлена на достижение целевых показателей цифровой зрелости, формирующих уникальные конкурентные преимущества.

Вышеизложенное подтверждает актуальность исследовательских и практических задач, которые предопределили цель настоящей статьи – изучение успешных проектов трансформации ведущих университетов России, сравнительный анализ их программ развития, которые дают им возможность добиваться лидирующих конкурентных позиций, а также выявление основных ключевых факторов успешности проектов, обоснование их взаимосвязи.

Современные исследования российских ученых, посвященные анализу проектов эффективного стратегического управления вузами, содержат не только методические подходы к формированию стратегии развития высших учебных заведений, но и разработки по внедрению механизмов цифровизации управления вузом [2].

Основным результатом успешности стратегического развития университета, на наш взгляд, является улучшение его позиций в рейтингах вузов, представляющих собой комплексную оценку показателей деятельности, учитывающую множество параметров, от научных достижений до международной репутации. По сути, в настоящее время рейтинги вузов становятся важнейшим фактором внутренней и внешней профессиональной мотивации для достижения стратегических целей университета и реализации целевых моделей развития.

Показатели деятельности вуза на сегодняшний день представлены в публикациях рейтинговых агентств, карьерных платформ и других организаций. Национальный рейтинг университетов, подготовленный информационным агентством Интерфакс, представляет собой систематизированный анализ и оценку высших учебных заведений страны по следующим основным параметрам: образование, исследования, социальная среда, сотрудничество, инновации и предпринимательство, бренд [3].

Методология составления рейтинга высших учебных заведений RAEX базируется на комплексной оценке трех ключевых параметров. Качество образовательного процесса определяется по совокупности условий, которые вуз создает для эффективного обучения

студентов. Практикоориентированность оценивается через анализ того, насколько выпускники востребованы на рынке труда. Научно-исследовательский потенциал отражает активность вуза в сфере научных исследований и разработок. По результатам оценки все университеты, включенные в рейтинг RAEX, распределяются по четырем группам – квартилям, каждой из которых присваивается определенный буквенный рейтинг. Высшая оценка А присваивается учебным заведениям, попавшим в первый квартиль, второй квартиль соответствует оценке В, третий – оценке С и четвертый – оценке D. Важно отметить, что образовательные учреждения, не вошедшие в рейтинг, получают специальную отметку Е [4].

Рейтинг вузов по данным мониторинга эффективности – это оценка университетов на основе их деятельности и результатов, таких как: научная деятельность, качество образования, инфраструктура и инновации, финансовая эффективность. По каждому из показателей строится диаграмма ранжирования, в результате чего выделяются четыре области и каждой присваивается вес. В результате попадания значений показателей в области рассчитывается индекс Борда J как сумма весов принадлежности к областям. Таким образом, авторы рейтинга подразделяют вузы на пять лиг [5].

Эмпирический анализ

Анализ данных и результаты различных рейтингов вузов позволили определить наиболее динамично развивающиеся университеты, показатели деятельности которых обеспечили им лидирующие позиции в системе высшего образования страны (табл. 1).

Таблица 1 – Российские университеты – лидеры рейтингов вузов

Рейтинг	Название университета	Значение
Национальный рейтинг университетов за 2025 год	Московский физико-технический институт (МФТИ)	3 место (860 баллов)
	Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ)	4 место (820 баллов)
	Новосибирский национальный исследовательский государственный университет (НГУ)	5 место (753 балла)
	Национальный исследовательский Томский государственный университет	6 место (747 баллов)
	Казанский (Приволжский) федеральный университет	8 место (701 балл)
Рейтинг RAEX	Московский физико-технический институт (МФТИ)	А (первый квартиль)
	Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ)	А (первый квартиль)
	Новосибирский национальный исследовательский государственный университет (НГУ)	А (первый квартиль)
	Национальный исследовательский Томский государственный университет	А (первый квартиль)
	Казанский (Приволжский) федеральный университет	А (первый квартиль)
Рейтинг вузов по данным мониторинга эффективности	Московский физико-технический институт (МФТИ)	А (первая лига)
	Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ)	А (первая лига)
	Новосибирский национальный исследовательский государственный университет (НГУ)	А (первая лига)
	Национальный исследовательский Томский государственный университет	А (первая лига)
	Казанский (Приволжский) федеральный университет	А (первая лига)

С целью выявления общих трендов стратегического развития и уникальных особенностей ведущих университетов России, которые дают им возможность добиваться лидирующих позиций и конкурентоспособности, а также выявления основных ключевых факторов успешности проектов и обосновании их взаимосвязи, проведем сравнительный анализ программ развития представленных в табл. 2 университетов-лидеров: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ), Московский физико-технический институт (МФТИ), Новосибирский национальный исследовательский государственный университет (НГУ), Национальный исследовательский Томский государственный университет (ТГУ), Казанский (Приволжский) федеральный университет (КФУ). Отметим, что эти университеты являются мощными драйверами развития городов, регионов, в которых они успешно функционируют. Их непосредственный вклад в развитие и повышение активности экономики, промышленности, социальной сферы, культуры и политики определяется не только созданием новых предприятий, технологий, рабочих мест, но и активным участием в формировании нового слоя общества – «образованного» элитного поколения профессионалов, так необходимого в современных условиях.

Рассматриваемые вузы являются активными участниками программы стратегического академического лидерства «Приоритет 2030» – важнейшего государственного проекта поддержки развития высшего образования в стране с целью повышения конкурентоспособности вузов [6]. Данные анализа представлены в табл. 2.

Результаты исследований

Сравнительный анализ программ развития рассматриваемых вузов позволяет сделать вывод, что каждый вуз имеет свою уникальную стратегию, которая позволяет достигать высоких результатов в своей области и обеспечивать высокий уровень качества образования. Анализируя данные табл. 1, следует отметить, что каждый из выбранных вузов обладает отличительными особенностями, делающими его важным примером для изучения, имеет свои стратегические цели и задачи, но можно выделить общие стратегические ориентиры развития вузов. Все эти университеты имеют накопленный опыт реализации проектов трансформации вузов во всех сферах деятельности: научной, образовательной, управленческой, предпринимательской.

Основой для формирования целевой модели трансформации университета должны быть, безусловно, приоритеты национального развития, установленные в Указе Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [12], Указе Президента Российской Федерации от 18.06.2024 № 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий» [13], Указе Президента Российской Федерации от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» [14], Указе Президента Российской Федерации от 28.02.2024 № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» [15], Распоряжением Правительства Российской Федерации от 28.12.2024 № 4146-р «Стратегия пространственного развития» [16] и в других стратегических документах.

Проведенный анализ позволил подчеркнуть абсолютную значимость проектного управления стратегическими ориентирами развития университетов, а также подтвердить высокий уровень их согласованности со стратегией развития региона. Взаимосвязь основных ключевых факторов успешности стратегических проектов исследуемых вузов проявляется в следующих аспектах: четком определении целей, формулировке задач, эффективном распределении и управлении ресурсами, управлении проектом с учётом внешних факторов.

Выявленные в ходе анализа стратегий ключевые факторы успеха, несомненно, влияют на достижение поставленных целей в рамках установленных сроков, бюджета и требований качества. Во всех проанализированных программах развития заложены следующие важнейшие ключевые факторы успешности реализации проектов российских вузов.

Таблица 2 – Сравнительный анализ программ развития высших учебных заведений – участников программы «Приоритет 2030»

Вуз	Стратегические ориентиры					
	Целевая модель развития	Система управления	Стратегические цели			Ключевые факторы успеха
			1	2	3	
Московский физико-технический институт (МФТИ) [7]	Приоритетное развитие научно-исследовательской деятельности по приоритетным направлениям таким как «Беспилотные авиационные системы», «Перспективные космические технологии и сервисы» «Биоэкономика»	Модификация управления посредством создания структур, занимающихся определением типовых моделей коммерциализации результатов НИОКР, расширяющейся бизнес-активности университета	Реализация комплекса фундаментальных и поисковых исследований мирового уровня	Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы в интересах соответствующих индустриальных партнёров и заказчиков	Вовлечение молодежи в профориентационные образовательные мероприятия, развитие экосистемы поддержки студенческого технологического предпринимательства	Создание современных площадок для фундаментальных и прикладных исследований; Умение формировать команды ученых и разработчиков под решение конкретных задач
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) [8]	Формат единого распределенного кампуса через реализацию сети географически распределенных центров академического и технологического превосходства	Механизм управления развитием реализуется через совокупность крупных стратегических инициатив и проектов	Совершенствование научно-исследовательской политики – переход от исследований локальных тематик к крупным проектам	Формирование благоприятной социальной среды, стимулирующей повышение продуктивности сотрудников и обучающихся и их вовлеченность в проактивную университетскую жизнь	Усиление позиций России в обострившейся глобальной конкуренции за интеллектуальный капитал, научно-технологические результаты, эффективность и устойчивое развитие экономики и общества	Адаптивность образовательных программ; Фокусирование на проектной и исследовательской деятельности студентов; Сотрудничество с международными партнерами и развитие образовательных программ на английском языке
Новосибирский национальный исследовательский государственный университет (НГУ) [9]	Ведущий научно-технологический университет	Сочетание административного и проектного управления	Трансформация образовательной, маркетинговой политики и политики в области интернационализации	Развитие уникального научно-технологического потенциала и достижение синергетического эффекта	Создание и внедрение системы управления инфраструктурой и цифровой среды взаимодействия «Умный кампус» для развития образования, решения научно-технологических и социально-экономических задач	Интеграция с Новосибирским Академгородком, крупных научно-образовательным центром; Высококвалифицированный научный педагогический состав, включающий ученых с мировым именем

Окончание табл. 2

Вуз	Стратегические ориентиры					
	Целевая модель развития	Система управления	Стратегические цели			Ключевые факторы успеха
			1	2	3	
Национальный исследовательский Томский государственный университет (ТГУ) [10]	Экосистема, где наука, образование и инновации объединены для решения задач национального масштаба	Система управления ТГУ направлена на создание устойчивой и гибкой структуры	Фокусировка и концентрация ресурсов на фронтальных, прорывных фундаментальных и прикладных направлениях науки	Развитие университета как динамической экосистемы, в непрерывном взаимодействии со стейкхолдерами	Подготовка высококвалифицированных кадров и формирование среды для профессионального и когнитивно-ценностного развития студентов, выпускников, специалистов	Активная интеграция науки и образования; авторитетные научные школы; широкий спектр образовательных программ
Казанский (Приволжский) федеральный университет [11]	Приоритетные направления развития – вклад в значимые для научно-технологического развития Стратегии НТР Российской Федерации, нацпроекты технологического лидерства	Формирование специального коллегиального органа – Программный комитет Программы развития – для реализации стратегических проектов	Интеграция образования и науки	Создание благоприятной среды для научно-технологической деятельности	Расширение взаимодействия с бизнесом и индустрией	Инновационная деятельность, обеспечивающая конкурентоспособность и развитие; высокое качество образовательных программ, научных исследований, привлекающее талантливых студентов и партнеров; сильная репутация и развитая корпоративная культура

Определяющим фактором считаем образовательный аспект, который во всех проектах вузов продемонстрировал упор на пересмотр образовательных программ вуза, включающий разработку и внедрение новых форм обучения, использование адаптивных образовательных платформ и интеграцию дистанционных форм, который позволяет создать более гибкую и эффективную образовательную среду. Подобные инновации обеспечивают необходимый баланс между требованиями промышленных партнеров-работодателей на рынке труда к качеству осваиваемых учебных дисциплин и содержанием образовательных программ для обучающихся, что в дальнейшем положительно отражается на доле трудоустроенных выпускников вуза. В то же время внедряемые адаптивные образовательные платформы способны выстраивать образовательный контент в зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся, учитывая их уровень подготовки и интересы.

Важную роль в инновационных подходах в совершенствовании образовательной деятельности университетов играют интердисциплинарные программы, создающие синергетический эффект от сочетания знаний из разных областей. Такие программы позволяют готовить студентов к успешной работе в условиях многопрофильных команд и комплексных проектов, что становится необходимым условием в современных организациях. Проектная деятельность по таким программам актуализирует знания и навыки, позволяя обучающимся применять теоретические знания на практике.

Важнейшим ключевым фактором успеха проектов вузов в научном аспекте является создание современных площадок для масштабных фундаментальных и прикладных исследований, а также формирование команды ученых и разработчиков для решения конкретных задач согласно запросам и технологическим приоритетам национального уровня, поисковые и прикладные исследования для крупной промышленности и актуальные темы для своего региона.

Учитывая, что разрабатываемый стратегический проект трансформации вуза предусматривает создание коллаборации и направлен на решение актуальной региональной или федеральной проблемы, а реализация проекта предполагает использование ресурсов из различных источников партнёрств (консорциумов), ключевой фактор успешности связан с достижением университетом развитого сотрудничества с промышленным сектором, масштабом сформированной сети коалиций и партнерств в вузе, усиливающей обмен яркими идеями, скорость их коммерциализации в проектах. Подобная синергия вузов, государства, бизнеса в рамках реализации программы «Приоритет 2030» направлена на выстраивание устойчивой модели партнёрства, в которой все члены активно участвуют в трансформации университета.

В условиях быстрого технологического прогресса и стремительной цифровизации кардинальных изменений требует не только образовательная и научная деятельности университета, но и инфраструктура вуза, ее материальная база. Создание современных цифровых ресурсов и обеспечение доступа к ним становятся одними из важнейших составляющих при реализации образовательных стратегий и повышения качества обучения. Важным аспектом является наличие современных лабораторий и учебных центров, техническое обеспечение которых позволяет проводить практические занятия на высоком уровне, научно-исследовательские эксперименты и реализовывать проекты.

Распоряжение Правительства РФ «О стратегическом направлении в области цифровой трансформации отрасли науки и высшего образования до 2030 г.» доказывает значимость «цифровой компоненты» в стратегических проектах цифровой трансформации университетов, что обосновывает необходимость ее определения в совокупности ключевых факторов успеха проектов как ключевого рычага для перехода вузов на новый уровень развития, в том числе «цифровой зрелости».

В этой связи развитие цифровых ресурсов и инфраструктуры является ключевым направлением в стратегическом развитии вузов. Действительно, модернизация материальной базы, обеспечение доступа к современным цифровым технологиям, таким как искусственный

интеллект, большие данные, мультимедиа, цифровые сервисы, единая цифровая среда вуза, кибербезопасность, максимально повышают качество образовательного процесса и формируют определенные конкурентные преимущества.

Немаловажными факторами являются формирование кадрового потенциала в сфере цифровых технологий, подготовка научно-педагогического состава, который сможет эффективно использовать новые технологии в процессе обучения. Преподаватели должны обладать необходимыми знаниями и инструментами для работы с цифровыми ресурсами, чтобы помочь студентам максимально использовать потенциальные возможности цифровых образовательных платформ.

Заключение

Таким образом, проведенное исследование стратегических проектов ведущих университетов РФ – участников программы «Приоритет 2030», анализ особенностей формирования стратегий их развития в условиях цифровизации позволили выявить актуальные ключевые факторы успешности проектов вузов, определить их взаимосвязь, а также обосновать значимость цифровой трансформации университетов как основного ресурса его эффективного развития в условиях современной конкуренции и достижения высокого уровня «цифровой зрелости». Систематизация ключевых факторов успеха стратегических проектов исследуемых вузов имеют практическую значимость для университетских команд, принимающих непосредственное участие в разработке стратегии цифровой трансформации университетов, обеспечивающих целевые показатели конкурентоспособности и лидерства.

Список источников

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 5 июля 2025 г. № 1805-р «О стратегическом направлении в области цифровой трансформации отрасли науки и высшего образования до 2030 г.». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/412194202/?ysclid=mewsbskw6a64481256/>. Дата обращения 13.07.25.
2. Одинцова Т.Н., Мизякина О.Б., Тимонина В.А. К вопросу стратегического управления вузом в условиях цифровизации // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2023. № 4 (40). С. 107-115.
3. Национальный рейтинг университетов. Интерфакс. URL: <https://best-edu.ru/ratings/national/nacionalnyj-rejting-universitetov-interfaks>.
4. Рейтинг университетов RAEX. URL: <https://best-edu.ru/ratings/national/rejtingi-universitetov-raex>.
5. Рейтинг по данным мониторинга эффективности вузов. URL: <https://best-edu.ru/ratings/national/rejting-monitoringa-effektivnosti-vuzov>.
6. Тимонина В.А., Тимохин Д.К., Лисицкая Н.М. Особенности стратегического управления образовательной организацией в контексте цифровой трансформации // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2022. № 4 (36). С. 117-124.
7. Программа развития МФТИ. URL: <https://priority2030.ru/analytics/rmpvygmvxo/about/program> (дата обращения: 24.08.2025).
8. Программа развития НИУ ВШЭ. URL: <https://priority2030.ru/analytics/pulxqiuofj/about/program> (дата обращения: 24.08.2025).
9. Программа развития НГУ. URL: <https://priority2030.ru/analytics/diiodnqzwo/program> (дата обращения: 24.08.2025).
10. Программа развития ТГУ. URL: https://priority2030.ru/analytics/j8wbik3emg/program#item_23.
11. Программа развития КФУ. URL: https://priority2030.ru/analytics/fjuczt4wem/program#item_19.

12. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/>

13. Указ Президента Российской Федерации от 18.06.2024 № 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/409113212/>.

14. Указ Президента Российской Федерации от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/401325792/>.

15. Указ Президента Российской Федерации от 28.02.2024 № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408518353/>.

16. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.12.2024 № 4146-п «Стратегия пространственного развития». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411143583/>.

References

1. Rasporyazhenie Pravitel'stva Rossijskoj Federacii ot 5 iyulya 2025 g. № 1805-r «O strategicheskom napravlenii v oblasti cifrovoj transformacii otrasli nauki i vy'sshogo obrazovaniya do 2030 g. [Decree of the Government of the Russian Federation dated July 5, 2025 № 1805-r «On the Strategic Direction in the field of digital transformation of science and higher Education until 2030»]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/412194202/?ysclid=mewsbskw6a64481256/> Data obrashheniya 13.07.25.

2. Odinczova T.N., Mizyakina O.B., Timonina V.A. K voprosu strategicheskogo upravleniya vuzom v usloviyax cifrovizacii [On the issue of university strategic management in the context of digitalization] // Aktual'ny'e problemy`e`konomiki i menedzhmenta. 2023. № 4 (40). S. 107-115.

3. Nacional'ny`j rejting universitetov – Interfaks [National University Ranking – Interfax]. URL: <https://best-edu.ru/ratings/nacional/nacionalnyj-rejting-universitetov-interfaks>.

4. Rejting universitetov RAEX [RAEX University Ranking]. URL: <https://best-edu.ru/ratings/nacional/rejtingi-universitetov-raex>.

5. Rejting po danny`m monitoringa e`ffektivnosti vuzov [The rating according to the monitoring of the effectiveness of universities]. URL: <https://best-edu.ru/ratings/nacional/rejting-monitoringa-effektivnosti-vuzov>.

6. Timonina V.A., Timoxin D.K., Lisiczka N.M. Osobennosti strategicheskogo upravleniya obrazovatel'noj organizaciej v kontekste cifrovoj transformacii [Features of educational organization strategic management in the context of digital transformation] // Aktual'ny'e problemy`e`konomiki i menedzhmenta. 2022. № 4 (36). S. 117-124.

7. Programma razvitiya MFTI [MIPT Development Program]. URL: <https://priority2030.ru/analytics/rmpvygmvxo/about/program> (data obrashheniya: 24.08.2025).

8. Programma razvitiya NIU VShE` [Development Program of HSE University]. URL: <https://priority2030.ru/analytics/pulxquofj/about/program> (data obrashheniya: 24.08.2025).

9. Programma razvitiya NGU [NSU Development Program]. URL: <https://priority2030.ru/analytics/diiodnqzwo/program> (data obrashheniya: 24.08.2025).

10. Programma razvitiya TGU [TSU Development Program]. URL: https://priority2030.ru/analytics/j8wbik3emg/program#item_23.

11. Programma razvitiya KFU [KFU Development Program]. URL: https://priority2030.ru/analytics/fjuczt4wem/program#item_19.

12. Ukaz Prezidenta Rossijskoj Federacii ot 07.05.2024 № 309 «O nacional'ny`x celyax razvitiya Rossijskoj Federacii na period do 2030 goda i na perspektivu do 2036 goda» [Decree of the President of the Russian Federation dated 05/07/2024 № 309 "On the National Development

Goals of the Russian Federation for the period up to 2030 and for the future up to 2036"]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/>.

13. Ukaz Prezidenta Rossijskoj Federacii ot 18.06.2024 № 529 «Ob utverzhdenii prioritny`x napravlenij nauchno-texnologicheskogo razvitiya i perechnya vazhnejshix naukoemkix tehnologij» [Decree of the President of the Russian Federation dated 06/18/2024 № 529 "On approval of priority areas of scientific and technological development and the list of the most important high-tech technologies"]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/409113212/>.

14. Ukaz Prezidenta Rossijskoj Federacii ot 02.07.2021 № 400 «O Strategii nacional'noj bezopasnosti Rossijskoj Federacii» [Decree of the President of the Russian Federation dated 07/02/2021 № 400 "On the National Security Strategy of the Russian Federation"]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/401325792/>.

15. Ukaz Prezidenta Rossijskoj Federacii ot 28.02.2024 № 145 «O Strategii nauchno-texnologicheskogo razvitiya Rossijskoj Federacii» [Decree of the President of the Russian Federation dated 02/28/2024 № 145 "On the Strategy of Scientific and Technological Development of the Russian Federation"]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408518353/>.

16. Rasporyazhenie Pravitel'stva Rossijskoj Federacii ot 28.12.2024 № 4146-r «Strategiya prostranstvennogo razvitiya» [Decree of the Government of the Russian Federation dated December 28, 2024 № 4146-r "Spatial Development Strategy"]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411143583/>.

Виктория Андреевна Тимонина

аспирант кафедры «Отраслевое управление и экономическая безопасность»,
Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.,
Саратов, Россия
E-mail: victoria454@sstu.ru

Victoria A. Timonina

ORCID ID: 0000-0003-0596-715X
Postgraduate student, Department of Industrial Management and Economic Security,
Yuri Gagarin State Technical University of Saratov, Saratov, Russia
E-mail: victoria454@sstu.ru

Образец для цитирования:

Тимонина В.А. Обоснование значимости цифровизации в стратегическом развитии вузов // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2025. № 3 (47). С. 132-141.

Cite this article as:

Timonina V.A. The rationale for digitalization in the strategic development of universities // Actual Problems of Economics and Management. 2025. № 3 (47). P. 132-141 (in Russian).

Статья поступила в редакцию 19.07.2025 г., принята к опубликованию 06.09.2025 г.

Требования к оформлению публикации

Электронный вид статьи представить на электронную почту редакции: apem@sstu.ru

Оригинальный текст в соответствии с тематикой журнала. Тип статьи: обзорный или экспериментальный.

Объем рукописи от 5 до 12 страниц через одинарный интервал формата А4 с полями 2,0 см, абзацный отступ 1 см, текстовый редактор Word, шрифт Times New Roman, размер шрифта основного текста – 12. Текст с выравниванием по ширине. Нумерация страниц отсутствует. Переносы включены. Таблицы, рисунки, формулы должны занимать не более 25 % общего объема статьи.

Оформление таблиц. Шрифт второстепенного текста в таблице Calibri, размер шрифта 11. Название таблицы приводится сверху с выравниванием по ширине, отступ 1 см (Таблица 1 – Индексы цен). Ссылки на таблицы в тексте указывать в круглых скобках, например: (табл. 1).

Оформление рисунка. Шрифт второстепенного текста на рисунке Calibri, размер шрифта 11. Рисунки выполняются с помощью графических редакторов. Допускается также создание и представление графиков при помощи табличных процессоров, например Excel. Название рисунка снизу, отступ 1 см с выравниванием по ширине (Рис. 1. Динамика цен). Ссылки на рисунки указывать в круглых скобках, например: (рис. 1).

Оформление формул. Формулы размещать по центру страницы, указывать смысл переменных с единицей измерения. Формулы и буквенные обозначения величин набирать в редакторе формул. Нумерация формул осуществляется на полях, например, (1). Ссылки на формулы указывать в круглых скобках, например: формула (1).

Оформление списка источников. Шрифт списка источников Times New Roman, размер шрифта 12. Список источников должен быть оформлен по ГОСТ Р 7.0.5-2008 и включать работы, опубликованные на английском языке. Источники указывать в порядке цитирования в тексте. На все источники из списка давать ссылки в тексте. Ссылки на использованные источники оформлять в квадратных скобках по тексту с указанием номера источника в списке источников, например [5, с. 7]. В References необходимо оформить транслитерацию источников: пример: • Фамилии И.О. авторов; • Заглавие статьи в транслите • [Заглавие статьи на английском языке]; • Название журнала в транслите; • Выходные данные статьи (год, том, номер, страницы); • Указание на язык статьи (только для источников на русском языке): (in Russian)

Структура публикации

УДК (слева статьи, отступа нет, шрифт Times New Roman, размер шрифта 12).

Инициалы и фамилия автора(ов) (выравнивание по ширине, отступ 1 см, строчными буквами, шрифт Calibri, размер шрифта 12, на русском языке).

Название статьи (выравнивание по ширине, отступ 1 см, прописными буквами, полужирное начертание по тексту, шрифт Calibri, размер шрифта 16, на русском языке).

Инициалы и фамилия автора(ов) (выравнивание по ширине, отступ 1 см, строчными буквами, шрифт Calibri, размер шрифта 12, на английском языке).

Название статьи (выравнивание по ширине, отступ 1 см, прописными буквами, полужирное начертание по тексту, шрифт Calibri, размер шрифта 16, на английском языке).

Аннотация (3-8 предложений без абзацев, цитирования, расшифровка аббревиатуры, выравнивание по ширине, отступ 1 см, строчными буквами, шрифт Times New Roman, размер шрифта 11, на русском языке).

Аннотация (100-120 слов) должна содержать краткое изложение содержания и результатов статьи, а именно соответствовать следующим требованиям:

- не допускается деление аннотации на разделы и использование в аннотации подзаголовков;

- структура аннотации:

краткое (не более 30-40 слов) обоснование актуальности статьи, а также описание того, чему посвящено исследование (если это не ясно из названия);

краткое описание основных действий, предпринятых в данной работе и изложенных в аннотируемой статье для получения конкретных результатов (см. пример);

краткое изложение ключевых результатов статьи или выводов.

Пример:

«Статья посвящена проблеме дальнейшего развития методического инструментария комплексной оценки экономической безопасности организации за счет модификации действующих и введения новых оценочных показателей. Проанализированы различные существующие методологические и методические

подходы, а также показатели, используемые в настоящее время для оценки экономической безопасности организаций. Установлено, что до сих пор не сформирована общепризнанная методика комплексной оценки, сохраняются затруднения с определением состава оценочных критериев. В целях развития существующего методического инструментария предложены и обоснованы уточненные показатели темпов интенсивности развития и экономического роста, новый показатель рискоотдачи, расчет которых позволяет провести достаточно быструю обобщенную оценку экономической безопасности организации (в первую очередь средних и малых)».

Ключевые слова (до 10 слов, расшифровка аббревиатуры, выравнивание по ширине, отступ 1 см, строчными буквами, шрифт Times New Roman, размер шрифта 11, на русском языке). При выборе ключевых слов основным критерием является их потенциальная ценность для выражения содержания документа или для его поиска. В качестве ключевых слов могут выступать слова, терминологические словосочетания, аббревиатуры, численные характеристики, хронологические данные, имена собственные, символические обозначения. Длину словосочетаний целесообразно ограничивать двумя-тремя словоформами. Устойчивые словосочетания, устойчивые термины, специальные термины в качестве ключевых слов используются без каких-либо преобразований, так как их членение ведет к потере значения термина. Общенаучные, общие, широкие обобщающие понятия используются в качестве ключевого слова с уточнением (например, принципы управления, проблемы автоматизации).

Аннотация (3-8 предложений без абзацев, цитирования, расшифровка аббревиатуры, выравнивание по ширине, отступ 1 см, строчными буквами, шрифт Times New Roman, размер шрифта 11, на английском языке).

Ключевые слова (до 10 слов, расшифровка аббревиатуры, выравнивание по ширине, отступ 1 см, строчными буквами, шрифт Times New Roman, размер шрифта 11, на английском языке).

Текст статьи (логическая структура: введение, методика, основная часть, выводы).

Статья должна быть структурирована по следующим разделам.

*** Введение**

Введение должно содержать краткий анализ известных по предмету исследования сведений, доступных из литературы и подтверждающих актуальность статьи, и заканчиваться четкой формулировкой цели (научной задачи) проводимого в рамках статьи исследования (если необходимо более полно раскрыть цель исследования, формулируются соответствующие задачи). Таким образом, во введении должны быть представлены краткий литературный анализ, обоснование актуальности и формулировка цели и задач исследования. Также во введении может быть сформулирована гипотеза исследования.

*** Теоретический анализ**

В данном разделе проводится обзор и анализ существующих теоретико-методологических подходов к исследуемой проблеме, терминологического аппарата, существующей законодатель-

но-нормативной базы и т. д., выявляются и четко определяются существующие пробелы, на устранение которых направлена статья.

*** Эмпирический анализ**

Данный раздел содержит обзор и анализ методического инструментария (методических подходов, рекомендаций, методов, инструментов и т. п.), а также практики, сложившейся в исследуемой области, на основе чего выявляются и четко определяются существующие пробелы, на устранение которых направлена статья.

*** Результаты исследований**

Результаты исследования, проведенного в статье, должны четко коррелировать с целью и задачами статьи, иметь направленность на устранение выявленных в ходе анализа пробелов и содержать: обоснование (доказательство) новизны; четко сформулированный и прописанный авторский вклад; область применения.

*** Заключение (основные выводы и рекомендации)**

Выводы и рекомендации должны логично следовать из результатов, полученных в работе, и ни в коем случае не носить общего характера.

Заключение может содержать описание предпосылок и пути дальнейших исследований и работ, в том числе по внедрению полученных результатов.

Список источников (не менее 3 и не более 20 источников за последние 5-10 лет, включая источники на английском языке).

Самоцитирования в любом виде и многократные цитирования одного автора (авторов) нежелательны (исключение – отсылка к началу исследования, опубликованному ранее (не более 2 ссылок)).

References

Имя, отчество, фамилия автора(ов) (полностью), ученая степень (полностью), ученое звание (полностью), должность, кафедра (полностью), полное официальное название учреждения (выравнивание по ширине, отступ 1 см, строчными буквами, шрифт Times New Roman, размер шрифта 12, на русском языке).

Имя, отчество, фамилия автора(ов) (полностью), ORCID ID – цифровой идентификатор исследователя в международных библиографических системах, ученая степень, ученое звание, должность, кафедра, полное официальное название учреждения (выравнивание по ширине, отступ 1 см, строчными буквами, шрифт Times New Roman, размер шрифта 12, на английском языке).

Образец для цитирования (на русском и английском языках).

Контактная информация авторов (почтовый адрес с индексом, e-mail, телефон).

ISSN 2312-5535



9 772312 553642 >