

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

**Известия
Юго-Западного
государственного
университета
Серия: Экономика. Социология. Менеджмент
Научный журнал**

Том 16 № 2 / 2026

**Proceedings
of the Southwest
State University
Series: Economics, Sociology and Management
Scientific Journal**

Vol. 16 № 2 / 2026



**Известия Юго-Западного
государственного университета.
Серия: Экономика. Социология. Менеджмент
(Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta.
Seriya: Ekonomika. Sociologiya. Menedzhment)**

Научный рецензируемый журнал

Основан в 2011 г.

Цель издания – публичное представление научной общественности научных результатов фундаментальных, прикладных, проблемно-ориентированных научных исследований в таких отраслях, как экономические, философские и социологические науки.

Основными разделами журнала являются: тренды мировой и национальной экономики; модернизация и инновационно-технологическое развитие экономики; управление в социально-экономических системах; экономическая политика и механизмы ее реализации; государство и бизнес на пути цифровой трансформации; актуальные проблемы развития региональных социально-экономических систем; экономика и организация деятельности предприятий, отраслей, комплексов; приоритеты развития маркетинговой и логистической деятельности; социально-экономическое прогнозирование и моделирование; институциональные факторы развития экономических систем; проблемы и перспективы развития финансового сектора; трудовые ресурсы и образование; социально-экономические проблемы современного общества; философские исследования природы, общества, человека; научные исследования молодых ученых.

В журнале публикуются оригинальные работы (ранее не опубликованные), в том числе обзорные статьи, рецензии и обсуждения, соответствующие тематике издания.

Целевая аудитория: научные работники, профессорско-преподавательский состав образовательных учреждений, экспертное сообщество, молодые ученые, аспиранты, заинтересованные представители общественности, бизнеса и органов власти.

Журнал придерживается политики открытого доступа. Полнотекстовые версии статей доступны на сайте журнала, научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU. Журнал индексируется в международной базе данных Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory).

Журнал включен в перечень ведущих научных журналов и изданий ВАК Минобрнауки России, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора наук, кандидата наук по следующим научным специальностям:

Экономические науки: 5.2.2; 5.2.3; 5.2.6; 5.2.1; 5.2.4; 5.2.5.

Философские науки: 5.7.2; 5.7.6; 5.7.7; 5.7.8.

Социологические науки: 5.4.2; 5.4.4; 5.4.6; 5.4.7.

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:

Емельянов Сергей Геннадьевич, д-р техн. наук, профессор, лауреат премии Правительства РФ в области науки и техники, ректор, Юго-Западный государственный университет (Курск, Россия)

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА:

Бессонова Елена Анатольевна, д-р экон. наук, профессор, Юго-Западный государственный университет (Курск, Россия)

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Абрамов Александр Петрович, д-р социол. наук, доцент, Институт социальной демографии Федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук (Москва, Россия)

Банк Сергей Валерьевич, д-р экон. наук, профессор, МИРЭА – Российский технологический университет (Москва, Россия)

Асеева Ирина Александровна, д-р филос. наук, профессор, Институт научной информации по общественным наукам РАН (Москва, Россия)

Буданов Владимир Григорьевич, д-р филос. наук, доцент, Институт философии РАН (Москва, Россия)

Волохова Наталья Владимировна, д-р филос. наук, доцент, Курский государственный университет (Курск, Россия)

Герасимова Ирина Алексеевна, д-р филос. наук, профессор, Институт философии РАН (Москва, Россия)

Гребенщикова Елена Георгиевна, д-р филос. наук, Институт научной информации по общественным наукам РАН (Москва, Россия)

Зотов Виталий Владимирович, д-р социол. наук, профессор, Московский физико-технический институт (национально-исследовательский университет) (Москва, Россия)

Каменева Татьяна Николаевна, д-р социол. наук, доцент, Финансовый университет при Правительстве РФ (Москва, Россия)

Киселев Сергей Викторович, д-р экон. наук, профессор, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова (Москва, Россия)

Кнященко Лариса Павловна, д-р филос. наук, профессор, Института философии РАН, (Москва, Россия)

Кулагина Наталья Александровна, д-р экон. наук, профессор, МИРЭА – Российский технологический университет (Москва, Россия)

Налетова Ирина Владимировна, д-р филос. наук, профессор, Тамбовский государственный университет имени Г. Р. Державина (Тамбов, Россия)

Нямдорж Даваахуу, канд. экон. наук, Улан-Баторский филиал Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова (Улан-Батор, Монгольская Народная Республика)

Ободец Роман Васильевич, д-р экон. наук, доцент, Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан (Уфа, Россия)

Преображенский Борис Георгиевич, д-р экон. наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Воронеж, Россия)

Проняева Людмила Ивановна, д-р экон. наук, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Среднерусский институт управления – филиал (Орел, Россия)

Рисин Игорь Ефимович, д-р экон. наук, профессор, Воронежский государственный университет (Воронеж, Россия)

Родионов Дмитрий Григорьевич, д-р экон. наук, профессор, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого (Санкт-Петербург, Россия)

Стефановская Наталия Александровна, д-р социол. наук, доцент, Тамбовский государственный университет имени Г. Р. Державина (Тамбов, Россия)

Сухарев Олег Сергеевич, д-р экон. наук, профессор, Институт экономики РАН (Москва, Россия)

Тен Юлия Павловна, д-р филос. наук, профессор, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)

Ткачева Татьяна Юрьевна, д-р экон. наук, доцент, Юго-Западный государственный университет (Курск, Россия)

Трещевский Юрий Игоревич, д-р экон. наук, профессор, Воронежский государственный университет (Воронеж, Россия)

Шелковников Сергей Александрович, д-р экон. наук, профессор, Новосибирский государственный аграрный университет (Новосибирск, Россия)

Яновская Ольга Алексеевна, д-р экон. наук, профессор, Независимое агентство аккредитации и рейтинга (Нур-Султан, Республика Казахстан)

Учредитель и издатель:

ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет»

Адрес учредителя, издателя и редакции

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

Телефон: (4712) 22-25-26,

Факс: (4712) 50-48-00.

E-mail: rio_kursk@mail.ru

Наименование органа, зарегистрировавшего издание:

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (ПИ №ФС77-82284 от 23.11.2021).

ISSN 2223-1552 (Print)

DOI Prefix: 10.21869

Сайт журнала: <https://swsu.ru/izvestiya/serieconom/>

© Юго-Западный государственный университет, 2026



Материалы журнала доступны по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 License

Типография:

Полиграфический центр
Юго-Западного государственного
университета, 305040, г. Курск,
ул. 50 лет Октября, 94

Подписка и распространение:

журнал распространяется по подписке.
Подписной индекс журнала 44284
в объединенном каталоге «Пресса России».

Периодичность: один раз в два месяца

Свободная цена.

Оригинал-макет подготовлен Е. Г. Анохиной

Подписано в печать 30.04.2026. Формат 60х84/8.

Дата выхода в свет 29.05.2026.

Бумага офсетная. Усл. печ. л. 33,5.

Тираж 1000 экз. Заказ 17.

16+



Proceedings of the Southwest State University Series: Economics, Sociology and Management

Peer-reviewed scientific journal

Published since 2011

The purpose of the publication is to publicly present to the scientific community the scientific results of fundamental, applied, problem-oriented scientific research in industries such as economic, philosophical and sociological sciences.

The main sections of the journal are: trends of the world and national economy; modernisation and innovative technological development of economy; management in socio-economic systems; economic policy and mechanisms of its realization; the government and business on the path of the digital transformation; actual problems of regional socio-economic systems development; economics and organization of enterprises, industries, complexes; development priorities of marketing and logistics activities; socio-economic forecasting and modelling; institutional factors of economic systems development; problems and prospects of the financial sector development; human resources and education; socio-economic problems of modern society; philosophical study of nature, society and human; scientific researches of young scientists.

The journal publishes original works (previously unpublished), including review articles, reviews, and discussions relevant to the subject of the publication.

Target audience: scientists, faculty of educational institutions, expert community, young scientists, graduate students, interested representatives of the public, business and government.

The magazine adheres to an open access policy. Full-text versions of articles are available on the website of the journal, the scientific electronic library eLIBRARY.RU. The journal is indexed in the international database Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory).

The journal is included in the list of leading scientific journals and publications of the Higher Attestation Commission of the Russian Ministry of Education and Science, in which the main scientific results of dissertations for the degree of Doctor of Science, Candidate of Science (Ph.D) in the following scientific specialties should be published:

Economic sciences: 5.2.2; 5.2.3; 5.2.6; 5.2.1; 5.2.4; 5.2.5.

Philosophical sciences: 5.7.2; 5.7.6; 5.7.7; 5.7.8.

Sociological sciences: 5.4.2; 5.4.4; 5.4.6; 5.4.7.

EDITOR-IN-CHIEF

Sergey G. Yemelyanov, Doctor of Engineering Sciences, Professor, a Holder of the Russian Government Prize in the Field of Science and Engineering, Rector of the Southwest State University (Russia, Kursk)

DEPUTY EDITOR

Bessonova Elena Anatolyevna, Doctor of Economic Sciences, Professor, Southwest State University (Kursk, Russia)

EDITORIAL BOARD

Aleksandr P. Abramov, Doctor of Sociology, Associate Professor, Institute of Social Demography of the Federal Center of Theoretical and Applied Sociology of the Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia)

Irina A. Aseyeva, Doctor of Philosophy, Professor, Institute of Scientific Information for Social Sciences, Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia)

Sergey V. Bank, Doctor of Economics, Professor, MIREA-Russian Technological University (Moscow, Russia)

Vladimir G. Budanov, Doctor of Philosophy, Associate Professor, Institute of Philosophy, Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia)

Irina A. Gerasimova, Doctor of Philosophy, Professor, Institute of Philosophy, Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia)

Elena G. Grebenshchikova, Doctor of Philosophy, Institute of Scientific Information for Social Sciences, Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia)

Tatyana N. Kameneva, Doctor of Sociology, Associate Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia)

Sergey V. Kiselev, Doctor of Economics, Professor, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)

Larisa P. Kiyashchenko, Doctor of Philosophy, Professor, Institute of Philosophy, Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia)

Natalia A. Kulagina, Doctor of Economics, Professor, MIREA – Russian Technological University (Moscow, Russia)

Irina V. Naletova, Doctor of Philosophy, Professor, Derzhavin Tambov State University (Tambov, Russia)

Nyamdorzh Davaahuu, Candidate of Economics, Ulan Bator Branch of Plekhanov Russian University of Economics (Ulan Bator, Mongolian People's Republic)

Roman V. Obodets, Doctor of Economics, Associate Professor, Bashkir Academy of Public Administration and Management under the Head of the Republic of Bashkortostan (Ufa, Russia)

Boris G. Preobrazhensky, Doctor of Economics, Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Voronezh, Russia)

Lyudmila I. Pronyaeva, Doctor of Economics, Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Central Russian Institute of Management – Branch (Orel, Russia)

Igor E. Risin, Doctor of Economics, Professor, Voronezh State University (Voronezh, Russia)

Dmitry G. Rodionov, Doctor of Economics, Professor, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University (St. Petersburg, Russia)

Natalia A. Stefanovskaya, Doctor of Sociology, Associate Professor, Tambov State University named after G. R. Derzhavin (Tambov, Russia)

Sergey A. Shelkovnikov, Doctor of Economics, Professor, Novosibirsk State Agrarian University (Novosibirsk, Russia)

Oleg S. Sukharev, Doctor of Economics, Professor, Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia)

Yulia P. Ten, Doctor of Philosophy, Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia)

Tatyana Yu. Tkacheva, Doctor of Economics, Associate Professor, Southwest State University (Kursk, Russia)

Yuri I. Treshchevsky, Doctor of Economics, Professor, Voronezh State University (Voronezh, Russia)

Natalia V. Volokhova, Doctor of Philosophy, Associate Professor, Kursk State University (Kursk, Russia)

Vitalij V. Zotov, Doctor of Sociology, Professor, Moscow Institute of Physics and Technology (National Research University) (Moscow, Russia)

Olga A. Yanovskaya, Doctor of Economics, Professor, Independent Agency of Accreditation and Rating (Nursultan, Republic of Kazakhstan)

Founder and Publisher :
“Southwest State University”

**Official address of the Founder, Publisher
and Editoriat Office:**

305040, Russia, Kursk, ul. 50 Let Oktyabrya, 94

Phone: (+74712) 22-25-26,

Fax: (+74712) 50-48-00.

E-mail: rio_kursk@mail.ru

The Journal is officially registered by:

The Federal Supervising Authority in the Field
of Communication, Information Technology and Mass media
(PI №FS77-82284 of 23.11.2021).

ISSN 2223-1552 (Print)

DOI Prefix: 10.21869

Web-site: <https://swsu.ru/izvestiya/serieconom/>

© Southwest State University, 2026



Publications are available in accordance with
the Creative Commons Attribution 4.0 License

Printing office:

Printing Center

of the Southwest State University,
305040, Russia, Kursk,
ul. 50 Let Oktyabrya, 94

Subscription and distribution:

the journal is distributed by subscription.
Subscription index 44284 in the General
Catalogue “Pressa Rossii”

Frequency: once in two months

Free-of-control price.

Original lay-out design: E. G. Anohina

Sent to the printer 30.04.2026. Format 60x84/8.

Release date 29.05.2026.

Offset paper. Printer's sheets: 33,5.

Circulation 1000 copies. Order 17.

16+

СОДЕРЖАНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ.....	10
Управление формированием рыночных компетенций предприятий оборонно-промышленного комплекса в процессе диверсификации.....	10
<i>Беркутова Т. А., Благодатский Г. А., Титова О. В.</i>	
Методические положения по определению уровня зрелости системы энергоменеджмента промышленного предприятия	22
<i>Мещерякова Т. С.</i>	
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА И МЕХАНИЗМЫ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ	34
Региональная экономическая политика как инструмент сбалансированного развития: оценка целей, инструментария и результативности	34
<i>Медведева Д. С., Бессонова Е. А., Святлова О. В.</i>	
ГОСУДАРСТВО И БИЗНЕС НА ПУТИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ	49
Факторное влияние цифровых технологий на процессы управления современными компаниями в регионе.....	49
<i>Тренина И. А., Дуйков Д. С.</i>	
Роль цифровизации в обеспечении устойчивости социально-экономических систем: эмпирический анализ	61
<i>Пономарев С. В., Кузьменко Н. И., Бондарева Н. А., Плеханова Е. О.</i>	
Инструменты государственного регулирования цифровой экономики: проблемы, риски и перспективы	74
<i>Якушкина Т. А.</i>	
Специфика динамического ценообразования и персонализации цен в деятельности российских ритейлеров на основе использования Big Data и AI-решений	83
<i>Ершов Н. Ю., Фраймович Д. Ю., Брылов П. А.</i>	
АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ.....	93
Формирование эффективной модели развития малых и средних предприятий на основе результатов анализа межрегионального неравенства	93
<i>Кулагина Н. А., Лысенко А. Н.</i>	
Стратегические направления развития потенциала промышленного комплекса Пермского края.....	108
<i>Оборин М. С., Калабин Н. В.</i>	
ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ, ОТРАСЛЕЙ, КОМПЛЕКСОВ	123
Конъюнктурные факторы ESG-трансформации пищевой промышленности	123
<i>Федотова Г. В., Ларионова И. С., Забродина В. Ю.</i>	
Этапы разработки инновационной стратегии для гостиничных комплексов Курского региона.....	137
<i>Коптева Ж. Ю., Томакова И. А., Комзолова У. А., Салтынская Е. Г., Волобуева Т. В.</i>	
Оценка взаимосвязи состояния инфраструктуры здравоохранения с макроэкономическими параметрами социально-экономического развития	146
<i>Орлов А. Е., Чаадаев В. К.</i>	
Современные подходы к классификации инвестиций в развитие организаций агропромышленного комплекса	159
<i>Волков И. В.</i>	
СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЩЕСТВЕННОГО	172
Социокультурная методология миграционных исследований в странах ЕАЭС: возможности, перспективы.....	172
<i>Абрамов А. П.</i>	
Социальная эффективность как междисциплинарный конструкт устойчивого развития организаций	183
<i>Поплевкин Н. П.</i>	

Стратегическое управление развитием мебельного предприятия в условиях конкурентного рынка	194
<i>Родионов В. Л., Бурмыкина И. В., Сапрыкин И. С.</i>	
ФИЛОСОФСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРИРОДЫ, ОБЩЕСТВА, ЧЕЛОВЕКА	205
Научная среда и творчество исследователя в эпоху искусственного интеллекта	205
<i>Стельмахов Д. А.</i>	
«Непротивление» как стратегия «благополучного старения»: антропологический ресурс поздних возрастов в свете учения Л. Н. Толстого	218
<i>Волохова Н. В., Гладких М. А.</i>	
Предпосылки формирования системного подхода в философии Средневековья	229
<i>Арепьев Е. И., Пузырев В. И.</i>	
НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ	238
Развитие инноваций как фактор повышения конкурентоспособности промышленности	238
<i>Божко Д. А.</i>	
Комплексная оценка барьеров, инструментов контроля и потенциала оптимизации тенденций цифровой трансформации в сфере здравоохранения	248
<i>Булатников В. В.</i>	
Современные проблемы налогообложения малого бизнеса и возможные пути решения	264
<i>Усик Д. А.</i>	
Экономико-правовые основы регулирования отрасли грибоводства в Российской Федерации	277
<i>Дахнович К. А.</i>	
К СВЕДЕНИЮ АВТОРОВ	288

CONTENT

MANAGEMENT IN SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS

Management of the formation of market competencies of enterprises in the military-industrial complex during the process of diversification.....	10
<i>Tatiana A. Berkutova, Gregori A. Blagodatsky, Olga V. Titova</i>	

Methodological provisions for determining the maturity level of an industrial enterprise's energy management system.....	22
<i>Tat'yana S. Meshcheryakova</i>	

ECONOMIC POLICY AND MECHANISMS OF ITS REALIZATION.....34

Regional economic policy as a tool for balanced development: assessment of goals, tools and effectiveness.....	34
<i>Daria S. Medvedeva, Elena A. Bessonova, Olga V. Svyatova</i>	

THE GOVERNMENT AND BUSINESS ON THE PATH OF THE DIGITAL TRANSFORMATION.....49

The impact of digital technologies on the management processes of modern companies in the region.....	49
<i>Irina A. Tronina, Dmitry S. Duikov</i>	

The role of digitalization in ensuring the sustainability of socio-economic systems: an empirical analysis.....	61
<i>Sergey V. Ponomarev, Natalia I. Kuzmenko, Natalia A. Bondareva, Elena O. Plekhanova</i>	

Instruments of state regulation of the digital economy: problems, risks and prospects.....	74
<i>Tatyana A. Yakushkina</i>	

Specific features of dynamic pricing and price personalization in the activities of russian retailers based on the use of Big Data and AI-solutions.....	83
<i>Nikolay U. Ershov, Denis Yu. Fraymovich, Pavel A. Brylov</i>	

ACTUAL PROBLEMS OF REGIONAL SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS DEVELOPMENT.....93

Forming an effective sme development model based on the results of an analysis of interregional inequality.....	93
<i>Natalya A. Kulagina, Alexandra N. Lysenko</i>	

Strategic directions for the development of the industrial complex potential of the Perm Region.....	108
<i>Matvey S. Oborin, Nikita V. Kalabin</i>	

ECONOMICS AND ORGANIZATION OF ENTERPRISES, INDUSTRIES, COMPLEXES.....123

Conjunctural factors of ESG transformation of the food industry.....	123
<i>Gilian V. Fedotova, Irina S. Larionova, Valentina Yu. Zbrodina</i>	

Stages of innovative strategy development for hotel complexes in the Kursk region.....	137
<i>Zhanna Yu. Kopteva, Irina A. Tomakova, Ulyana A. Komzolova, Elena G. Saltsinskaya, Tatyana V. Volobueva</i>	

Assessment of the relationship between the state of health care infrastructure and macroeconomic parameters of socio-economic development.....	146
<i>Andrey E. Orlov, Vitaly K. Chaadaev</i>	

Modern approaches to classifying investments in the development of agricultural organizations and enterprises.....	159
<i>Igor V. Volkov</i>	

SOCIOLOGICAL ASPECTS OF SOCIAL DEVELOPMENT.....172

Sociocultural methodology of migration research in the EAEU countries: opportunities and prospects.....	172
<i>Alexander P. Abramov</i>	

Social efficiency as an interdisciplinary construct of sustainable development of organizations.....	183
<i>Nikolai P. Poplevkin</i>	

Strategic management of furniture enterprise development in a competitive market.....	194
<i>Viktor L. Rodionov, Irina V. Burmykina, Ivan S. Saprykin</i>	

PHILOSOPHICAL STUDY OF NATURE, SOCIETY AND HUMAN.....	205
Scientific environment and researcher's creativity in the era of artificial intelligence.....	205
<i>Denis A. Stelmakhov</i>	
“Non-resistance” as a strategy of “successful aging”: the anthropological resource of later life in the light of Leo Tolstoy’s teaching.....	218
<i>Natal'ya V. Volokhova, Mihail A. Gladkikh</i>	
Prerequisites for the formation of the system approach in Medieval philosophy.....	229
<i>Evgeniy I. Arepyev, Vladimir I. Puzyrev</i>	
SCIENTIFIC RESEARCHES OF YOUNG SCIENTISTS.....	238
Development of innovations as a factor in increasing industry competitiveness.....	238
<i>Dmitry A. Bozhko</i>	
Comprehensive assessment of barriers, control tools, and the potential for optimizing digital transformation trends in the healthcare sector.....	248
<i>Vlavimir V. Bulatnikov</i>	
Modern problems of small business taxation and possible solutions.....	264
<i>Dmitrii A. Usik</i>	
Economic and legal framework for regulating the mushroom growing industry in the Russian Federation.....	277
<i>Kirill A. Dakhnovich</i>	
INFORMATION FOR AUTHORS.....	288

Оригинальная статья / Original article

УДК 338.242+658.5

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-1-10-21>



Управление формированием рыночных компетенций предприятий оборонно-промышленного комплекса в процессе диверсификации

Т. А. Беркутова¹, Г. А. Благодатский², О. В. Титова² ✉

¹ Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр»
ул. Садовая-Кудринская, д. 11/1, г. Москва 123242, Российская Федерация

² Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова
ул. Студенческая, д. 7, г. Ижевск 426069, Российская Федерация

✉ e-mail: tov69@yandex.ru

Резюме

Актуальность. После завершения специальной военной операции на Украине в повестке дня снова возникнет проблема диверсификации предприятий оборонно-промышленного комплекса по выпуску продукции гражданского и двойного назначения. Поскольку условием успешной реализации стратегии диверсификации является формирование рыночных компетенций, ориентированных на работу с рынками продукции гражданского и двойного назначения, то разработка концепции формирования рыночных компетенций предприятий оборонно-промышленного комплекса в процессе диверсификации не теряет актуальности.

Цель исследования – разработка концепции формирования рыночных компетенций предприятий оборонно-промышленного комплекса в процессе диверсификации.

Задачи: осуществить экспресс-анализ факторов, влияющих на кадровое обеспечение и формирование рыночных компетенций предприятий оборонно-промышленного комплекса в процессе диверсификации и на основе использования компетентностного подхода разработать концепцию формирования рыночных компетенций предприятий оборонно-промышленного комплекса в процессе диверсификации.

Методология. В качестве методологической основы выступают традиционные методы технико-экономического и логического анализа, систематизации и ранжирования.

Результаты. Предложена концепция формирования рыночных компетенций предприятий оборонно-промышленного комплекса в процессе диверсификации, основанная на использовании компетентностного подхода.

Выводы. Предложенная концепция, объединяющая цели диверсификации и факторы внешней и внутренней среды предприятий оборонно-промышленного комплекса, позволяет разрабатывать соответствующие методологические и методические аспекты управления формированием рыночных компетенций на предприятии и реализовать производственные и технологические преимущества предприятий оборонно-промышленного комплекса в процессе диверсификации, обеспечивающие решение социально-экономических задач путём широкой интеграции с высокотехнологичным гражданским сектором промышленности.

Ключевые слова: предприятие; диверсификация; компетенции; формирование; концепция; оборонно-промышленный комплекс.

Конфликт интересов: Автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

© Беркутова Т. А., Благодатский Г. А., Титова О. В., 2026

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2026;16(2):10-21

Для цитирования: Беркутова Т. А., Благодатский Г. А., Титова О. В., Управление формированием рыночных компетенций предприятий оборонно-промышленного комплекса в процессе диверсификации // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2026. Т. 16, № 2. С. 10–21. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-10-21>.

Поступила в редакцию 17.02.2026

Принята к публикации 14.03.2026

Опубликована 30.04.2026

Management of the formation of market competencies of enterprises in the military-industrial complex during the process of diversification

Tatiana A. Berkutova¹, Gregori A. Blagodatsky², Olga V. Titova² ✉

¹ All-Russian Research Institute "Center"

11/1 Sadovaya-Kudrinskaya Str., Moscow 123242, Russian Federation

² Kalashnikov Izhevsk State Technical University

7 Studencheskaya Str., Izhevsk 426069, Russian Federation

✉ e-mail: tov69@yandex.ru

Abstract

Relevance. After the completion of the special military operation in Ukraine, the problem of diversifying the enterprises of the military-industrial complex for the production of civilian and dual-use products will again appear on the agenda. Since the condition for the successful implementation of the diversification strategy is the formation of market competencies focused on working with the markets of civilian and dual-use products, then the development of the concept of the formation of market competencies of the enterprises of the military-industrial complex in the process of diversification does not lose its relevance.

The purpose of the study is to develop a concept for the formation of market competencies of enterprises in the military-industrial complex in the process of diversification.

Objectives: to carry out an express analysis of the factors affecting the staffing and formation of market competencies of enterprises in the military-industrial complex in the process of diversification, and to develop a concept for the formation of market competencies of enterprises in the military-industrial complex in the process of diversification based on the use of a competence-based approach.

Methodology. The study uses traditional methods of technical and economic analysis, systematization, and ranking as the methodological basis.

Results. The article proposes a concept for the formation of market competencies of defense industry enterprises in the process of diversification, based on the use of a competence-based approach.

Conclusions. The proposed concept, which combines the goals of diversification and the factors of the external and internal environment of enterprises in the military-industrial complex, allows for the development of appropriate methodological and practical aspects of managing the formation of market competencies at an enterprise and the implementation of the production and technological advantages of enterprises in the military-industrial complex in the process of diversification, which ensures the solution of socio-economic problems through broad integration with the high-tech civilian sector of industry.

Keywords: enterprise; diversification; competencies; formation, concept; the military-industrial complex.

Conflict of interest: The Author declare the absence of obvious and potential conflicts of interest related to the publication of this article.

For citation: Berkutova T.A., Blagodatsky G.A., Titova O.V. Management of the formation of market competencies of enterprises in the military-industrial complex during the process of diversification. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment* = *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2026;16(2):10–21. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-10-21>.

Received 17.02.2026

Accepted 14.03.2026

Published 30.04.2026

Введение

После завершения специальной военной операции на Украине в повестке

дня снова возникнет проблема диверсификации предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК). Поскольку

условием успешной реализации стратегии диверсификации является формирование рыночных компетенций, «ориентированных на работу с рынками продукции гражданского и двойного назначения» [1], разработка концепции формирования рыночных компетенций предприятий ОПК в процессе диверсификации не теряет актуальности. Однако прежде чем перейти к исследованию вышеобозначенных принципов, необходимо, по нашему мнению, вначале дать определение понятию «компетенция», поскольку оно само по себе не является юридически значимым термином и не имеет единого, закреплённого в каких-либо нормативных документах толкования в отечественной и зарубежной литературе; в нормативной документации представлено множество определений термина «компетенция» и довольно широкий спектр толкования определения, в которые авторами вкладывается различное понятийно-смысловое содержание. «Отсутствие единства в понятийном аппарате зачастую вносит путаницу в понимание того, что выражает отдельный исследователь и, по нашему мнению, обуславливает необходимость анализа существующих определений» [1] с целью установления наиболее полного толкования данного понятия, используемого при дальнейшем исследовании проблемы.

Материалы и методы

«Формирование основ теории управленческих компетенций началось после того, как термины “компетенция” и “компетентностный подход” пришли на смену квалификации как основе профессиональной деятельности и укоренились в теории и практике обучения в 1970–1990-е годы XX века» [2]. Отечественными (Н. Б. Акатов [2]; В. И. Байденко [3]; А. С. Белкин [4]; Г. Я. Белякова и Е. В. Сумина [5]; Н. В. Болдырева и Н. П. Болдырева [6]; З. М. Большакова и Н. Н. Тулькибаева [7]; О. А. Герасименко и Ж. Н. Авилова [8]; Н. В. Демьянченко

[9]; Л. А. Димитрюк [10]; О. С. Доронина [11]; М. В. Дробот [12]; В. С. Ефремов [13]; И. А. Зимняя [14]; Н. Ю. Калинина [15]; И. В. Катунина [16]; А. Я. Кибанов [17]; О. Г. Королёв [18]; Х. З. Ксенофонта [19]; Е. И. Кудрявцева [20]; Т. В. Насонова [21]; Д. С. Сепиашвили [22]; Ю. Г. Татур [23]; С. А. Труфанов [24]; Е. Д. Тютюгина и М. Ю. Алексеев [25]; О. Л. Чуланова [26]; А. В. Хуторской [27] и зарубежными (Р. Бояцис [28]; Р. Миллс [29]; Дж. Равен [30]; Л. М. Спенсер и С. М. Спенсер [31]; П. Спарроу и Р. Боам [32]; Г. Хэмел и К. Прахалад [33; 34]) исследователями предлагаются своеобразные определения термина «компетенция», анализ содержания которых позволил определить, что в общем виде можно выделить два основных направления трактовки термина:

1) компетенция как совокупность способностей, качеств и характеристик работников предприятия (организации);

2) компетенция как совокупность способностей и характеристик непосредственно предприятия (организации).

Мы полагаем, что одним из наиболее полных и структурированных является определение американских авторов Л. М. Спенсера и С. М. Спенсера, которые под компетенцией понимают «базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других ситуациях. Базовое качество означает, что компетенция является очень глубоко лежащей и устойчивой частью человеческой личности и может предопределять поведение человека во множестве ситуаций и рабочих задач. Причинное отношение означает, что компетенция предопределяет или вызывает определенное поведение и исполнение. На основе критериев – значит, что компетенция действительно прогнозирует хорошее или плохое исполнение, которое измеряется при помощи конкретного критерия, или стандарта» [31]. Такая же смысловая нагрузка

заложена и в определении компетенции отечественного учёного Ю. Г. Татура: «Компетенция – это обобщённая характеристика личности (специалиста), определяющая проявленную им готовность использовать свой потенциал (знания, умения, опыт и личностные качества) для успешной деятельности в определённой социальной или профессиональной области» [23, с. 46].

При этом компетенции персонала тесно связаны с компетенциями предприятия, поскольку система компетенций предприятия формируется на основе компетенций персонала. Стандартная компетенция компании – набор преимуществ, технологий, способностей, знаний и умений, позволяющий компании решать типичные для данного сегмента рынка задачи, осуществлять операционные процессы на уровне, принятом как стандарт, и отсутствие стандартной компетенции ведёт к скорому исчезновению компании с рынка.

При определении стратегических и ключевых корпоративных приоритетов предприятия Г. Я. Белякова и Е. В. Сумина [5], Н. В. Болдырева и Н. П. Болдырева [6], О. А. Герасименко и Ж. Н. Авилова [8], В. С. Ефремов [13], И. А. Зимняя

[14], Н. Ю. Калинина [15], Т. В. Насонова [21], Д. С. Сепиашвили [22], С. А. Труфанов [24], Е. Д. Тютюгина и М. Ю. Алексеев [25], О. Л. Чуланова [26], А. В. Хуторской [27], Г. Хэмел и К. Прахалад [33; 34] и другие исследователи используют понятие «ключевая компетенция». Анализ мнений вышеперечисленных авторов о сути и содержании понятия «ключевая компетенция», проведенный Т. В. Насоновой, показал, «что большая часть авторов связывает создание “ключевой компетенции” предприятия (компании) с обязательным наличием у персонала данного предприятия (компании) определённых умений, навыков, знаний, т. е. составляющих компетентности» [21].

Следовательно, формирование модели компетенций для предприятий ОПК в условиях диверсификации позволит обеспечивать наличие и полноту системы компетенций, необходимой для решения задач на рынках продукции гражданского и двойного назначения, а также позволит увязать цели диверсифицируемых предприятий ОПК, рыночную деятельность предприятий ОПК, управление персоналом в рамках системы управления.

Рассмотрим составляющие модели компетенций (рис. 1).



Рис. 1. Составляющие модели компетенций предприятий

Цель компетентностного подхода заключается в формировании компетенций предприятия и его работников для обеспечения устойчивого развития процессов диверсификации в ходе освоения рынков продукции гражданского и двойного назначения. Результатом внедрения компетентностного подхода являются развитие организационных компетенций (компетенций предприятия в целом) и формирование компетенций работников, направленных на достижение рыночных целей.

Таким образом, в процессе диверсификации предприятиями ОПК должны быть сформированы как стандартные, так и ключевые рыночные компетенции. Стандартные компетенции позволят осуществлять текущую деятельность на рынках продукции гражданского и двойного назначения, а ключевые – получить конкурентные преимущества, обладающие уникальностью, не копируемостью и ценностью для потребителей.

В процессе формирования моделей компетенций персонала необходимо учитывать четыре группы целей (рис. 2).



Рис. 2. Группы целей и задач, влияющих на формирование рыночных компетенций предприятий ОПК в процессе диверсификации

Состав компетенций и их дифференциация в разрезе разделения на ключевые и стандартные определяются внешними условиями и ресурсами предприятия и формируются под воздействием факторов внешней и внутренней среды бизнеса.

Факторы внешней среды определяются характеристиками макро- и микросреды предприятия. Макросреда предприятия представлена демографическими, экономическими, политическими, культурными, природными, научно-техническими и технологическими факторами. Микросреда представлена непосредственным окружением предприятия,

которое оказывает прямое и существенное воздействие на него.

Экспресс-анализ факторов, влияющих на формирование рыночных компетенций предприятий ОПК в процессе диверсификации

Применительно к условиям диверсификации можно выделить следующие факторы, влияющие на формирование рыночных компетенций [35]:

1. Факторы макросреды:

– *государственная политика в области диверсификации ОПК.* Данный фактор определяет состав нормативно-правовых актов, направленных на интен-

сификацию процессов диверсификации, направления разработки государственных целевых программ, характер мер поддержки, направления деятельности в рамках политики импортозамещения, формирование государственно-частных партнерств, характер протекционистской политики в области диверсификации, развитие на государственном уровне кадрового потенциала для реализации целей диверсификации ОПК;

– *стратегия диверсификации России*. Данный фактор определяет установленные на государственном уровне приоритетные направления развития диверсификации;

– *государственные меры поддержки и стимулирования диверсификации ОПК*. Данный фактор определяет состав и содержание мер поддержки диверсифицируемых предприятий, в частности субсидирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ предприятий ОПК в области разработки гражданской продукции, продвижение отечественной гражданской продукции на внутреннем и внешнем рынках, меры по стимулированию экспорта продукции гражданского назначения;

– *деятельность институтов развития*. В рамках данного фактора необходимо учитывать возможности государственной поддержки диверсификации на всех этапах жизненного цикла продукции гражданского назначения (разработка, производство, продвижение, сбыт). При этом институты развития имеют, как правило, специализацию (Фонд развития промышленности, государственная корпорация развития России «ВЭБ. РФ», Инновационный центр «Сколково» и т. д.);

– *политика в области гособоронзаказа*. Данный фактор оказывает влияние на структуру кадров ОПК, определяя возможность использования персонала, работающего в военной сфере, в целях разработки и сервисного обслуживания гражданской продукции. Изменения объёмов гособоронзаказа определяют уровень загрузки производственных мощностей, объёмы мощностей, задействован-

ных в выпуске гражданской продукции. Формирование технологических приоритетов позволяет определить направления трансфера технологий в условиях военно-гражданской интеграции;

– *конъюнктура зарубежных рынков*. Данный фактор определяет состав компетенций персонала для выхода на зарубежные рынки высокотехнологичной гражданской продукции;

– *санкционная политика в отношении России, политика технологической независимости и импортозамещения*. Данные факторы, определяя состав критических технологий, позволяют прогнозировать развитие внутренних рынков России, формировать стратегические бизнес-партнёрства, определять приоритетные направления использования ресурсов предприятий ОПК в области продукции гражданского назначения.

2. Факторы микросреды:

– *виды рынков продукции гражданского назначения, на которых работает и планирует работать предприятие ОПК* (B2B – продажа товаров и услуг другим компаниям и предпринимателям; B2C – продажа товаров и услуг клиентам-физлицам для личного потребления; B2G – продажа товаров и услуг государственным органам и учреждениям). Данный фактор определяет состав рыночных компетенций персонала, позволяет структурировать функции маркетинговой деятельности предприятий ОПК в зависимости от степени конкуренции, типов потребителей и покупателей, формируемых рыночных стратегий, особенностей производства, продвижения и сбыта;

– *степень новизны рынков*. Данный фактор позволяет определить состав компетенций, необходимых для инновационного маркетинга, особенности определения и формирования рыночных потребностей, взаимодействия с потребителями, возможности использования мер государственной поддержки;

– *состав конкурентов и уровень конкуренции*. Данный фактор позволяет определить структуру рыночных компетенций в рамках определения и реализа-

ции конкурентных стратегий рынков гражданской продукции, формирования конкурентных преимуществ, особенностей позиционирования продукции;

– *динамика рынков*. Данный фактор позволяет прогнозировать объёмы производства и реализации гражданской продукции, учитывать наличие компетенций в сфере быстро развивающихся рынков;

– *наличие и состав партнёрских организаций*. Данный фактор позволяет интегрировать в моделях компетенций знания, умения и навыки работы в бизнес-партнёрствах, создавать и развивать кооперационные связи, управлять эффективностью рыночных партнёрских отношений.

3. Факторы внутренней среды:

– *способность предприятия к адаптации*;

– *цели диверсификации предприятия*;

– *цели маркетинговой деятельности предприятия*. Данный фактор определяет состав функций маркетинга, состав подразделений служб маркетинга, учитывать в рамках моделей компетенций требования к достижению конкретных целей на рынках гражданской продукции, дифференцировать компетенции управленческого и оперативного персонала;

– *функции маркетинга предприятий ОПК*. Данный фактор позволяет определить состав профессиональных компетенций персонала в маркетинговых службах.

– *состав подразделений службы маркетинга предприятий ОПК*. Данный фактор позволяет распределить рыночные компетенции в рамках отдельных подразделений, сформировать модели компетенций для каждого подразделения и типа персонала, дифференцировать компетенции в сфере сбыта, продвижения, разработки рыночных и маркетинговых стратегий;

– *внутренние требования к персоналу*. Данный фактор позволяет, с одной стороны, определять состав корпоративных компетенций (знания технологических, логистических, сбытовых, коммуникативных и иных особенностей това-

ра), а с другой – дифференцировать рыночные компетенции по уровням персонала, осуществляющего стратегическую, тактическую и оперативную работу в сфере рыночной деятельности по гражданской продукции;

– *наличие ресурсов для осуществления процессов диверсификации*. Данный фактор позволяет сформировать бюджетные ограничения в сфере рыночной деятельности, определяет структуру и объём выпускаемой гражданской продукции, тем самым определяя состав персонала и комплекс рыночных компетенций.

Представленный состав факторов определяет содержание маркетинговой и управленческой деятельности предприятий ОПК в условиях выхода на рынки продукции гражданского и двойного назначения.

Результаты и их обсуждения

Проведенный анализ факторов позволяет сформировать концепцию (рис. 3).

Выбор компетентностного подхода к решению задач диверсификации как основы для разработки системы, объединяющей требования бизнеса, управление персоналом и цели диверсифицируемых предприятий ОПК на рынках продукции гражданского и двойного назначения, обусловлен его основными преимуществами:

– возможностью формирования моделей компетенций под бизнес-задачи предприятия в условиях диверсификации;

– комплексным охватом характеристик сотрудников (профессиональные, личностные, общие, корпоративные компетенции и т. д.);

– возможностью описания поведения и действий сотрудника, учёта способности сотрудника нести ответственность, понимания результата деятельности, возможности реализации управленческих навыков;

– возможностью использования моделей компетенций, как на этапе подбора персонала, так и на этапах аттестации, оценки, формирования кадрового резерва, планирования карьеры, обучения.



Рис. 3. Схема реализации компетентного подхода в процессе достижения целей диверсификации предприятий ОПК

Выводы

Предложенная концепция объединяет цели диверсификации ОПК, факторы внешней и внутренней среды предприятий и предоставляет возможность исполь-

пользования моделей компетенций на всех этапах подготовки кадров для обеспечения диверсификации предприятий оборонно-промышленного комплекса.

Список литературы

1. Беркутова Т. А., Махова А. В., Ковтун Б. А. К определению понятия «диверсификация предприятий оборонно-промышленного комплекса в условиях военно-гражданской интеграции» // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2021. № 4. С.19-23.

2. Акатов Н. Б., Аленина К. А. Компетентностный потенциал управления высокотехнологичных промышленных предприятий: монография. Пермь: Издательство Пермского национального исследовательского политехнического университета, 2018. 151 с.
3. Байденко В. И. Компетенции в профессиональном образовании (К освоению компетентностного подхода) // Высшее образование в России. 2004. № 11. С. 4-13.
4. Белкин А. С. Компетентность. Профессионализм. Мастерство. Челябинск: Южно-Уральское книжное издательство, 2004. 176 с.
5. Белякова Г. Я., Сумина Е. В. Ключевые компетенции как основа устойчивого развития конкурентного преимущества предприятия. СПб.: Питер, Коммерсантъ, 2009. 107 с.
6. Болдырева Н. В., Болдырева Н. П. Ключевые компетенции в современных условиях // Вестник евразийской науки. 2022. Т. 14, № 2. С. 9.
7. Большакова З. М., Тулькибаева Н. Н. Компетенции и компетентность // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Образование. Педагогические Науки. Серия: Образование. Педагогические науки. 2009. № 24(157). С.13-19.
8. Герасименко О. А., Авилова Ж. Н. Ключевые бизнес-компетенции как экономическая категория // Вестник Белгородского государственного технологического университета имени В. И. Шухова. 2016. № 6. С. 273-277.
9. Демьянченко Н. В. Компетенция персонала в системе менеджмента современной организации // Сфера услуг: инновации и качество. 2012. № 5. С. 72-77.
10. Димитрюк Л. А. Теоретический анализ понятий компетенция и компетентность // Академия профессионального образования. 2016. № 12. С. 59-64.
11. Доронина О. С. Компетенции как инструмент менеджмента, ориентированный на практическую деятельность в организации // Консультант. 2010. № 23. С. 59-63.
12. Дробот М. В. Бизнес-компетенция как экономическая категория // Общество: политика, экономика, право. 2013. № 1. С. 111–115.
13. Ефремов В. С., Ханьков И. А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 2. С. 8-33.
14. Зимняя И. А., Мазаева И. А., Лаптева М. Д. Коммуникативная компетентность, речевая деятельность, вербальное общение / под редакцией И. А. Зимней. М.: Аспект Пресс, 2020. 400 с.
15. Калинина Н. Ю., Родионова И. А. Ключевые компетенции персонала как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // Научный вестник Воронежского государственного архитектурно-строительного университета. Серия: Управление строительством. 2014. № 1(16). С. 20-24.
16. Катунина И. В. Управленческие компетенции в контексте организационного развития: содержание и структура // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2010. № 3. С. 5-13.
17. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: монография / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Чуланова. М.: ИНФРА-М, 2014. 156 с.
18. Королев О. Г. Формирование компетенций менеджеров разных уровней для инновационной экономики // Инициативы XXI века. 2012. № 2. С. 40-48.
19. Ксенофонтова Х. З. Компетенции управленческого персонала и формирование конкурентных преимуществ предприятия // Человек и труд. 2010. № 7. С. 63-65.
20. Кудрявцева Е. И. Компетенции и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций: монография. СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2012. 340 с.
21. Насонова Т. В., Баркалов С. А., Калинина Н. Ю. Задачи повышения уровня компетентности персонала организации // Экономика и менеджмент систем управления. 2017. № 3.1(25). С. 110-116.
22. Сепиашвили Д. С. Модель формирования и развития ключевой компетенции предприятия // Российское предпринимательство. 2006. № 9 (81). С. 54-56.
23. Татур Ю. Г., Медведев В. Е. Подготовка преподавателя высшей школы: компетентностный подход // Высшее образование в России. 2014. № 11. С. 46-56.
24. Труфанов С. А. Формирование и удержание ключевых компетенций организации в системе конкурент-менеджмента. Ростов н/Д: Проф-пресс, 2014. 232 с.
25. Тютюгина Е. Д., Алексеев М. Ю. Формирование компетенций для успешной деятельности в динамично меняющемся мире // Бизнес. Общество. Власть. 2021. № 3(41). С. 158-176.

26. Чуланова О. Л. Социально-экономическое содержание понятий «компетенция» и «компетентность» // Вестник университета. 2013. № 18. С. 174-179.
27. Хуторской А. В. Компетентностный подход в обучении. М.: Эйдос; Издательство Института образования человека, 2013. 73 с.
28. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы: [пер. с англ.]. М.: Гиппо, 2008. 352 с.
29. Миллс Р. Компетенции: карманный справочник: [пер. с англ.]. М.: Гиппо, 2005. 128 с.
30. Равен Д. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация: [пер. с англ.]. М.: Когито-Центр, 2002. 394 с.
31. Спенсер Л. М., Спенсер С. М. Компетенции на работе. М.: Гиппо, 2010. 384 с.
32. Designing and Achieving Competency / ed. by R. Boam, P. Sparrow. Maidenhead: McGraw-Hill, 1992. P. 16–29.
33. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М.: Олимп-Бизнес, 2014. 288 с.
34. Стратегическая гибкость / Г. Хамел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил. СПб.: Питер, 2005. 384 с.
35. Беркутова Т. А., Махова А. В., Ревенко Н. Ф. Концепция формирования рыночных компетенций персонала предприятий ОПК в условиях диверсификации // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия «Экономика и управление». 2023. № 1 (56). С. 69-78.

References

1. Berkutova T.A., Makhova A.V., Kovtun B.A. On the definition of the concept of "diversification of enterprises of the military-industrial complex in the conditions of military-civil integration". *Sotsial'no-ekonomicheskoe upravlenie: teoriya i praktika = Socio-Economic Management: Theory and Practice*. 2021;(4):19-23. (In Russ.)
2. Akatov N.B., Alenina K.A. Competence potential of management of high-tech industrial enterprises. Perm': Izdatel'stvo Permskogo natsional'nogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta; 2018. 151 p. (In Russ.)
3. Baidenko V.I. Competencies in professional education (Towards the development of a competence-based approach). *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. 2004;(11):4-13. (In Russ.)
4. Belkin A.S. Competence. Professionalism. Skill. Chelyabinsk: Yuzhno-Ural'skoe knizhnoe izdatel'stvo; 2004. 176 p. (In Russ.)
5. Belyakova G.Ya., Sumina E.V. Key competencies as the basis for sustainable development of the competitive advantage of the enterprise. Saint Petersburg: Saint Petersburg, Kommersant; 2009. 107 p. (In Russ.)
6. Boldyreva N.V., Boldyreva N.P. Key competencies in modern conditions. *Vestnik evraziiskoi nauki = Bulletin of Eurasian Science*. 2022;14(2):9. (In Russ.)
7. Bolshakova Z.M., Tulkibaeva N.N. Competences and competence. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Obrazovanie. Pedagogi-cheskie Nauki. Seriya: Obrazovanie. Pedagogicheskie nauki = Bulletin of the South Ural State University. Series: Education. Pedagogical and Economic Sciences Series: Education. Pedagogical Sciences*. 2009;(24):13-19. (In Russ.)
8. Gerasimenko O.A., Avilova Zh.N. Key business competencies as an economic category. *Vestnik Belgorodskogo Gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta imeni V. I. Shukhova = Bulletin of the Belgorod State Technological University named after V.I. Shukhov*. 2016;(6):273-277. (In Russ.)
9. Demyanchenko N.V. Personnel competence in the management system of a modern organization. *Sfera uslug: innovatsii i kachestvo = Service Sector: Innovation and Quality*. 2012;(5):72-77. (In Russ.)
10. Dimitryuk L.A. Theoretical analysis of the concepts of competence and competence. *Akademiya professional'nogo obrazovaniya = Academy of Professional Education*. 2016;(12):59-64. (In Russ.)

11. Doronina O.S. Competencies as a management tool focused on practical activities in the organization. *Konsul'tant = Consultant*. 2010;(23):59-63. (In Russ.)
12. Drobot M.V. Business competence as an economic category. *Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo = Society: Politics, Economics, Law*. 2013;(1):111-115. (In Russ.)
13. Efremov V.S., Khanykov I.A. The key competence of an organization as an object of strategic analysis. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and Abroad*. 2002;(2):8-33. (In Russ.)
14. Zimnaya I.A., Mazaeva I.A., Lapteva M.D. Communicative competence, speech activity, verbal communication. Moscow: Aspect Press; 2020. 400 p. (In Russ.)
15. Kalinina N.Yu., Rodionova I.A. Key competencies of personnel as a factor in increasing the competitiveness of an enterprise. *Nauchnyi vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo arkhitekturno-stroitel'nogo universiteta. Seriya: Upravlenie stroitel'stvom = Scientific Bulletin of the Voronezh State University of Architecture and Civil Engineering. Series: Construction Management*. 2014;(1):20-24. (In Russ.)
16. Katunina I.V. Managerial competencies in the context of organizational development: content and structure. *Kadrovik. Kadrovyi menedzhment = HR Officer. HR Management*. 2010;(3):5-13. (In Russ.)
17. Kibanov A.Ya., Mitrofanova E.A., Konovalova V.G., Chulanova O.L. The concept of a competence-based approach in personnel management. Moscow: INFRA-M; 2014. 156 p. (In Russ.)
18. Korolev O.G. Formation of competencies of managers of different levels for the innovative economy. *Initiativy XXI veka = Initiatives of the XXI Century*. 2012;(2):40-48. (In Russ.)
19. Ksenofontova H.Z. Competencies of managerial personnel and the formation of competitive advantages of the enterprise. *Chelovek i trud = Man and Labor*. 2010;(7):63-65. (In Russ.)
20. Kudryavtseva E.I. Competencies and management: competencies in management, competencies of managers, management of competencies. Saint Petersburg: IPTs SZIU RANHiGS; 2012. 340 p. (In Russ.)
21. Nasonova T.V., Barkalov S.A., Kalinina N.Yu. Tasks of increasing the level of competence of the organization's personnel. *Ekonomika i menedzhment sistem upravleniya = Economics and Management of Management Systems*. 2017;(3.1):110-116. (In Russ.)
22. Sepiashvili D.S. Model of formation and development of the key competence of the enterprise. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Entrepreneurship*. 2006;(9):54-56. (In Russ.)
23. Tatur Yu.G., Medvedev V.E. Higher school teacher training: a competence-based approach. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. 2014;(11):46-56. (In Russ.)
24. Trufanov S.A. Formation and retention of key competencies of the organization in the system of competitor management. Rostov-on-Don: Prof-press; 2014. 232 p. (In Russ.)
25. Tyutyugina E.D., Alekseev M.Yu. Formation of competencies for successful activity in a dynamically changing world. *Biznes. Obshchestvo. Vlast' = Business. Society. Power*. 2021;(3):158-176. (In Russ.)
26. Chulanova O.L. Socio-economic content of the concepts of "competence" and "competence" // *Vestnik universiteta = Bulletin of the University*. 2013;(18):174-179. (In Russ.)
27. Khutorskoy A.V. Competence-based approach in teaching. Scientific and methodological manual. Moscow: Eidos; Izdatel'stvo Instituta obrazovaniya cheloveka; 2013. 73 p. (In Russ.)
28. Boyatsis R. Is a competent manager. The model of effective work: translated from English by Moscow: Gippo; 2008. 352 p. (In Russ.)
29. Mills R. Competencies: pocket reference: trans. from English. Moscow: Gippo; 2005. 128 p. (In Russ.)
30. Raven D. Competence in modern society: identification, development and implementation: translated from English by. Moscow: Kogito-Tsentr; 2002. 394 p. (In Russ.)
31. Spencer L.M., Spencer S.M. Competencies at work. Moscow: GIPPO; 2010. 384 p. (In Russ.)
32. Boam R., Sparrow P. (eds). Designing and Achieving Competency. Maidenhead: McGraw-Hill; 1992. P. 16-29.
33. Hamel G., Prahalad K.K. Competing for the Future. Creation of tomorrow's markets. Moscow: Olimp-Buznes; 2014. 288 p. (In Russ.)
34. Hamel G., Prahalad K., Thomas G., O'Neill D. Strategic flexibility. Saint Petersburg: Peter; 2005. 384 p. (In Russ.)

35. Berkutova T.A., Makhova A.V., Revenko N.F. The Concept of Forming Market Competencies of the Personnel of the Defense Industry Enterprises in the Conditions of Diversification. *Vestnik Povolzhskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta. Seriya «Ekonomika i upravlenie» = Bulletin of the PGTU. Series: Economics and Management*. 2023;(1):69-78. (In Russ.)

Информация об авторах / Information about the Authors

Беркутова Татьяна Алексеевна, доктор экономических наук, доцент, главный научный сотрудник Центра обеспечения технологической независимости и реализации научно-технической политики в оборонно-промышленном комплексе, Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр», г. Москва, Российская Федерация, e-mail: tberkutova@yandex.ru, SPIN: 8234-1512, ORCID: 0000-0003-3357-7845

Tatiana A. Berkutova, Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Chief Researcher at the Center for Ensuring Technical and Economic Independence and the Implementation of Scientific and Technical Policy in the Military-Industrial Complex, All-Russian Scientific Research Institute "Center", Moscow, Russian Federation, e-mail: tberkutova@yandex.ru, SPIN: 8234-1512, ORCID: 0000-0003-3357-7845

Благодатский Григорий Алексеевич, доктор технических наук, доцент, профессор кафедры информационных систем, Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова, г. Ижевск, Российская Федерация, e-mail: blagodatsky@gmail.com, SPIN: 1173-2180, ORCID: 0000-0001-7942-1200

Grigory A. Blagodatsky, Doctor of Sciences (Engineering), Associate Professor, Professor at the Department of Information Systems, Kalashnikov Izhevsk State Technical University, Izhevsk, Russian Federation, e-mail: blagodatsky@gmail.com, SPIN: 1173-2180, ORCID: 0000-0001-7942-1200

Титова Ольга Вячеславовна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова, г. Ижевск, Российская Федерация, e-mail: tov69@yandex.ru, SPIN: 2767-7667, ORCID: 0000-0001-9707-2411

Olga V. Titova, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor at the Department of Management, Kalashnikov Izhevsk State Technical University, Izhevsk, Russian Federation, e-mail: tov69@yandex.ru, SPIN 2767-7667, ORCID: 0000-0001-9707-2411

Оригинальная статья / Original article

УДК 005.336.1

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-22-33>**Методические положения по определению уровня зрелости системы энергоменеджмента промышленного предприятия****Т. С. Мещерякова¹** ✉

¹ Московский государственный строительный университет
Ярославское ш., д. 26, г. Москва 129337, Российская Федерация

✉ e-mail: meshcheryakovats@mgsu.ru

Резюме

Актуальность. Переход промышленных предприятий к технологическому лидерству требует не только декларирования, но и практической реализации политики энергоэффективности. Однако эмпирические данные свидетельствуют о разрыве между стратегическими целями и реальной организационной практикой: формальное внедрение стандартов (ISO 50001 / ГОСТ Р ИСО 50001) зачастую не гарантирует результативности систем энергетического менеджмента. Отсутствие объективного инструментария для диагностики способности СЭНМ к системной реализации потенциала энергоэффективности делает проблему методических разработок в данной области особенно значимой для современной науки и практики управления.

Цель – разработка методических положений по интегральной оценке уровня зрелости систем энергетического менеджмента промышленного предприятия.

Задачи: анализ существующих моделей зрелости; модели; разработка алгоритма диагностики и расчета показателя; интерпретация результатов для стратегии развития.

Методология. Исследование базируется на компаративном анализе подходов к моделям зрелости (ГОСТ Р ИСО 50005, модели Н. Финнерти, Е. А. Кириковой). Применены системный анализ, синтез, аналогии и квалиметрия.

Результаты. Выявлены ограничения существующих моделей: качественный характер оценок, фрагментарность, слабая адаптация к российской среде. Разработана авторская шестиуровневая модель зрелости систем энергетического менеджмента, охватывающая стратегический, организационный, инструментальный и культурно-поведенческий аспекты. Предложен алгоритм диагностики, реализующий цикл PDCA, включающий расчет интегрального индекса и построение профиля зрелости для визуализации «узких мест». Обоснован принцип лимитирующего уровня.

Выводы. Разработанные положения включают диагностический инструмент и методологическую основу для трансформации оценки в механизм организационного обучения и адаптивного управления. Они позволяют количественно измерить уровень развития систем энергетического менеджмента, выявить системные ограничители и сформировать обоснованную дорожную карту развития.

Ключевые слова: система энергоменеджмента промышленного предприятия; оценка зрелости; модели зрелости; управление энергоэффективностью; потенциал энергоэффективности.

Конфликт интересов: В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: Мещерякова Т. С. Методические положения по определению уровня зрелости системы энергоменеджмента промышленного предприятия // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2026. Т. 16, № 2. С. 22–33. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-22-33>.

Поступила в редакцию 11.02.2026

Принята к публикации 10.03.2026

Опубликована 30.04.2026

Methodological provisions for determining the maturity level of an industrial enterprise's energy management system

Tat'yana S. Meshcheryakova¹ ✉

¹ Moscow State University of Civil Engineering
26 Yaroslavskoe highway, Moscow 129337, Russian Federation

✉ e-mail: meshcheryakovats@mgsu.ru

Abstract

Relevance. The transition of industrial enterprises to technological leadership requires not only the declaration, but also the practical implementation of an energy efficiency policy. However, empirical evidence indicates a gap between strategic goals and actual organizational practice: formal implementation of standards (ISO 50001 / GOST r ISO 50001) often does not guarantee the effectiveness of energy management systems. The lack of objective tools for diagnosing the ability of EnMS to systematically realize the potential of energy efficiency makes the problem of methodological developments in this area particularly significant for modern management science and practice.

The purpose is to develop methodological guidelines for the integrated assessment of the maturity level of energy management systems of an industrial enterprise.

Objectives: analysis of existing maturity models; models; development of an algorithm for diagnosis and calculation of the indicator; interpretation of the results for the development strategy.

Methodology. The study is based on a comparative analysis of approaches to maturity models (GOST r ISO 50005, models by N. Finnerty, E. N. A. N. Kirikova). System analysis, synthesis, analogies and qualimetry are applied.

Results. The limitations of existing models are revealed: the qualitative nature of assessments, fragmentation, and poor adaptation to the Russian environment. An author's six-level model of maturity of energy management systems has been developed, covering strategic, organizational, instrumental, and cultural-behavioral aspects. A diagnostic algorithm is proposed that implements the PDCA cycle, including the calculation of an integral index and the construction of a maturity profile for visualizing "bottlenecks". The principle of the limiting level is substantiated.

Conclusions. The developed provisions include a diagnostic tool and a methodological basis for the transformation of assessment into a mechanism of organizational learning and adaptive management. They make it possible to quantify the level of development of energy management systems, identify system constraints, and create a sound development roadmap.

Keywords: industrial enterprise energy management system; maturity assessment; maturity models; energy efficiency management; energy efficiency potential.

Conflict of interest: In the submitted publication there is no borrowed material without references to the author and (or) the source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication personally and (or) in collaboration, without relevant references. The authors declare no conflict of interest related to the publication of this article.

For citation: Meshcheryakova T.S. Methodological provisions for determining the maturity level of an industrial enterprise's energy management system. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment* = *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2026;16(2):22–33. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-22-33>.

Received 11.02.2026

Accepted 10.03.2026

Published 30.04.2026

Введение

Согласно эмпирическим данным, в т. ч. полученным в ходе опроса 139 крупных промышленных предприятий, проведенного Минэкономразвития России в 2023 г., установлено, что менее половины из них осуществили стандартизацию про-

цессов в области управления энергоэффективностью¹. Данный факт выступает индикатором фундаментального противоречия: при декларировании энергоэффективности в качестве стратегического императива в контексте обеспечения технологического лидерства сохраняется

¹ Государственный доклад о состоянии энергосбережения и повышении энергетической эффективности в Российской Федерации за 2023 год. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/cf41490cdfb6bfcd81eb74f7c8e1fed/gosudarstvennyy_doklad_o_sostoyanii_energ_osberezheniya_v_rf_za_2023_god.pdf (дата обращения: 18.01.2026).

ru/material/file/cf41490cdfb6bfcd81eb74f7c8e1fed/gosudarstvennyy_doklad_o_sostoyanii_energ_osberezheniya_v_rf_za_2023_god.pdf (дата обращения: 18.01.2026).

устойчивый разрыв между декларируемыми целями и реальной организационной практикой. Проблема усугубляется тем, что наличие на предприятии системы энергетического менеджмента (СЭнМ), сертифицированной по Международному стандарту ISO 50001¹ или адаптированному к современным российским условиям национальному стандарту ГОСТ Р ИСО 50001², не является гарантией ее результативности. Как отмечает Е. А. Кирикова, формальное соблюдение требований стандарта зачастую не сопровождается имплементацией принципов энергоменеджмента в операционные процессы и корпоративную культуру [1]. Следствием данной ситуации выступает нереализация значительного потенциала энергоэффективности, который выявляется в ходе добровольного энергетического обследования, что обусловлено организационной незрелостью системы управления.

Таким образом, в числе нерешенных научно-практических задач остается отсутствие формализованного инструментария, предназначенного для объективной диагностики способности СЭнМ к системной реализации потенциала энергоэффективности. Указанный методологический пробел затрудняет обоснованный выбор стратегии развития, обуславливает неэффективное распределение инвестиционных ресурсов и снижает результативность применения программно-целевых методов управления энергоэффективностью предприятия. Преодоление

данного пробела требует разработки инструмента, обеспечивающего количественную оценку глубины интеграции энергетического менеджмента (ЭнМ) в деятельность предприятия. В качестве такого инструмента выступает концепция «уровня зрелости СЭнМ» [2].

Материалы и методы

Теоретическую основу исследования составили труды в области энергетического менеджмента и моделирования зрелости организационных систем. Информационную базу, в свою очередь, образовали профильные стандарты (ISO 50001³, ГОСТ Р ИСО 50001⁴, ГОСТ Р ИСО 50005⁵), результаты опроса 139 промышленных предприятий Минэкономразвития России (2023), а также отечественные и зарубежные модели зрелости СЭнМ (Е. А. Кириковой, Европейская модель Группы Хэнш, модели Н. Финнерти [2], Вердигриз) [3].

Методологический инструментарий исследования базируется на ряде взаимодополняющих подходов. Так, для сопоставления моделей зрелости СЭнМ применялся компаративный анализ. Многоаспектное рассмотрение системы энергоменеджмента обеспечивалось системным методом анализа. Интеграция сильных

¹ Международный стандарт ISO 50001: 2018. Системы энергетического менеджмента. Требования и руководство по применению. URL: <https://certgroup.org/wp-content/uploads/2021/10/iso-50001-2018-perevod-ot-29-08-2018-1.pdf?ysclid=mo6yw57zjn923897076> (дата обращения: 19.01.2026).

² ГОСТ Р ИСО 50001-2023. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы энергетического менеджмента. Требования и руководство по применению. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200195836> (дата обращения: 19.01.2026).

³ Международный стандарт ISO 50001: 2018 Системы энергетического менеджмента. Требования и руководство по применению. URL: <https://www.rosenergoatom.ru/upload/iblock/0f7/0f707d0d7f422e112b7ffd201b43b106.pdf?ysclid=mo6z1ld220475642995> (дата обращения: 17.01.2026).

⁴ ГОСТ Р ИСО 50001-2023. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы энергетического менеджмента. Требования и руководство по применению. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200195836> (дата обращения: 17.01.2026).

⁵ ГОСТ Р ИСО 50005-2025 Системы энергетического менеджмента. Руководящие указания по поэтапному внедрению. URL: https://allgosts.ru/27/015/gost_r_iso_50005-2025 (дата обращения: 17.01.2026).

сторон существующих моделей осуществлялась посредством методов синтеза и аналогии. Количественная оценка весов качественных критериев выполнялась с использованием принципов квалиметрии. Разработка процедур диагностики уровня зрелости СЭнМ и механизма непрерывного улучшения базировалась на алгоритмизации и цикле PDCA.

Результаты и их обсуждение

В целях разработки инструментария, интегрируемого в состав методических положений и отвечающего принципам системности, объективности, адаптивности и ориентации на результат, осуществлен сравнительный анализ подходов к построению моделей зрелости систем энергетического менеджмента (СЭнМ). Проведенный анализ позволил выявить отличительные особенности существующих моделей и присущие им методологические ограничения, что формирует теоретическую основу для последующего синтеза авторской модели.

Результаты компаративного анализа моделей зрелости СЭнМ свидетельствуют о наличии ряда методологических ограничений, одновременно выступающих векторами для конструирования новой, более совершенной оценочной системы. Ключевым системным ограничением является отсутствие прикладной направленности существующих моделей. Большинство из них, включая модель Е. А. Кириковой¹, Европейскую модель Группы Хэнш, модель Финнерти, базируются на качественных показателях, однако не содержат формализованного алгоритма трансформации экспертных суждений в сопоставимый интегральный количественный показатель [3]. Данное обстоятельство существенно снижает объективность и воспроизводимость результатов диагностики, ограничивает

возможности последующего бенчмаркинга и препятствует идентификации направлений повышения уровня зрелости СЭнМ предприятия. Вторыми, существенными ограничениями выступают фрагментарность анализируемых аспектов и концентрация на отдельных измерениях зрелости. Так, ГОСТ Р ИСО 50005 представляет собой процессно ориентированную модель, акцентирующую внимание на формальном соответствии СЭнМ установленным процедурам. Модель Вердигриз является технологически ориентированной и оценивает преимущественно уровень цифровизации. Модель Группы Хэнш носит организационный характер и ориентирована на диагностику структуры и политики предприятия. В этой связи комплексная диагностика СЭнМ, с позиции автора, требует сбалансированной оценки процессной формализации, технологической оснащенности, культурно-поведенческих факторов и стратегической интеграции, которые представлены дискретно в различных моделях. Дополнительным контекстуальным ограничением, затрудняющим применение рассмотренных разработок (за исключением модели Е. А. Кириковой), является их недостаточная адаптация к специфике российской промышленной среды, включая особенности корпоративного управления и институциональные условия функционирования предприятий.

Выявленные ограничения позволили определить направления методологического синтеза проанализированных моделей. Перспективным представляется комбинирование их сильных сторон: наглядности и параметризации Европейской модели, нормативной обусловленности и процессной логики ГОСТ Р ИСО 50005, а также технологической ориентированности модели Вердигриз. Данный подход создает основу для разработки системы количественных и качественных критериев оценки зрелости СЭнМ с применением весовых коэффициентов, что позволяет минимизировать субъективность ка-

¹ Кирикова Е. А. Интеллектуальный энергетический менеджмент на промышленном предприятии: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. Екатеринбург, 2018. 24 с.

чественных оценок. Результатом такого синтеза должна стать адаптивная интегральная модель, которая, сохраняя универсальную эволюционную логику развития, обеспечивает гибкость в отношении состава критериев и оценки их значимости с учетом отраслевой специфики

и стратегических приоритетов предприятия, тем самым преодолевая фрагментарность существующих подходов.

При формировании авторской модели был проведен анализ уровней зрелости СЭнМ в соответствии с различными подходами (табл. 1).

Таблица 1. Сопоставление уровней зрелости СЭнМ по анализируемым моделям

Уровень зрелости СЭнМ	Европейская модель Группы Хэнш (5 уровней)	ГОСТ Р ИСО 50005 / Модель поэтапного внедрения (4 уровня)	Модель Финнерти Н. (5 уровней)	Модель Кириковой Е. А. (3 уровня)	Технологическая модель (5 уровней)	Авторская модель (6 уровней)
0	0. Без энергетической политики	–	1. Отсутствие	1. Начальный	1. Изолированный счетчики	0. Отсутствующий
1	1. Начальная стадия	1. Обеспечение	2. Начальный		2. Осведомленность	1. Начальный (реактивный)
2	2. Организационная структура	2. Улучшение	3. Развитие	2. Управляемый	3. Интегрированное управление	2. Повторяемый
3	3. Управление энергоэффективностью	3. Развивающаяся СЭнМ	4. Прогрессирующий	3. Оптимизируемый	4. Оптимизация	3. Управленческий
4	4. Обеспечение перспектив	4. Созданная СЭнМ	5. Ведущий	–	5. Автономия	4. Управляемый
5	–	–	–	–	–	5. Оптимизируемый

При выявленных различиях в количестве выделяемых уровней зрелости анализируемые модели демонстрируют единую эволюционную траекторию развития: от отсутствия системы либо начального этапа ее формирования к стадиям оптимизации и стратегического лидерства. Разработанная автором модель призвана консо-

лидировать преимущества рассмотренных подходов в рамках единой сбалансированной оценочной системы.

Предлагаемая модель структурирует процесс эволюции СЭнМ посредством выделения шести последовательных уровней зрелости (от 0 до 5) (рис. 1).

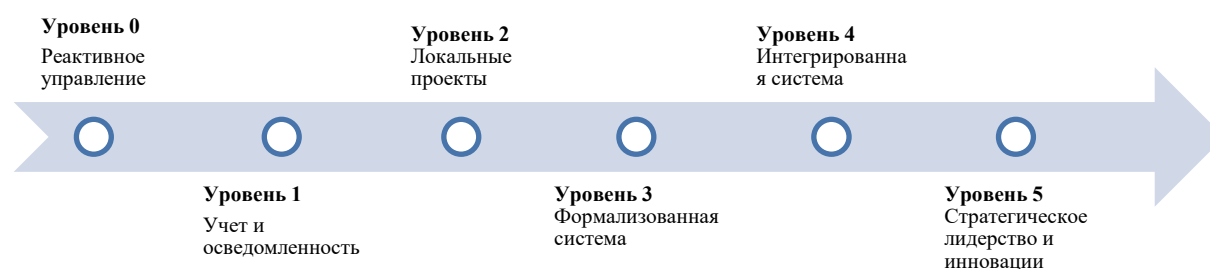


Рис. 1. Уровни зрелости СЭнМ

Для каждого уровня детализирована система критериев, сгруппированных по ключевым аспектам функционирования СЭнМ: стратегическому, организационному, инструментальному и культурно-поведенческому. Формализация процедур определения уровня зрелости СЭнМ пре-

доставлена в форме пошагового алгоритма (рис. 2), охватывающего этапы от инициации диагностики и организационно-методической подготовки до разработки плана развития СЭнМ и последующего мониторинга его реализации [4].

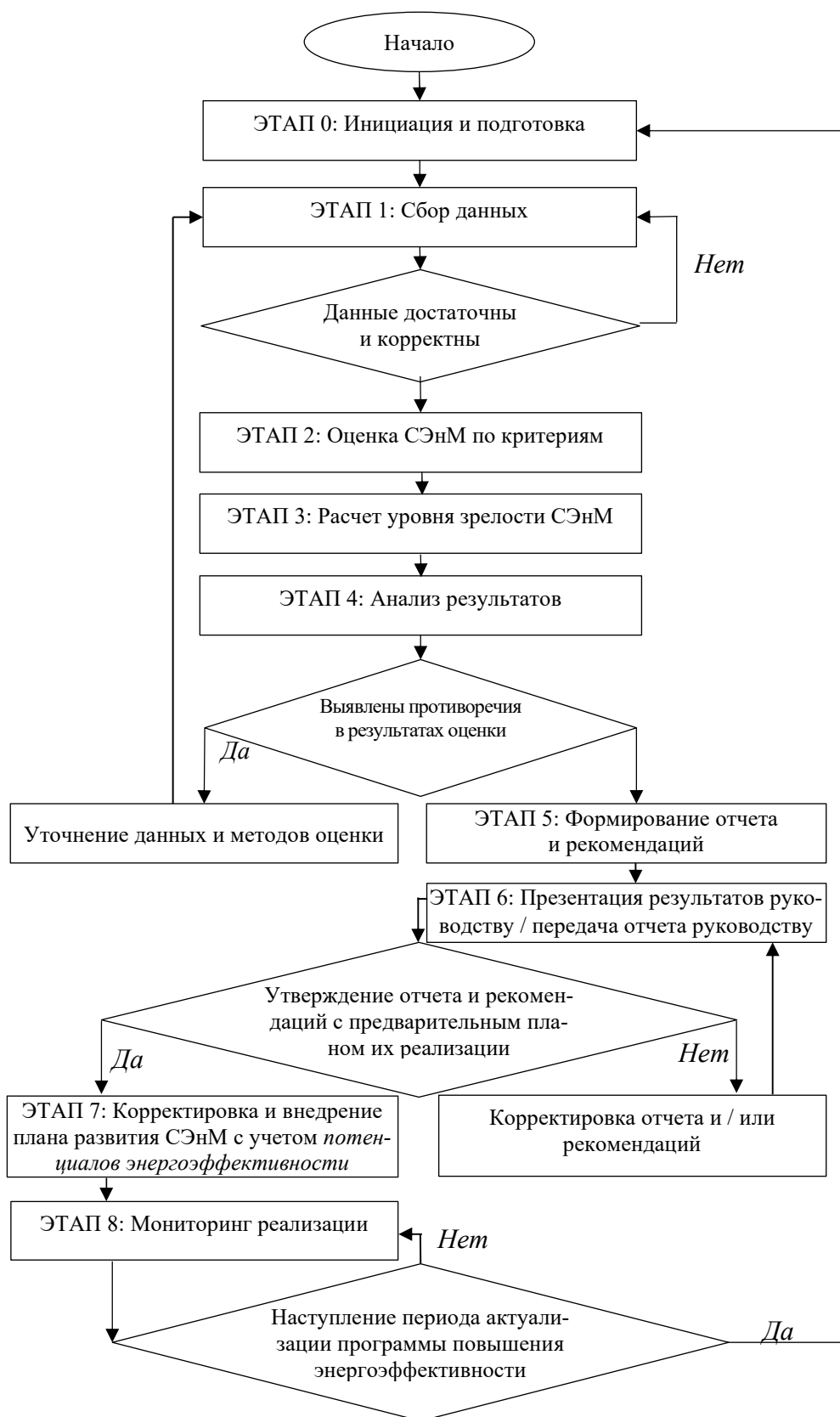


Рис. 2. Алгоритм оценки уровня зрелости СЭнМ промышленного предприятия

Начальной итерацией процесса оценки уровня зрелости СЭнМ выступают его инициация и организационно-методическая подготовка. В рамках данного этапа формулируются цели диагностики, определяются границы оценивания (предприятие в целом, отдельный промышленный комплекс либо технологический передел) и формируется состав экспертной группы. Завершение указанной фазы предполагает утверждение регламента работ, фиксирующего сроки проведения оценки, ответственных лиц и источники эмпирических данных для последующего анализа [5].

Следующая фаза, имеющая исследовательский характер, ориентирована на всесторонний сбор эмпирических данных и реализуется посредством трех взаимодополняющих каналов: анализа документации (политик, регламентов, отчетных материалов), проведения структурированных интервью с представителями ключевых уровней управления, а также непосредственного наблюдения за практиками оперативного управления энергоэффективностью [6]. Качество и полнота информации, полученной на данной стадии, непосредственно детерминируют достоверность последующей оценки, в связи с чем алгоритм предусматривает верификацию достаточности и коррект-

ности собранных данных. На основе полученных сведений реализуется оценочно-аналитический этап, инициируемый процедурой измерения, в ходе которой каждому критерию модели зрелости СЭнМ присваивается количественная оценка в соответствии с установленной шкалой.

Совокупность полученных оценок создает основу для расчета интегрального показателя, определяющего текущий уровень зрелости СЭнМ. Указанный показатель исчисляется как взвешенная сумма балльных оценок по ключевым критериям в разрезе каждого аспекта (стратегического, организационного, инструментального, культурно-поведенческого). Весовые коэффициенты критериев могут быть адаптированы с учетом отраслевой специфики и стратегических приоритетов предприятия [7]. Результирующее значение соотносится со шкалой уровней [0;5], что обеспечивает классификацию текущего уровня зрелости СЭнМ. Далее осуществляется качественный анализ, ориентированный не только на итоговую оценку, но и на выявление диспропорций в развитии отдельных аспектов. Построение профиля зрелости в форме диаграммы (рис. 3) обеспечивает наглядную визуализацию проблем в сфере обеспечения энергоэффективности.

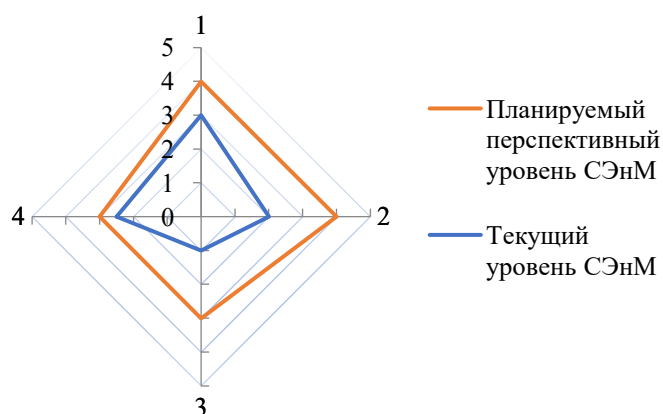


Рис. 3. Пример профиля зрелости СЭнМ: 1 — стратегический аспект; 2 — организационный аспект; 3 — инструментальный аспект; 4 — культурно-поведенческий аспект

Формализация результатов оценки реализуется на этапе подготовки отчета и разработки рекомендаций, направленных на минимизацию либо устранение проблем в сфере энергоэффективности, идентифицированных на предшествующем шаге. На данной стадии, с позиции автора, целесообразна разработка предварительного плана развития СЭнМ в формате дорожной карты, что обеспечивает системность изложения рекомендаций. Последующая корректировка (либо детализация указанного плана) осуществляется после утверждения отчета и рекомендаций, включая предварительный план их реализации, руководством и профильными специалистами предприятия, что гарантирует согласованность плана с операционными возможностями и ресурсными ограничениями хозяйствующего субъекта [8].

Полученные результаты оценки трансформируются во внедренческий этап, в рамках которого на основе скорректированного плана развития СЭнМ устанавливаются взаимосвязи выявленных проблем с конкретными мероприятиями, сроками их реализации, ответственными лицами, требуемыми ресурсами и стратегическими приоритетами предприятия. Существенное значение при этом приобретает оценка потенциала энергоэффективности [9], подтверждающая реализуемость предлагаемых рекомендаций; методологический подход к определению данного потенциала является отдельным исследованием автора, которое будет опубликовано в следующих научных работах.

Завершающий этап алгоритма обеспечивает реализацию непрерывного улучшения СЭнМ по циклу PDCA [10]. После начала выполнения плана развития СЭнМ требуются внедрение и регламентация процедур регулярного мониторинга промежуточных результатов его реализации [11]. Данный этап замыкает логический цикл, трансформируя алгоритм из разовой диагностической процедуры в

постоянно функционирующий механизм организационного обучения и адаптивного развития СЭнМ, соответствующего динамике внутренних и внешних условий функционирования промышленного предприятия [12].

Интерпретация результатов диагностики и определение итогового уровня зрелости СЭнМ осуществляются на основе системы формализованных правил [11], обеспечивающих объективность, сопоставимость и практическую ориентированность выводов [13]. Ключевое значение имеет принцип лимитирующего уровня [4], в соответствии с которым общий уровень зрелости системы не может превышать минимального значения, достигнутого по одному из четырех базовых аспектов. Данное правило отражает системную природу СЭнМ [14], в рамках которой отставание по любому из измерений выступает критическим ограничителем общей эффективности [15]. Для детализации позиционирования внутри уровня рассчитывается интегральный индекс зрелости (ИИСЭнМ), представляющий собой взвешенную сумму балльных оценок по аспектам:

$$\text{ИИСЭнМ} = \sum_{i=1}^4 (A_i \cdot B_i), \quad (1)$$

где A_i – баллы по i -му аспекту; B_i – вес i -го аспекта при сумме весов равной 1.

Рассчитанное значение ИИСЭнМ сопоставляется с принятой шкалой уровней зрелости (рис. 4).

Значения весовых коэффициентов подлежат корректировке в зависимости от отраслевой принадлежности предприятия [16]. Оценка является наиболее обобщающей и не позволяет ее результаты интерпретировать для отдельных объектов энергопотребления [17], однако позволяет выявить диспропорции во множестве показателей, влияющих на долгосрочное устойчивое развитие предприятия [18]: в рамках *стратегического аспекта* (наличие утвержденной энергетической политики, степень интеграции це-

лей СЭнМ в стратегию развития предприятия и пр.); в рамках *организационного аспекта* (наличие уполномоченного руководителя или представителя руководства по СЭнМ, уровень профессиональной компетентности персонала, задействованного в процессах СЭнМ и пр.); в рамках *инструментального аспекта* (оснащенность приборами учета энергоресурсов; наличие автоматизированных

систем сбора и обработки данных об энергопотреблении и пр.) [19]; в рамках *культурно-поведенческого аспекта* (уровень вовлеченности персонала в процесс выявления потерь и подачи предложений по энергосбережению, наличие системы внутренних коммуникаций и информирования о результатах в области СЭнМ и пр.) [19].

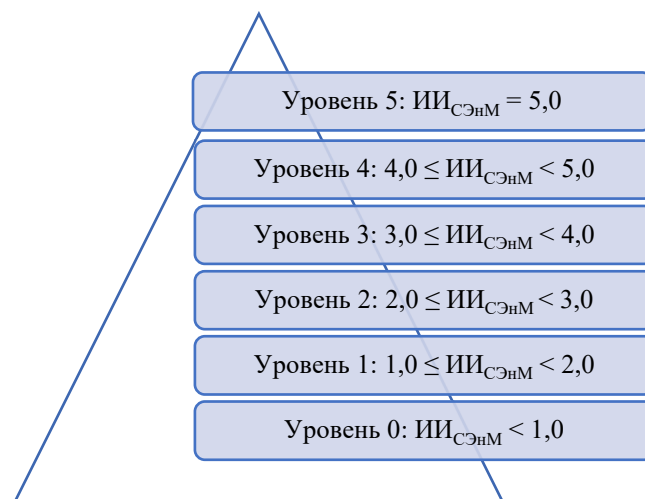


Рис. 4. Сопоставление уровней зрелости СЭнМ со значение ИИ_{СЭнМ}

Результатом анализа профиля зрелости СЭнМ является идентификация системных ограничений, препятствующих реализации потенциала энергоэффективного развития предприятия.

Выводы

В результате проведенного исследования разработана и получила теоретическое обоснование интегральная методика оценки уровня зрелости СЭнМ промышленного предприятия, ориентированная на преодоление фрагментарности и прикладной ограниченности существующих подходов. Выполненный сравнительный анализ моделей зрелости СЭнМ (Европейской модели, ГОСТ Р ИСО 50005, моделей Финнерти, Е. А. Кириковой, Вердигриз и др.) подтвердил их научно-практическую значимость, однако выявил ряд системных методологических ограничений. К числу ключевых недо-

статков отнесены: преимущественно качественный характер оценивания, затрудняющий объективное сопоставление результатов (бенчмаркинг); узкая направленность каждой модели на отдельные аспекты (процессный, технологический либо организационный), а также недостаточная адаптация к специфике российской институциональной и корпоративной среды. Указанные выводы обусловили необходимость синтеза новой модели, интегрирующей сильные стороны проанализированных аналогов.

В качестве методологического решения предложена интегральная модель зрелости СЭнМ, базирующаяся на комбинации процессной логики, технологической перспективности и организационной параметризации. Модель структурирует эволюцию системы от нулевого (отсутствующего) до пятого (лидирующего / оптимизируемого) уровня. Ключевой осо-

бенностью разработанной модели выступает многокритериальность оценки, охватывающая четыре взаимосвязанных аспекта деятельности предприятия: стратегический, организационный, инструментальный и культурно-поведенческий. В целях обеспечения практической применимости модели разработан пошаговый алгоритм диагностики, реализующий PDCA. Алгоритм регламентирует последовательность этапов – от инициации и сбора эмпирических данных (анализ документации, интервьюирование, наблюдение) до расчета интегрального показателя и разработки плана развития.

Таким образом, разработанная интегральная модель и алгоритм оценки представляют собой не только диагностичес-

кий инструмент, но и основу для формирования стратегии развития ЭнМ. Предложенный подход трансформирует оценку из разовой процедуры в постоянно действующий механизм организационного обучения и адаптивного управления, обеспечивающий увязку выявленного потенциала энергоэффективности с конкретными мероприятиями по их устранению в формате дорожной карты. Продолжением исследования является разработка методологического подхода к определению потенциала энергоэффективности промышленного предприятия, позволяющего последовательно переходить предприятию на более высокий уровень зрелости СЭнМ.

Список литературы

1. Кирикова Е. А. Энергетический менеджмент промышленных предприятий: теория и практика // Промышленная энергетика. 2021. № 5. С. 45-52.
2. An energy management maturity model for multi-site industrial organisations with a global presence / N. Finnerty, R. Sterling, D. Coakley, M. Keane // Journal of Cleaner Production. 2017. Vol. 167. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.192>.
3. Мещерякова Т. С. Теоретические положения управления энергоэффективностью промышленных предприятий в стремлении к технологическому лидерству // Международный научно-исследовательский журнал. 2026. № 2 (164). С. 1-8. <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.164.109>.
4. Замбжицкая Е. С., Васильев А. Е. Сравнение подходов выявления «узких мест» и расчета производственных мощностей на базе понятий «ведущее звено» и «лимитирующее звено» // Индустриальная экономика. 2024. № 1. С. 29-38.
5. Усачева И. В., Трухляева А. А., Григоренко И. В. Промышленный энергоменеджмент: оценка системы принятия решений // Региональная экономика. Юг России. 2023. Т. 11, № 4. С. 99-110. <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2023.4.9>. EDN ATWDSF.
6. Забазнова Т. А., Секачева Т. В., Карпушова С. Е. Стратегическое управление энергоэффективностью промышленных предприятий: теория, методология, практика // Вопросы региональной экономики. 2021. № 2(47). С. 94-104. EDN TQZMAW.
7. Трейман М. Г. Повышение энерго и ресурсо-эффективности предприятий в сложившихся экономических условиях // Финансовые рынки и банки. 2025. № 11. С. 493-495. EDN LJVWHM.
8. Башмаков И. А. Использование бенчмаркинга и калькуляторов при экспресс-оценке потенциала энергосбережения в зданиях // Энергосбережение. 2021. № 1. С. 42-47. EDN MJWABX.
9. Шендалев А. Н., Шендалева О. А. Создание системы энергоменеджмента промышленной организации на базе ГОСТ Р ИСО 50001-2023 // Инновационная экономика и общество. 2025. № 1(47). С. 46-57. EDN VNHTDY.
10. Туликов А. В., Иванов И. В. Энергетический менеджмент на основе ГОСТ Р ИСО 50001-2023 // Энергосбережение. 2023. № 6. С. 14-21. EDN QZHGTE.
11. Разработка структурной схемы системы энергоменеджмента промышленного предприятия на основе требований к ее участникам / Р. С. Голов, В. Г. Смирнов, В. Ю. Теплышев [и др.] // СТИН. 2021. № 10. С. 42-44. EDN YLDOLG.

12. Барсегян Н. В., Шинкевич А. И., Зарипова Р. Р. Современные направления инновационных разработок в организации энергоресурсосберегающих производств // Инновационная деятельность. 2025. № 4(75). С. 5-15. EDN OLBRBG.
13. Golov R. S. Applied basics of building a system of energy management at a high-tech enterprise // Известия высоких технологий. 2022. N 2(21). P. 3-12. <https://doi.org/10.56243/18294898-2022.2-3>. EDN CKSYZQ.
14. Салько М. Г., Дебердиева Н. П. Управление текущим энергоменеджментом на промышленном предприятии // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2022. № 10. С. 123-127. EDN GBGOEI.
15. Куделина Д. В., Бирюлин В. И. Применение нечеткой нейронной сети для оценки энергоэффективности промышленных предприятий // Международный технико-экономический журнал. 2022. № 4. С. 22-36. <https://doi.org/10.34286/1995-4646-2022-85-4-22-36>. EDN SDLMSV.
16. Киршина И. А. Выявление и классификация показателей энергетической эффективности предприятия как основа рационального расходования топливно-энергетических ресурсов // Экономика. Информатика. 2020. № 2. С. 308-316.
17. Ганин П. В., Мухаметшина Г. Р. Классификация видов управления энергоэффективностью современных предприятий // Теоретическая и прикладная экономика. 2023. № 2. С. 39-49. <https://doi.org/10.25136/2409-8647.2023.2.39380>. EDN TQOYZN.
18. Менеджмент энергоэффективности промышленных объектов: монография / Н. Г. Верстина, Н. А. Солопова, Н. Н. Таскаева [и др.]. М.: Издательство МИСИ – Московский государственный строительный университет, 2022. 98 с.
19. Zhaolin Wang, Zhiping Zhang. Energy management system design for high energy consuming enterprises integrating the Internet of Things and neural networks // EAI Endorsed Transactions on Energy Web. 2025. Vol. 12. P. 1-13. <https://doi.org/10.4108/ew.4849>.

References

1. Kirikova E.A. Energy management of industrial enterprises: theory and practice. *Promyshlennaya energetika = Industrial Energy*. 2021;(5):45-52. (In Russ.)
2. Finnerty N., Sterling R., Coakley D., Keane M. An energy management maturity model for multi-site industrial organisations with a global presence. *Journal of Cleaner Production*. 2017; 167. (In Russ.) <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.192>.
3. Meshcheryakova T.S. Theoretical principles of energy efficiency management of industrial enterprises in pursuit of technological leadership. *Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatel'skii zhurnal = International Scientific Research Journal*. 2026;(2):1-8. (In Russ.) <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.164.109>.
4. Zambrzhitskaya E.S., Vasil'ev A.E. Industrial energy management: assessment of the decision-making system. *Industrial'naya ekonomika = Regional Economics. The South of Russia*. 2024;(1):29-38. (In Russ.)
5. Usacheva I.V., Trukhlyaeva A.A., Grigorenko I.V. Industrial energy management: assessment of the decision-making system. *Regional'naya ekonomika. Yug Rossii = Regional Economics. The South of Russia*. 2023;11(4):99-110. (In Russ.) <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2023.4.9>. EDN ATWDSF.
6. Zabaznova T.A., Sekacheva T.V., Karpushova S.E. Strategic energy efficiency management of industrial enterprises: theory, methodology, practice. *Voprosy regional'noi ekonomiki = Regional Economic Issues*. 2021;(2):94-104. (In Russ.) EDN TQZMAW.
7. Treiman M.G. Improving the energy and resource efficiency of enterprises in the current economic conditions. *Finansovye rynki i banki = Financial Markets and Banks*. 2025;(11):493-495. (In Russ.) EDN LJVWHM.
8. Bashmakov I.A. Using benchmarking and calculators in rapid assessment of energy saving potential in buildings. *Energoberezhenie = Energy Saving*. 2021;(1):42-47. (In Russ.) EDN MJWABX.
9. Shendalev A.N., Shendaleva O.A. Creation of an industrial organization's energy management system based on GOST R ISO 50001-2023. *Innovatsionnaya ekonomika i obshchestvo = Innovative Economy and Society*. 2025;(1):46-57. (In Russ.) EDN VNHTDY.

10. Tulikov A.V., Ivanov I.V. Energy management based on GOST R ISO 50001-2023. *Energosberezhenie = Energy Saving*. 2023;(6):14-21. (In Russ.) EDN QZHGTE.
11. Golov R.S., Smirnov V.G., Teplyshev V.Yu., et al. Development of a structural scheme of an industrial enterprise's Energy Management System based on the requirements for its participants. *STIN = STIN*. 2021;(10):42-44. (In Russ.) EDN YLDOLG.
12. Barsegyan N.V., Shinkevich A.I., Zaripova R.R. Modern directions of innovative developments in the organization of energy-saving industries. *Innovatsionnaya deyatel'nost' = Innovative Activity*. 2025;(4):5-15. (In Russ.) EDN OLBRBG.
13. Golov R.S. Applied basics of building a system of energy management at a high-tech enterprise. *Izvestiya vysokikh tekhnologii = Proceedings of High Technologies*. 2022;(2):3-12. <https://doi.org/10.56243/18294898-2022.2-3>. EDN CKSYZQ.
14. Sal'ko M.G., Deberdieva N.P. Management of current energy management at an industrial enterprise. *Konkurentosposobnost' v global'nom mire: ekonomika, nauka, tekhnologii = Competitiveness in the Global World: Economics, Science, Technology*. 2022;(10):123-127. (In Russ.) EDN GBGOEI.
15. Kudelina D.V., Biryulin V.I. Application of a fuzzy neural network to assess the energy efficiency of industrial enterprises. *Mezhdunarodnyi tekhniko-ekonomicheskii zhurnal = International Technical and Economic Journal*. 2022;(4):22-36. (In Russ.) <https://doi.org/10.34286/1995-4646-2022-85-4-22-36>. EDN SDLMSV.
16. Kirshina I.A. Identification and classification of the company's energy efficiency indicators as the basis for the rational use of fuel and energy resources. *Ekonomika. Informatika = Economy. Informational and Mathematical*. 2020;(2):308-316. (In Russ.)
17. Ganin P.V., Mukhametshina G.R. Classification of types of energy efficiency management in modern enterprises. *Teoreticheskaya i prikladnaya ekonomika = Theoretical and Applied Economics*. 2023;(2):39-49. (In Russ.) <https://doi.org/10.25136/2409-8647.2023.2.39380>. EDN TQOYZN.
18. Verstina N.G., Solopova N.A., Taskaeva N.N., et al. Energy efficiency management of industrial facilities. Moscow: Izdatel'stvo MISI – Moskovskii gosudarstvennyi stroitel'nyi universitet; 2022. 98 p. (In Russ.)
19. Zhaolin Wang, Zhiping Zhang. Energy management system design for high energy consuming enterprises integrating the Internet of Things and neural networks. *EAI Endorsed Transactions on Energy Web*. 2025;12:1-13. (In Russ.) <https://doi.org/10.4108/ew.4849>.

Информация об авторе / Information about the Author

Мещерякова Татьяна Сергеевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и инноваций, Московский государственный строительный университет, г. Москва, Российская Федерация, e-mail: meshcheryakovats@mgsu.ru, ORCID: 0000-0001-5610-6179, Researcher ID: JCO-2706-2023, Scopus ID: 56800721300, Author ID: 636518

Tatiana S. Meshcheryakova, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor at the Department of Management and Innovations, Moscow State University of Civil Engineering, Moscow, Russian Federation, e-mail: meshcheryakovats@mgsu.ru, ORCID: 0000-0001-5610-6179, Researcher ID: JCO-2706-2023, Scopus ID: 56800721300, Author ID: 636518

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА И МЕХАНИЗМЫ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ

ECONOMIC POLICY AND MECHANISMS OF ITS REALIZATION

Оригинальная статья / Original article

УДК 332.14

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-34-48>



Региональная экономическая политика как инструмент сбалансированного развития: оценка целей, инструментария и результативности

Д. С. Медведева¹, Е. А. Бессонова¹ ✉, О. В. Святова¹

¹ Юго-Западный государственный университет
ул. 50 лет Октября, д. 94, г. Курск 305040, Российская Федерация

✉ e-mail: Bessonowa_new@mail.ru

Резюме

Актуальность исследования обусловлена устойчивой и усиливающейся дифференциацией социально-экономического развития регионов Российской Федерации, которая представляет угрозу национальной безопасности и целостности экономического пространства. Разработка и реализация эффективной региональной экономической политики выступают инструментами сбалансированного развития, что требует поиска инструментария для выравнивания диспропорций и стимулирования сбалансированного роста регионов.

Целью исследования является комплексный анализ современной региональной экономической политики России, направленной на обеспечение сбалансированного развития территорий, через оценку ее концептуальных основ и применяемого инструментария.

Задачи: обобщить основные цели, направления и результаты, а также предложить систему оценочных показателей результативности экономической политики на примере региона.

Методология. Методологическую основу исследования к изучению региональной экономической политики в фокусе сбалансированного развития составил комплекс общенаучных методов: теоретический анализ и синтез, сравнительный анализ, статистический анализ на примере Курской области за период 2019-2023 гг. с использованием данных Росстата, Курскстата и официальной отчетности.

Результаты: выявлены ключевые цели и принципы современной региональной экономической политики; обобщены результаты, определен комплекс инструментов региональной экономической политики, включая бюджетную, налоговую, инвестиционную политику, а также межрегиональное сотрудничество и развитие региональной специализации.

Выводы. Проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что современная региональная экономическая политика в Российской Федерации обладает значительным потенциалом для достижения целей сбалансированного развития, что подтверждает необходимость ее дальнейшей адаптации к меняющимся внешним и внутренним условиям.

Предложена система оценочных показателей результативности региональной экономической политики, сгруппированных по экономическому, социальному, финансовому, инфраструктурному, демографическому и экологическому блокам.

Ключевые слова: региональная экономическая политика; сбалансированное развитие регионов; межрегиональные диспропорции; инструменты региональной политики; система оценочных показателей.

Конфликт интересов: в представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: Медведева Д. С., Бессонова Е. А., Святова О. В. Региональная экономическая политика как инструмент сбалансированного развития: оценка целей, инструментария и результативности // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2026. Т. 16, № 2. С. 34–48. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-34-48>.

Поступила в редакцию 14.02.2026

Принята к публикации 11.03.2026

Опубликована 30.04.2026

Regional economic policy as a tool for balanced development: assessment of goals, tools and effectiveness

Daria S. Medvedeva¹, Elena A. Bessonova¹ ✉, Olga V. Svyatova¹

¹ Southwest State University
50 Let Oktyabrya Str. 94, Kursk 305040, Russian Federation

✉ e-mail: Bessonowa_new@mail.ru

Abstract

The relevance of the research is due to the steady and increasing differentiation of the socio-economic development of the regions of the Russian Federation, which poses a threat to national security and the integrity of the economic space. The development and implementation of an effective regional economic policy are tools for balanced development, which requires the search for tools to equalize imbalances and stimulate balanced regional growth.

The purpose of the study is a comprehensive analysis of Russia's modern regional economic policy aimed at ensuring balanced territorial development through an assessment of its conceptual foundations and the tools used.

Objectives: to summarize the main goals, directions and results, as well as to propose a system of evaluation indicators of the effectiveness of economic policy using the example of the region.

Methodology. The methodological basis of the study for the study of regional economic policy in the focus of balanced development was a set of general scientific methods: theoretical analysis and synthesis, comparative analysis, statistical analysis using the example of the Kursk region for the period 2019-2023 using data from Rosstat, Kurskstat and official reporting.

Results: the key goals and principles of modern regional economic policy are identified; the results are summarized, a set of instruments of regional economic policy is defined, including budgetary, tax, investment policy, as well as interregional cooperation and the development of regional specialization.

Conclusions. The conducted research has led to the conclusion that modern regional economic policy in the Russian Federation has significant potential to achieve the goals of balanced development, which confirms the need for its further adaptation to changing external and internal conditions.

A system of estimated indicators of the effectiveness of regional economic policy is proposed, grouped by economic, social, financial, infrastructural, demographic and environmental blocks.

Keywords: regional economic policy; balanced regional development; interregional disproportions; regional policy instruments; a system of evaluation indicators.

Conflict of interest: the submitted publication does not contain any borrowed material without references to the author and (or) the source of borrowing, and there are no results of scientific work performed by the authors of the publication personally and (or) in collaboration, without appropriate references. The authors declare that they have no conflict of interest related to the publication of this article.

For citation: Medvedeva D.S., Bessonova E.A., Svyatova O.V. Regional economic policy as a tool for balanced development: assessment of goals, tools and effectiveness. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment* = *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2026;16(2):34–48. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-34-48>.

Received 14.02.2026

Accepted 11.03.2026

Published 30.04.2026

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2026;16(2):34–48

Введение

В настоящее время наблюдается модернизация социально-экономической сферы регионов, что обусловлено появлением новых цифровых технологий. Каждый регион – часть общей, сложно устроенной социально-политической системы. Регион является как частью национальной экономической системы, так и отдельной экосистемой, поэтому движение ресурсов и капитала вызывает неравенство регионов и неравномерность их развития. Данное явление объясняется большой площадью нашей страны, различием физико-географических, климатических, экономических и других условий, что выступает причиной для необходимости проведения региональной экономической политики. Кроме того, происходящие сейчас изменения в структуре рынка, ускорение темпов преобразований и усиление цифровизации – все это приводит к ещё большему разрыву в социально-экономическом развитии регионов и распаду единого экономического пространства России¹.

В связи с этим современные условия требуют учёта особенностей каждого региона, что влечёт необходимость разработки эффективных инструментов региональной экономической политики, что позволит обеспечить устойчивое сбалансированное развитие и повысить качество жизни населения.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования к изучению региональной экономической политики в фокусе сбалансированного развития составил комплекс общенаучных методов:

– теоретический анализ и синтез применялись для изучения и систематизации различных подходов к определению региональной экономической политики в трудах отечественных ученых (О. С. Сухарев, Л. Э. Лимонов, А. С. Маршалова и др.);

– сравнительный анализ использован для сопоставления теоретических концепций и оценки динамики социально-экономических показателей;

– методы классификации и обобщения применялись для структурирования целей, оценки инструментов региональной экономической политики и формулирования выводов исследования;

– статистический анализ позволил выполнить оценку результативности региональной экономической политики на примере Курской области за период 2019-2023 гг. с использованием данных Росстата, Курскстата и официальной отчетности.

Результаты и их обсуждение

Региональная политика – это очень сложное и многогранное явление, которое имеет множество проявлений в зависимости от методов, целей и субъектов, поэтому необходимо рассматривать данный термин с различных сторон.

О. В. Сивцев, Е. М. Канищева [1], Х. М. Мусаева [2] и др. считают, что региональная политика включает в себя чётко организованный комплекс мер, предпринимаемых властями, для роста показателей региона, улучшения качества жизни и использования преимуществ конкретного субъекта федерации в полной мере. При этом комплекс должен основываться на поставленных задачах и способствовать эффективному достижению целей по развитию региона. Тактика и стратегия, выбираемые для развития региональной политики органами власти,

¹ Региональная политика: учебное пособие / под. ред. О. Н. Забузова. М.: КНОРУС, 2020. 208 с.

должны стимулировать развитие потенциала региона, а также помогать в решении как проблем в регионе, так и общегосударственных проблем.

О. С. Сухарев [3], Е. С. Устинович [4] считают, что региональная политика имеет сложную структуру и главными задачами являются устранение неравенства регионов и поддержка государством и другими субъектами федерации проблемных регионов. В данном подходе авторы полагают, что региональная политика должна быть направлена на удовлетворение потребностей населения всех регионов для сглаживания неравномерности развития, а также помогать регионам-соседям и вносить вклад в общее развитие страны.

Региональная политика России должна кардинально отличаться от политики европейских стран. Это обусловлено разнообразными особенностями страны и протяжённостью страны с запада на восток. Выделяют три направления, которые, соединяясь воедино, образуют сбалансированную региональную политику. Первое направление представляет собой региональную политику в классическом представлении. Второе направление – специальная региональная политика, которая проводится каждым регионом самостоятельно исходя из особенностей субъекта. Третье направление обеспечивает межрегиональное взаимодействие и координацию действий регионов для решения общих задач государства.

А. С. Новоселов, А. С. Маршалова [5], Л. Э. Лимонов [6] и ряд других авторов приходят к определению региональной экономической политики с точки зрения уровней управления. Авторы склоняются к тому, что региональная экономическая политика является результатом влияния органов власти различного уровня на жизнь региона.

Сбалансированная региональная политика проявляется только при тесном взаимодействии центральных и региональных органов власти. С одной стороны, региональная политика проводится вышестоящими органами власти через призму их собственного видения, а с другой – региональная политика регулируется местными органами власти, которые имеют более полное представление о важных проблемах, преимуществах и потребностях региона. Находясь в постоянной коммуникации, органы власти могут организовать действительно эффективную региональную политику [7].

Региональная экономическая политика с идеальной точки зрения – это не просто набор мер по поддержке проблемных территорий, а стратегический механизм управления пространственным развитием. Она направлена на достижение сбалансированности – такого состояния, при котором экономически рост в регионах-лидерах не приводит к деградации и стагнации других территорий, а, наоборот, создает «точки роста», распространяющие позитивные импульсы на соседние районы.

Итак, сбалансированная региональная экономическая политика должна быть сосредоточена на трех ключевых аспектах:

- 1) на *повышении конкурентоспособности*, в т. ч. на создании условий для развития существующих и новых производств с высокой добавленной стоимостью;
- 2) на *снижении межрегиональных диспропорций* на основе выравнивания уровней жизни и доступности инфраструктуры;
- 3) на *активизации «точек роста»*, т. е. поддержки отраслей специализации региона, которые могут стать локомотивами для всей экономики.

В основу региональной экономической политики ложится совокупность приоритетных целей и задач: формирование бюджетов регионов, разработка краткосрочных и долгосрочных прогнозов развития, составление годовых ориентировочных планов, реализация эффективной инвестиционной политики регионов и др. [8].

Немаловажным инструментом, который сможет помочь в развитии региональной экономической политики, может стать межрегиональное сотрудничество. Межрегиональное сотрудничество представляет собой процессы, подразумевающие обмен товарами, ресурсами, услугами, капиталом между регионами с различным уровнем развития для обмена опытом и технологиями, содействия экономическому росту и повышения конкурентоспособности регионов [9].

Региональная специализация тесно связана с региональной экономической политикой, так как первая выступает в роли исходной точки для формирования экономической политики региона и определения дальнейших направлений развития. Региональная специализация определяет исходные условия, от которых отталкиваются органы власти при выборе траекторий социально-экономического развития территории, так как каждый регион обладает определённым разнообразием природно-ресурсного потенциала и своими особенностями, которые определяют его уникальную производственную специфику.

Под региональной специализацией понимается концентрация на определённой территории конкретных видов экономической деятельности, продукция которых предназначена не только для удовлетворения внутреннего спроса, но и для поставок в другие регионы страны или на внешние рынки.

В российских условиях учет специализации приобретает ключевое значение, поскольку каждый субъект страны отли-

чается уникальным сочетанием природно-ресурсных богатств и специфических характеристик. Эти особенности формируют неповторимый производственный профиль региона, отличающий его от остальных. Эффективное использование специализации позволяет региону максимально реализовывать свои конкурентные преимущества, компенсируя недостатки территории за счет развития сильных сторон, повышая устойчивость региональной экономики к внешним вызовам [10].

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации¹ региональная экономическая политика реализуется согласно следующим принципам (рис. 1).

Устойчивое развитие экономики региона как один из результатов успешной реализации региональной экономической политики состоит из трех основных элементов:

1. Экономическая независимость – способность региона применять необходимые меры для роста и развития экономической сферы самостоятельно, высокая степень экономической безопасности, необходимое количество ресурсов для ведения экономической политики.

2. Стабильное и устойчивое развитие региональной экономики. Данный элемент подразумевает способность региона противостоять как внутренним, так и внешним воздействиям, принимать своевременные меры для восстановления экономики в случае кризиса, придерживаться тенденции роста экономических показателей.

3. Научно-технический прогресс, инновационные процессы, внедрение более совершенных методов и способов организации труда, привлечения инвестиций [11].

¹ Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года: Указ Президента Российской Федерации от 16 января 2017 г. N 13. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_210967/ (дата обращения: 14.01.2026).



Рис. 1. Принципы региональной экономической политики государства¹

Управление региональной экономикой требует применения различных механизмов, тактик и разработки направлений, нацеленных на развитие региона для улучшения его экономической структуры. Управление экономикой региона должно быть гибким и сочетать в себе множество форм и методов, также

следует учитывать специфику каждого региона и взаимодействие органов власти всех уровней, предпринимателей и народа. Эффективность проведения региональной экономической политики в некоторой степени можно определить по оценке деятельности органов власти на всех уровнях.

¹ Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года: Указ Президента Российской Федерации от 16 ян-

варя 2017 г. № 13. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_210967/ (дата обращения: 14.01.2026).

Властями определяются основные векторы в региональной политике. Чем точнее и правильнее сформулированы направления политики, тем успешнее будут её результаты [12].

Основные направления региональной экономической политики как инструмента сбалансированного развития применительно к Курской области обобщены нами ниже (рис. 2).

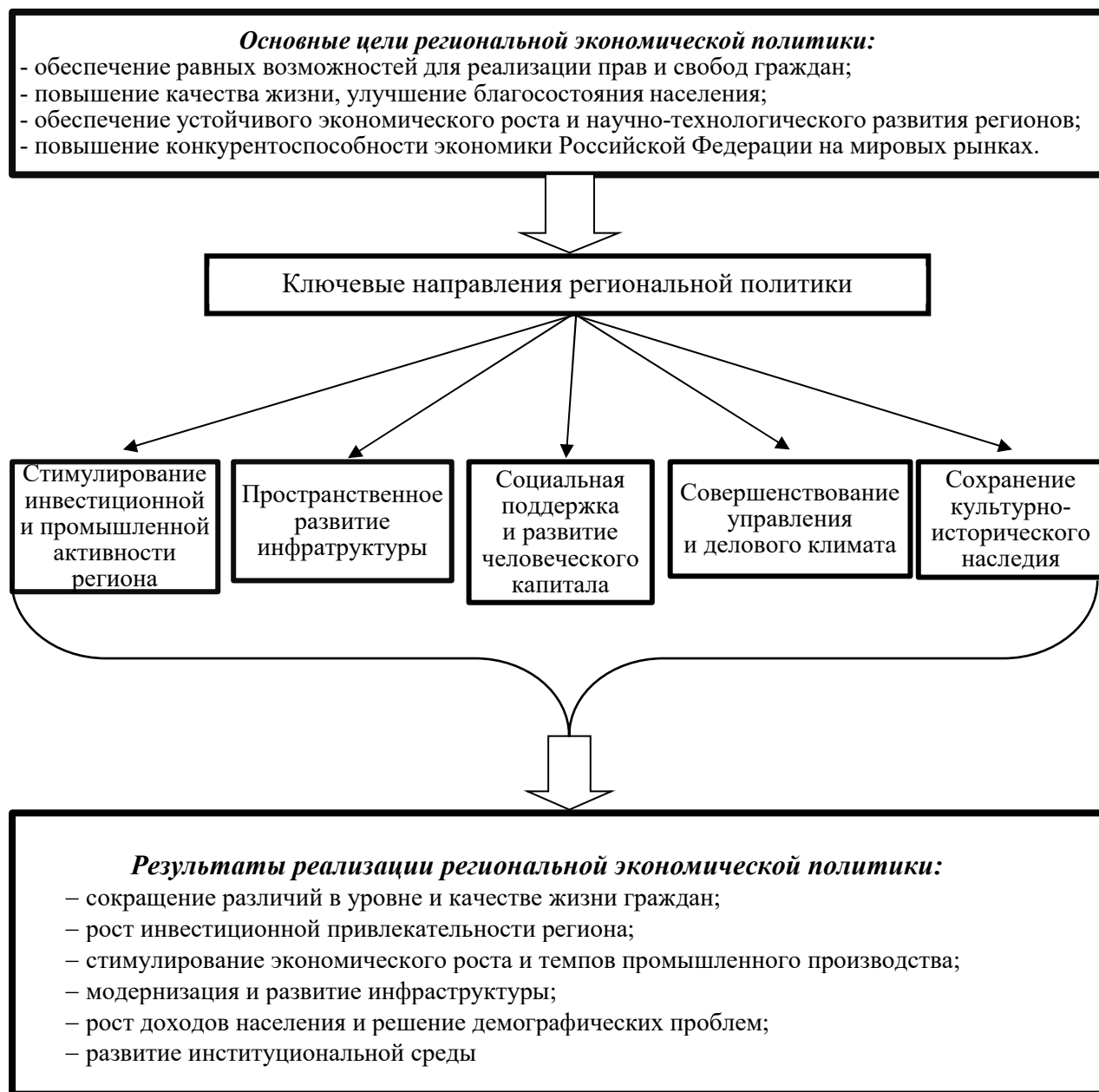


Рис. 2. Основные направления региональной экономической политики как инструмента сбалансированного развития Курской области

Исходя из ключевых целей региональной экономической политики Курской области, мы сгруппировали направления ее развития в пять основных групп.

Первое направление нацелено на ускорение темпов экономического роста и создание новых рабочих мест. Для реализации этого направления применяется

расширение свободной экономической зоны, что в перспективе может принести 295 млрд руб. инвестиций и создание большого количества рабочих мест.

Второе направление включает преодоление территориальных различий и улучшение качества жизни. Это направление подразумевает восстановление и развитие приграничных территорий, пострадавших в результате обострения геополитической ситуации. Также проводится отбор проектов, затрагивающих наиболее важные проблемы, для ускоренной реализации. В 2025 г. на поддержку федерального проекта «Формирование комфортной городской среды» было выделено 327 млн руб.

Третье направление содержит меры по обеспечению социального благополучия как движущей силы для развития и роста региона. В рамках этого направления оказывается прямая финансовая помощь населению, оказывается поддержка безработных и ищущих работу на рынке труда. Люди получают различные льготы и материальную помощь. Так, например, в 2025 г. на поддержку населения было направлено более 40 млрд руб.

Четвёртым направлением является создание институциональных условий для проведения региональной политики. Пятое направление нацелено на формирование и усиление патриотизма граждан, сохранение традиционных ценностей и содержание объектов культурно-исторического наследия.

Итак, все эти направления не могут работать изолированно друг от друга, именно поэтому в реализации региональной политики все элементы тесно взаимосвязаны. Инвестиции и ускорение темпов экономического роста создают базу для социального благополучия, выполнения различных социальных проектов. Эффективное управление региональной экономической политикой создаёт среду для реализации всех остальных направлений. Стратегия региональной политики Курской области нацелена на переход от сырьевой зависимости к более диверсифицированной экономике.

Рассмотрим основные формы реализации региональной экономической политики государства (рис. 3).



Рис. 3. Формы реализации региональной экономической политики государства

В практике реализации региональной политики в Российской Федерации применяется механизм, основанный на согласованном взаимодействии федераль-

ных, региональных и муниципальных органов власти. Данный подход нацелен на обеспечение устойчивого социально-экономического развития территорий.

Ключевым инструментом в этой системе выступает договорной принцип, позволяющий учитывать специфику каждого субъекта Российской Федерации [13].

Кроме того, определённая доля успеха в достижении намеченных результатов региональной политики зависит от методов, которые применяются при реализации политики региона. Государство может использовать следующие методы:

1. Регуляторные меры – законодательство, направленное на регулирование проведения региональной политики.

2. Выявление и поддержка наиболее перспективных отраслей экономики и центров концентрации производственных единиц – введение налоговых льгот, кредитных каникул для развития и расширения производства, выделение субсидий и грантов.

3. Поддержание разработок и распространения инноваций – стимулирование научно-технической деятельности и развития технологий.

4. Развитие человеческих ресурсов – материальная поддержка населения, организация программ обучения и повышения квалификации, развитие медицинских учреждений для оказания квалифицированной помощи.

5. Поддержание ускоренного обмена различными ресурсами, информацией и опытом – развитие транспортной и цифровой инфраструктуры, организация мероприятий межрегионального взаимодействия для обучения и обмена опытом [14].

Успешная реализация государственной политики регионального развития создаст необходимые условия для достижения целей государства в области национальной безопасности, развития международных и межконфессиональных отношений¹.

¹ Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года: Указ Президента Российской Федерации от 16 января 2017 г. № 13. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_210967/ (дата обращения: 14.01.2026).

Рассмотрим результативность осуществления региональной экономической политики на примере Курской области. Для анализа региональной экономической политики Курской области и оценки её эффективности нами предложена система оценочных показателей результативности региональной экономической политики, сгруппированных по экономическому, социальному, финансовому, инфраструктурному, демографическому и экологическому блокам.

Экономические показатели – основа для оценки уровня экономического развития региона и уровня его деловой и инвестиционной активности. В эту группу показателей необходимо включить объем валового регионального продукта, долю промышленности и сельского хозяйства в структуре ВРП, объем инвестиций в основной капитал, рост доходов населения и уровень заработной платы и др. показатели.

В социальный блок показателей результативности региональной экономической политики необходимо включить среднюю продолжительность жизни и общий коэффициент смертности, уровень безработицы и занятости населения, коэффициент миграции населения, доступность социальных услуг. Эти показатели позволяют оценить привлекательность региона для проживания и доступность социальных услуг, таких как образование, здравоохранение и культура.

Финансовые показатели демонстрируют устойчивость финансовой системы региона и его финансовую стабильность: это доходы и расходы бюджета региона, размер дефицита или профицита бюджета региона, объем кредиторской задолженности субъекта федерации, обеспеченность финансовыми ресурсами социальной сферы и др.

Показатели инфраструктурного развития, позволяющие оценить доступность транспортных связей, доступ к энергоресурсам, развитость информационно-коммуникационных технологий –

это протяженность дорог общего пользования, объем газификации территории, развитость телекоммуникаций и др.

Дополнить систему показателей можно оценкой экологических (загрязнённость воздуха и воды, состояние окружающей среды и др.) и демографических

показателей (возрастная структура населения, доля трудоспособного населения и др.).

Рассмотрим некоторые показатели системы результативности региональной экономической политики на примере Курской области (табл. 1).

Таблица 1. Система некоторых оценочных показателей результативности региональной экономической политики Курской области в 2019–2023 гг. [15]

Группа показателей	Название показателя	2019	2020	2021	2022	2023	Изменение за 2019-2023 гг.	
							(+;-)	темп прироста, %
Экономические	Валовой региональный продукт, млн руб.	495 864,4	523 000,5	688 469,1	663 507,8	747 687,1	+251 822,7	+50,8
	Инвестиции в основной капитал, млн руб.	142 669	136 893	193 790	203 145	232 824	+90 155	+63,2
Социальные	Уровень безработицы, %	3,9	4,8	3,9	2,9	2,4	-1,5	-38,5
	Уровень занятости, %	58,6	57,2	58,8	58,6	58,7	+0,1	+0,2
	Естественный прирост, убыль (-) населения, чел.	-7 316	-10 285	-14 602	-9 415	-7 833	-517	+7,1
	Миграционный прирост, убыль (-) населения, чел.	3 765	2 239	1 177	-1 707	1 691	-2 074	-55,1
Финансовые	Доходы региона, млн руб.	76 576,0	83 635,1	112 884,7	119 331,7	123 017,4	+46 441,4	+60,6
	Расходы региона, млн руб.	75 430,2	83 193,7	101 419,4	123 118,7	131 784,3	+56 354,1	+74,7
	Профицит, дефицит (-) бюджета, млн руб.	1 145,8	441,4	11 465,3	-3 787,1	-8 766,9	-	-
	Индекс потребительских цен, декабрь к декабрю предыдущего года, %	103,2	105,8	109,8	113,3	107,9	+4,7	+4,6
	Начисленная номинальная средняя заработная плата одного работника, руб.	32709,4	35805,2	40291,6	46059,2	53623,8	+20914,4	+63,9

Окончание табл. 1

Группа показателей	Название показателя	2019	2020	2021	2022	2023	Изменение за 2019-2023 гг.	
							(+;-)	темпы прироста, %
Инфраструктурного развития	Построено автомобильных дорог общего пользования с твердым покрытием, км	96,1	111,4	53,6	42,6	36,4	-59,7	-62,1
	Газифицировано производственных объектов с/х назначения, км	10,9	41,9	3,1	18,7	17,3	+6,4	+58,7
Демографические	Численность населения- всего (на конец года), чел.	1 099 627	1 091 581	1 078 156	1 067 034	1 060 892	-38 735	-3,5
	Естественный прирост (убыль) населения	-7 316	-10 285	-14 602	-9 415	-7 833	-517	+7,1
	Из общей численности населения – население в трудоспособном возрасте, чел.	602 862	594 264	600 971	588 858	598 101	-4 761	-0,8
Экологические	Сброс загрязненных сточных вод, млн м ³	11,1	10,9	7,8	8,0	33,0	+21,9	+197,3
	Утилизация и обезвреживание отходов производства и потребления, тыс. т	5 299,6	3 389,2	3 477,7	3 843,0	1 583,9	-3 715,7	-70,1

На основе анализа статистических данных по Курской области выявлена положительная динамика по ряду экономических показателей.

Валовой региональный продукт – основной показатель, показывающий уровень экономического развития. Наблюдается значительный рост объема валового регионального продукта Курской области с 2019 г. по 2023 г. (на 251 822,7 млн руб.), что свидетельствует о развитии региона и высокой эффективности проводимой региональной политики.

Анализ динамики группы социальных показателей показывает, что в регионе наблюдается незначительная убыль населения и тенденция снижения уровня безработицы (на 1,5% за анализируемый период).

Уровень занятости в 2023 г. в сравнении с 2019 г. поднялся лишь на 0,1%. Это может свидетельствовать о создании небольшого количества новых рабочих мест и относительной стабильности на рынке труда. Однако стоит учитывать, что низкий уровень безработицы может свидетельствовать не о прогрессе рынка

труда, а о возможном дефиците рабочей силы, который может повлечь за собой негативные последствия для экономики, что требует своевременного принятия необходимых мер.

Численность трудоспособного населения в общей численности населения составляет более 50%, что благоприятно сказывается на экономическом потенциале региона, однако стоит контролировать уровень занятости и количество экономически активного населения.

Положительным фактом является рост номинальной средней заработной платы в регионе (на 20,9 тыс. руб., или на 63,9 %, за анализируемый период). Тем не менее важными задачами региональной экономической политики являются рост реальных доходов населения и своевременная корректировка уровня МРОТ, социальных выплат, привлечение новых кадров, укрепление программ поддержки занятости, развитие системы профессионального образования, создание привлекательных условий для инвесторов и другие задачи.

В рассматриваемый период доходы региона выросли на 46,4 млрд руб., или на 60,6%, но при этом выросли и расходы. Начиная с 2022 г. в регионе наблюдается дефицит бюджета, что является следствием многих негативных факторов на фоне обострившейся геополитической ситуации.

Наблюдается рост газификации производственных объектов сельскохозяйственного назначения на 58,7%, что свидетельствует о положительной динамике в развитии сельскохозяйственного сектора.

Однако в регионе есть негативные экологические тенденции, о чём свидетельствуют показатели экологической группы. Сброс загрязнённых сточных вод увеличился на 197,3%, сократился объем утилизации и обезвреживания отходов производства и потребления на 3,7 млн т, или 70,1%. Также наблюдаются сокращение протяжённости построенных дорог за анализируемый период на 62,1%, что

может затруднять логистическое сообщение региона.

В целом динамика показателей Курской области подтверждает тенденцию роста ключевых показателей оценки результативности региональной экономической политики в регионе. В продолжение исследования для более детальной оценки и анализа эффективности региональной политики необходимо разработать систему критериев для оценки сбалансированности, в которую необходимо включать расширенный список индикаторов не только экономического роста, но и социальных, демографических и экологических.

Выводы

Таким образом, региональная экономическая политика является мощным инструментом для сбалансированного развития регионов. Она способствует рациональному распределению ресурсов и устранению неравномерного регионального развития.

Современная региональная экономическая политика в Российской Федерации обладает значительным потенциалом для достижения целей сбалансированного развития, что подтверждает необходимость ее дальнейшей адаптации к меняющимся внешним и внутренним условиям. Следует отметить, что в дальнейшем повышение эффективности достижения целей будет зависеть от грамотно построенного плана сбалансированного развития, четкого определения задач, которые необходимо выдвинуть на передний план. Для получения результатов проведения региональной экономической политики необходимо также своевременно получать актуальную информацию о состоянии региональной экономической политики и продвижений в выполнении с поставленных целей.

В условиях цифровизации и значительного количества современных технологий для успешного осуществления региональной экономической политики

возможны также нововведения в области сбора и централизованного анализа информации о состоянии в каждом регионе. Более того, налаживание более тесной коммуникации между соседними регионами, обмен опытом и объединение производственных и научных мощностей помогут более эффективно организовать реализацию региональной экономической политики.

Предложенная система оценочных показателей, сгруппированных по экономическому, социальному, финансовому, инфраструктурному, демографическому и экологическому блокам, позволит проводить анализ результативности региональной экономической политики как конкретного региона, так и региональной политики других регионов Российской Федерации.

Проводимая оценка эффективности должна принимать во внимание многоцелевой характер региональной экономической политики, которая в настоящее время ориентирована на выполнение следующих двух задач: обеспечение конкурентоспособности всех регионов страны и устранение социально-экономических и других различий, существующих между

регионами. При этом ключевыми условиями повышения эффективности региональной экономической политики являются: четкое стратегическое планирование и постановка задач, совершенствование мониторинга и оценки на основе комплексных показателей, активное внедрение цифровых технологий для сбора и анализа данных.

Для Курской области региональная экономическая политика должна учитывать специфику приграничного региона с мощной сырьевой базой и промышленно-аграрным сектором. Сбалансированная экономическая политика нашего региона должна опираться на господдержку и быть гибкой для ускоренной адаптации к современным условиям с учетом восстановления инфраструктуры разрушенных приграничных районов области. Базой успешного развития региональной сбалансированной политики Курского края являются сохранение человеческого капитала на основе расширения подготовки высококвалифицированных кадров на базе Юго-Западного государственного университета и создание высокотехнологических рабочих мест в регионе.

Список литературы

1. Бессонова Е. А., Сивцев О. В., Канищева Е. М. Проблемы формирования региональной социально-экономической политики в условиях цифровой трансформации // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2022. Т. 12, № 2. С. 88-98.
2. Мусаева Х. М. Основные понятия и принципы формирования региональной экономической политики // Деловой вестник предпринимателя. 2023. № 1(11). С. 27-29.
3. Сухарев О. С. Региональная экономическая политика: структурный подход и инструменты (теоретическая постановка) // Экономика региона. 2015. № 2. С. 9-23.
4. Устинович Е. С. Актуальные проблемы региональной экономической политики в Российской Федерации // Инновации и инвестиции. 2020. № 3. С. 329-331.
5. Маршалова А. С., Новоселов А. С. Региональная экономическая политика субъекта Федерации: проблемы разработки и реализации // Регион: экономика и социология. 2014. № 1(81). С. 124-144.
6. Региональная экономическая политика / Л. Э. Лимонов [и др.]; под общей редакцией Л. Э. Лимонова. 3-е изд. М.: Юрайт, 2023. С. 23-24.
7. Никонорова А. В. Перспективные инструменты достижения целей региональной экономической политики // Экономические системы. 2023. Т. 16, № 1. С. 74-80.
8. Добрусин А. В. Принципы и приоритетные направления региональной экономической политики // Управление социально-экономическим развитием регионов: проблемы и пути их реше-

ния: сборник научных статей 13 Международной научно-практической конференции: в 2 т. Курск: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Курский филиал, 2023. Т. 1. С. 266-271.

9. Кошкарев М. В. Региональная экономика. М.: Знание-М, 2025. 268 с.

10. Мильгунов А. И., Жахов Н. В. Региональная специализация как фактор экономической устойчивости в условиях геополитической турбулентности // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 4. С. 100-114. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-4-100-114>.

11. Бессонова Е. А., Харченко Е. В., Свеженцева К. И. Взаимосвязь устойчивого развития предприятия и региона // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023. Т. 13, № 1. С. 72-82.

12. Клевцова М. Г., Асеева О. Ю., Чаплыгина В. А. Оценка эффективности управления на региональном уровне на основе анализа деятельности органов власти // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2024. Т. 14, № 4. С. 48-58.

13. Емельянова А. С. Современные формы реализации региональной политики России // Проблемы и перспективы развития системы учета, аудита и государственного управления в условиях цифровой экономики: материалы IV Международной научно-практической конференции, г. Симферополь, 24 мая 2024 года. Симферополь: Типография «Ариал», 2024. С. 557-560.

14. Ламзин Р. М. Эволюция научных подходов к факторам и параметрам региональной экономической политики // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2022. Т. 12, № 6. С. 50-65.

15. Статистический ежегодник Курской области. 2024: статистический сборник / Курскстат. Курск, 2024. 392 с.

References

1. Bessonova E.A., Sivtsev O.V., Kanishcheva E.M. Problems of formation of regional socio-economic policy in the context of digital transformation. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika, Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2022;12(2):88-98. (In Russ.)

2. Musayeva H.M. Basic concepts and principles of the formation of regional economic policy. *Delovoi vestnik predprinimatel'nykh organizatsiy = Entrepreneur's Business Bulletin*. 2023;(1):27-29. (In Russ.)

3. Sukharev O.S. Regional economic policy: a structural approach and tools (theoretical formulation). *Ekonomika regiona = Economics of the Region*. 2015;(2):9-23. (In Russ.)

4. Ustinovich E.S. Actual problems of regional economic policy in the Russian Federation. *Innovatsii i investitsii = Innovations and Investments*. 2020;(3):329-331. (In Russ.)

5. Marshalova A.S., Novoselov A.S. Regional economic policy of the subject of the Federation: problems of development and implementation. *Region: ekonomika i sotsiologiya = Region: Economics and Sociology*. 2014;(1):124-144. (In Russ.)

6. Limonov L.E., et al. Regional'naya ekonomicheskaya politika. 3rd ed. Moscow: Yurait; 2023. P. 23-24. (In Russ.)

7. Nikonorova A.V. Promising tools for achieving the goals of regional economic policy. *Ekonomicheskie sistemy = Economic Systems*. 2023;16(1):74-80. (In Russ.)

8. Dobrusin A.V. Principles and priority directions of regional economic policy. In: *Upravlenie sotsial'no-ekonomicheskim razvitiem regionov: problemy i puti ikh resheniya: sbornik nauchnykh statei 13 Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii = Management of socio-economic development of regions: problems and ways to solve them: Collection of scientific articles of the 13th International Scientific and Practical Conference*. Kursk: Finansovyi universitet pri Pravitel'stve Rossiiskoi Federatsii, Kurskii filial; 2023. P. 266-271. (In Russ.)

9. Koshkarev M.V. Regional economics: an educational and methodical manual. Moscow: Znanie-M.; 2025. 268 p. (In Russ.)

10. Milgunov A.I., Zhakhov N.V. Regional specialization as a factor of economic stability in the context of geopolitical turbulence. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2025;15(4):100-114. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-4-100-114>.
11. Bessonova E.A., Kharchenko E.V., Svezhentseva K.I. Interrelation of sustainable development of the enterprise and the region. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2023;13(1):72-82. (In Russ.)
12. Klevtsova M.G., Aseeva O.Yu., Chaplygina V.A. Assessment of the effectiveness of management at the regional level based on the analysis of the activities of government authorities. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2024;14(4):48-58. (In Russ.)
13. Yemelyanova A.S. Modern forms of implementation of Russia's regional policy. In: *Problemy i perspektivy razvitiya sistemy ucheta, audita i gosudarstvennogo upravleniya v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki: materialy IV Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii g. Simferopol', 24 maya 2024 goda = Problems and prospects for the development of accounting, auditing and public administration in the digital economy: Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference, 24 May 2024, Simferopol*. Simferopol: Tipografiya «Arial»; 2024. P. 557-560. (In Russ.)
14. Lamzin R.M. Evolution of scientific approaches to the factors and parameters of regional economic policy. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2022;12(6):50-65. (In Russ.)
15. Statistical Yearbook of the Kursk region. 2024: statistical collection. Kursk: Kurskstat; 2024. 392 p. (In Russ.)

Информация об авторах / Information about the Authors

Медведева Дарья Сергеевна, студент,
Юго-Западный государственный университет,
г. Курск, Российская Федерация,
e-mail: dariamed24@yandex.ru

Darya S. Medvedeva, Student, Southwest State
University, Kursk, Russian Federation,
e-mail: dariamed24@yandex.ru

Бессонова Елена Анатольевна, доктор
экономических наук, профессор кафедры
экономики, управления и аудита,
Юго-Западный государственный университет,
г. Курск, Российская Федерация,
e-mail: Bessonowa_new@mail.ru

Elena A. Bessonova, Doctor of Sciences
(Economics), Professor at the Department
of Economics, Management and Audit, Southwest
State University, Kursk, Russian Federation,
e-mail: Bessonowa_new@mail.ru

Святова Ольга Викторовна, доктор
экономических наук, доцент, профессор
кафедры экономики, управления и аудита,
Юго-Западный государственный университет,
г. Курск, Российская Федерация,
e-mail: olga_svyatova@mail.ru,
ORCID: 0000-0003-3468-1396

Olga V. Svyatova, Doctor of Sciences
(Economics), Associate Professor, Professor
at the Department of Economics, Management
and Audit, Southwest State University, Kursk,
Russian Federation,
e-mail: olga_svyatova@mail.ru,
ORCID: 0000-0003-3468-1396

ГОСУДАРСТВО И БИЗНЕС НА ПУТИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

THE GOVERNMENT AND BUSINESS ON THE PATH OF THE DIGITAL TRANSFORMATION

Оригинальная статья / Original article

УДК 658.5:004.9

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-49-60>



Факторное влияние цифровых технологий на процессы управления современными компаниями в регионе

И. А. Тренина¹ ✉, Д. С. Дуйков¹

¹ Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева
ул. Комсомольская, д. 95, г. Орёл 302026, Российская Федерация

✉ e-mail: irina-tronina@yandex.ru

Резюме

Актуальность исследования связана с реализацией стратегии «Цифровая экономика», согласно которой цифровая зрелость становится фактором устойчивости бизнеса в регионе. Разрыв между технологиями и их управленческим внедрением снижает уровень эффективности, что требует анализа влияния цифровизации на управление компаниями в региональном секторе экономики.

Цель – определить факторное влияние цифровых технологий на процессы управления современными компаниями в регионе и выявить ключевые направления вызванных ими структурных изменений.

Задачи: оценить текущее состояние цифровизации бизнеса и дифференциацию цифровой зрелости по отраслям; систематизировать факторное влияние процессов цифровизации на управленческую эффективность; построить факторную модель влияния цифровизации на управление бизнесом в регионе; разработать модель оптимизации управления на основе цифровых инструментов и определить критерии оценки результативности цифровой трансформации; апробировать предложения на примере регионов Центрального федерального округа.

Методология. Исследование опирается на системный и факторный подходы, структурно-функциональный и сравнительный анализ, а также экспертное обобщение результатов исследований. Эмпирическую базу составили статистические и аналитические данные, отраслевые оценки цифровой зрелости и кейсы внедрения цифровых решений в российских региональных компаниях.

Результаты. Исследование выявило неравномерность цифровой зрелости отраслей в региональной экономике: лидируют финансовый и нефтегазовый секторы, тогда как сфера услуг и малое и среднее предпринимательство отстают. Подтверждено, что внедрение цифровых технологий повышает управленческую эффективность при достаточной организационной готовности. Ключевыми являются группы факторов: технологические, организационные и экономические. Разработаны факторная и организационно-экономическая модели для оценки и повышения эффективности цифровой трансформации в регионе.

Выводы. Цифровые технологии трансформируют управление, изменяя структуры, а также повышая значимость аналитики данных и цифровых компетенций. Предложенная модель оптимизации служит инструментом для планирования цифровой трансформации в региональном секторе. Основанная на адаптивности, прозрачности и интеграции данных, управленческая парадигма повышает результативность региональных компаний.

Ключевые слова: цифровые технологии; цифровая трансформация; управление компанией; факторный анализ; цифровая зрелость; организационные изменения; эффективность управления; региональный сектор экономики.

© Тренина И. А., Дуйков Д. С., 2026

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2026;16(2):49–60

Конфликт интересов: В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных автором публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: Тронина И. А., Дуйков Д. С. Факторное влияние цифровых технологий на процессы управления современными компаниями в регионе // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2026. Т. 16, № 2. С. 49–60. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-49-60>.

Поступила в редакцию 20.02.2026

Принята к публикации 18.03.2026

Опубликована 30.04.2026

The impact of digital technologies on the management processes of modern companies in the region

Irina A. Tronina¹✉, Dmitry S. Duikov¹

¹ Orel State University named after I.S. Turgenev
95 Komsomol'skaya Str., Orel 302026, Russian Federation

✉e-mail: irina-tronina@yandex.ru

Abstract

The relevance of the research problem is related to the implementation of the digital economy strategy, in which digital maturity becomes a factor of business sustainability in the region. However, the gap between technology and its management implementation reduces operational efficiency, which requires an analysis of the impact of digitalization on the management of companies in the regional economy.

The purpose is to determine the factorial impact of digital technologies on the management processes of modern companies in the region and identify the key areas of structural changes caused by them.

Objectives: assess the current state of business digitalization and the differentiation of digital maturity by industry; systematize the factorial impact of digitalization processes on management efficiency; build a factorial model of the impact of digitalization on business management in the region; develop a model for optimizing management based on digital tools and define criteria for evaluating the effectiveness of digital transformation; test the proposals using the regions of the Central Federal District as an example.

Methodology. The study is based on a systematic and factorial approach, structural-functional and comparative analysis, as well as expert generalization of research results. The empirical base includes statistical and analytical data, industry assessments of digital maturity, and cases of digital solution implementation in Russian regional companies.

Results. The study revealed uneven digital maturity of industries in the regional economy: the financial and oil and gas sectors are leading, while the service sector and SMEs are lagging behind. It has been confirmed that the introduction of digital technologies increases managerial efficiency with sufficient organizational readiness. The key factors are technological, organizational, and economic. Factor and organizational-economic models have been developed to assess and improve the efficiency of digital transformation in the region.

Conclusions. Digital technologies are transforming management, changing structures, and increasing the importance of data analytics and digital competencies. The proposed optimization model serves as a tool for planning digital transformation in the regional sector. Based on adaptability, transparency, and data integration, the management paradigm enhances the resilience of regional companies.

Keywords: digital technologies; digital transformation; company management; factor analysis; digital maturity; organizational changes; management efficiency; regional economic sector.

Conflict of interest: In the submitted publication there is no borrowed material without references to the author and (or) the source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication personally and (or) in collaboration, without relevant references. The authors declare no conflict of interest related to the publication of this article.

For citation: Tronina I.A., Duikov D.S. The impact of digital technologies on the management processes of modern companies in the region. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment* = *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2026;16(2):49–60. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-49-60>.

Received 20.02.2026

Accepted 18.03.2026

Published 30.04.2026

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2026;16(2):49–60

Введение

Актуальность исследования факторов влияния цифровых технологий на управленческие процессы обусловлена глобальной трансформацией экономического ландшафта регионального сектора экономики под воздействием Четвертой промышленной революции. В Российской Федерации данная проблематика находится в фокусе национальной стратегии «Цифровая экономика», что подчеркивает ее высокую социально-экономическую значимость. Современные компании сталкиваются с вызовами, связанными с необходимостью адаптации к быстро меняющейся конкурентной среде, где цифровая зрелость становится ключевым детерминантом устойчивости и конкурентоспособности регионального бизнеса [1]. В этих условиях переосмысление традиционных управленческих парадигм в региональной экономике и интеграция цифровых решений в основные бизнес-процессы переходят из разряда инноваций в категорию стратегической необходимости.

Анализ современных научных подходов демонстрирует растущий интерес исследователей к различным аспектам цифровизации менеджмента. Общие вопросы цифровой трансформации регионального бизнеса, ее стратегии и методы глубоко исследуются в работах Е. В. Зенкиной [2] и коллектива авторов во главе с А. С. Коптеловой [3]. Зарубежные исследователи, такие как S. Kraus и коллеги [4], а также E. Calderon-Monge и D. Ribeiro-Soriano [5], проводят систематические обзоры, подтверждающие всепроникающее влияние цифровизации на бизнес и менеджмент. Влияние конкретных технологий на управление региональным бизнесом в новых условиях рассматривается А. В. Минаковым и А. Е. Суглобовым [6], тогда как Ю. Н. Нестеренко и А. Д. Смирнова акцентируют внимание на деятельности организаций в условиях современных вызовов [7]. Отдельные аспекты трансформации под воздействием

цифровых инструментов, такие как перестройка системы управления отношениями с клиентами [8], учетных процессов [9] или управления человеческими ресурсами [10], также детально проанализированы в научной литературе. Европейские исследования, подобные работе коллектива под руководством М. С. Urzi Brancati [11], отмечают, как цифровые технологии меняют само искусство управления, смещая акцент с административного контроля на поддержку совместной работы и инноваций [12]. Важный вклад в понимание инновационной составляющей цифрового развития региональной экономики вносят работы, рассматривающие адаптацию новых подходов в нестабильных условиях. В частности, Е. В. Ильинская исследует возможности реализации инновационных подходов в сложном социально-экономическом контексте, что методологически значимо для анализа внедрения цифровых управленческих технологий в условиях турбулентности [13].

Труды А. Ягшыева, Б. Атаева, М. Довлетмырадова [14], А. А. Адаменко, О. В. Черкасовой, В. А. Шальгина [15], Н. Д. Гуськовой, А. В. Ерастовой [16] и Е. В. Куниной [17] непосредственно соотносятся с проблемой исследования, раскрывая специфику цифровой трансформации управления в различных отраслях и предлагая модели её реализации. Их работы являются важным дополнением к существующему научному дискурсу, представляя эмпирические данные и конкретные управленческие решения.

Несмотря на обилие работ, проблемное поле исследования заключается в сохраняющемся разрыве между технологическими возможностями и их эффективной интеграцией в управленческие процессы региональной экономики. Многие региональные компании сталкиваются со снижением операционной эффективности не из-за отсутствия технологий, а вследствие их несбалансированного, фрагментарного внедрения без учета системного факторного влияния на всю архитектуру

управления [18]. Существует дефицит комплексных моделей, которые позволяли бы не только констатировать изменения, но и количественно оценивать вклад различных групп цифровых технологий в результативность управленческих решений и структурную перестройку компаний в региональном секторе.

Отсюда целью данного исследования является определение факторного влияния цифровых технологий на процессы управления современными промышленными компаниями в регионах Центрального федерального округа и выявление ключевых направлений вызванных ими структурных изменений. Научная новизна работы заключается в разработке факторной модели, интегрирующей технологические, организационные и экономические аспекты цифрового воздействия на менеджмент промышленных предприятий, а также в предложении структурно-оптимизационной модели управления промышленным бизнесом в регионе, обеспечивающей синергию между цифровыми решениями и бизнес-процессами. Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенные модели и система критериев результативности могут быть использованы руководством промышленных компаний и органами регионального управления для планирования цифровой трансформации, выбора приоритетных направлений инвестиций и оценки эффекта от внедрения цифровых технологий в управленческие процессы.

Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

- оценено текущее состояние цифровизации промышленного бизнеса в регионах Центрального федерального округа, выявлена дифференциация цифровой зрелости по укрупнённым подотраслям промышленности;

- систематизированы технологические, организационные и экономические факторы влияния цифровых технологий на управленческую эффективность промышленных предприятий;

- построена факторная модель влияния цифровизации на управление промышленным бизнесом в регионах Центрального федерального округа (ЦФО);

- разработана организационно-экономическая модель оптимизации управления промышленными компаниями на основе цифровых инструментов, определены критерии оценки результативности цифровой трансформации;

- проведена апробация разработанных моделей на примере промышленных предприятий одного из регионов ЦФО.

Материалы и методы

Эмпирическую базу исследования составили статистические и аналитические данные о развитии цифровой экономики и цифровизации бизнеса в Российской Федерации, результаты отраслевых исследований по оценке цифровой зрелости компаний, а также данные научных публикаций по проблематике цифровой трансформации управления. В качестве информационных источников использовались официальные отчёты и методики оценки цифровой зрелости, результаты исследований по эффективности цифровизации бизнес-процессов, а также кейсы российских компаний, внедряющих цифровые решения в сферах управления, учёта, CRM и HR.

Методологическую основу исследования составили системный и факторный подходы, позволившие рассматривать цифровизацию управления бизнесом в регионе как многомерное явление, включающее технологические, организационные и экономические компоненты. Для выявления влияния цифровых технологий на результаты управленческой деятельности применялись методы корреляционно-регрессионного анализа, использовавшиеся ранее в исследованиях влияния цифровизации на эффективность деятельности организаций и финансовую устойчивость компаний. Дополнительно использовались методы структурно-функционального анализа, сравнитель-

ный анализ отечественных и зарубежных исследований, а также экспертное обобщение тенденций цифровой трансформации, что обеспечило комплексный характер оценки факторного влияния цифровых технологий на процессы управления современными региональными компаниями.

Результаты и их обсуждение

Анализ макроэкономических и отраслевых данных показывает устойчивый рост инвестиций российских компаний в цифровые технологии, сопровождаемый внедрением решений на основе искусственного интеллекта, аналитики данных и платформенных сервисов [19]. При этом, несмотря на формирование национальной цифровой повестки и масштабирование цифровых проектов, сохраняется заметная дифференциация компаний по уровню цифровой зрелости, что фиксируется как в отечественных эмпириче-

ских исследованиях, так и в сравнительных работах о динамике цифровизации организации в России.

На федеральном уровне цифровизация бизнеса развивается неравномерно: наиболее высокие показатели демонстрируют крупные компании в отраслях финансов, нефтегазового комплекса, телекоммуникаций и высокотехнологичного производства, тогда как малые и средние предприятия, а также часть традиционных отраслей (обрабатывающая промышленность, агросектор, услуги) отстают по глубине интеграции цифровых решений. Схожие выводы подтверждаются зарубежными и систематическими обзорами, фиксирующими наличие «цифрового разрыва» между лидерами и догоняющими по уровню использования цифровых технологий в управлении и операционной деятельности. Рассмотрим уровень цифровой зрелости компаний по отраслям (рис. 1).

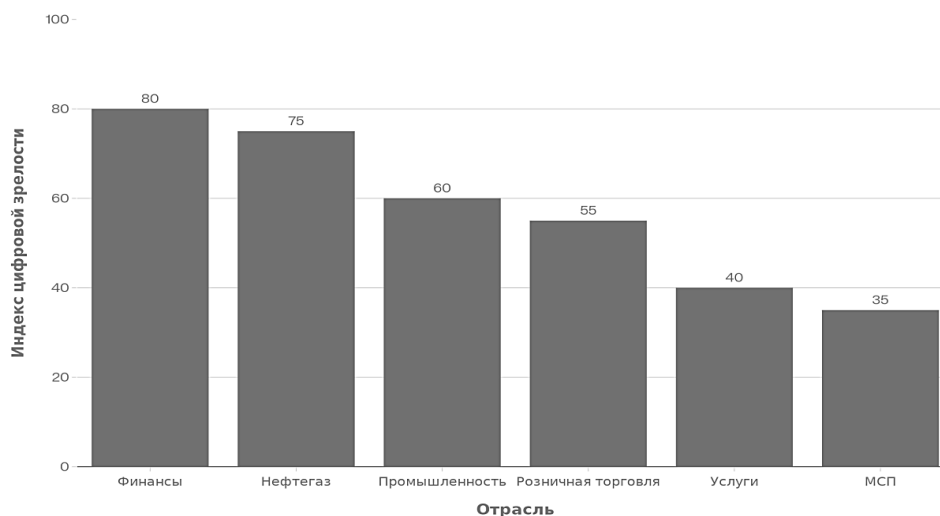


Рис. 1. Уровень цифровой зрелости компаний по отраслям

Уровень цифровой зрелости компаний по укрупнённым отраслям приведён ниже (рис. 1). По оси X указаны укрупнённые отрасли (финансы, нефтегаз, розничная торговля, промышленность, услуги, МСП), а по оси Y – условный интегральный индекс цифровой зрелости (от 0 до 100). Финансовый сектор и нефтегазовая отрасль относятся к высокому

уровню цифровой зрелости (70–80 баллов), промышленность и розничная торговля – к среднему (50–60 баллов), а услуги и сегмент МСП – к низкому или базовому уровню (30–40 баллов), что отражает выявленную дифференциацию и подтверждает необходимость учёта отраслевой специфики при разработке управленческих решений. При этом в эм-

пирическую выборку исследования включены регионы Центрального федерального округа, что позволило сопоставить отраслевые различия уровня цифровой зрелости с территориальными особенностями промышленного развития.

С опорой на проведённый анализ разработана факторная модель влияния цифровых технологий на процессы управления современной компанией, включающая три группы факторов: технологические, организационные и экономические. К технологическим факторам отнесены использование систем класса ERP, CRM, HRM, платформенных решений, роботопроцессной автоматизации, инструментов аналитики данных и искусственного интеллекта; к организационным – степень гибкости организационной структуры, развитость проектного управления, уровень цифровых компетенций персонала и готовность к изменениям; к экономическим – структура и уровень затрат на цифровизацию, динамика производительности труда, опера-

ционные и транзакционные издержки, влияние на финансовые результаты.

Проведённый корреляционно-регрессионный анализ показал статистически значимую положительную связь между степенью внедрения цифровых технологий и показателями эффективности управления (ускорение циклов принятия решений, повышение производительности труда, снижение удельных операционных издержек) при условии достаточной организационной готовности и системного характера цифровой интеграции [20]. При этом эффект от технологических факторов усиливается или, напротив, нивелируется зависимо от организационных детерминант: низкий уровень цифровых компетенций управленцев и отсутствие согласованной стратегии цифровой трансформации приводят к фрагментарности решений и недостижению ожидаемых экономических результатов. Рассмотрим группы факторов влияния цифровых технологий на управление компанией (табл. 1).

Таблица 1. Группы факторов влияния цифровых технологий на управление компанией

Группа факторов	Содержание факторов	Ожидаемый эффект для управления
Технологические	Внедрение ERP-, CRM-, HRM-систем, платформенных решений, аналитики данных, ИИ и RPA	Автоматизация рутинных операций, ускорение обработки информации, поддержка управленческих решений
Организационные	Гибкость структуры, развитость проектного управления, цифровые компетенции, готовность к изменениям	Сокращение иерархических уровней, повышение адаптивности, снижение сопротивления изменениям
Экономические	Объём и структура затрат на цифровизацию, производительность, транзакционные и операционные издержки	Рост производительности, оптимизация затрат, улучшение финансовых результатов

Таблица 1 демонстрирует, что факторное влияние цифровых технологий на управление компанией носит комплексный характер: технологические решения задают потенциал изменений, но реальный управленческий эффект определяется сочетанием организационных и экономических условий, в которых осуществляется цифровая трансформация.

На основе выделенных групп факторов разработана факторная модель, описывающая влияние цифровых технологий на управленческую результативность промышленных компаний в регионах Центрального федерального округа. В качестве результирующего показателя Y в модели использован интегральный ин-

декс эффективности управления, агрегирующий показатели скорости управленческих циклов (принятие решений, обработка заказов), производительности труда и удельных операционных издержек.

Объясняющие переменные объединены в три укрупнённых блока: технологический Т, организационный О и экономический Е. Технологический блок включает индикаторы внедрения ERP-, CRM-, MES-, HRM-систем, инструментов аналитики данных и искусственного интеллекта, а также уровень автоматизации ключевых производственных и управленческих процессов; организационный блок отражает гибкость организационной структуры, развитость проектного управления, глубину регламентации цифровых процессов и уровень цифровых компетенций управленческого персонала; экономический блок характеризует долю затрат на цифровизацию в общих издержках, динамику производительности труда, изменение транзакционных и операционных издержек и влияние цифровых проектов на финансовые результаты.

В обобщённом виде факторная модель может быть представлена выражением

$$Y = \alpha + \beta_1 T + \beta_2 O + \beta_3 E + \varepsilon,$$

где α – свободный член; $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ – коэффициенты эластичности по соответствующим блокам факторов; ε – случайная составляющая.

Оценка параметров модели на выборке промышленных предприятий регионов ЦФО показала статистически значимый положительный вклад всех трёх блоков факторов в интегральный показатель эффективности управления, при этом наибольшее значение стандартизированных коэффициентов получено для организационного блока О, что подтверждает ключевую роль организационной готовности и управленческих компетенций в реализации потенциала цифровых технологий.

Результаты анализа показали, что активное внедрение цифровых технологий сопровождается трансформацией организационных структур управления – от жестко иерархических к более гибким, сетевым и проектно-ориентированным моделям. В ряде компаний формируются продуктовые и проектные команды, усиливается роль кросс-функционального взаимодействия, внедряются элементы agile-подходов в управлении, что позволяет быстрее реагировать на изменения внешней среды и потребности клиентов в условиях цифровой экономики.

Одновременно меняются роли и компетенции управленцев: на первый план выходят способности работать с данными и цифровыми инструментами, оценивать риски и эффекты цифровых решений, выстраивать взаимодействие в гибридной (офлайн / онлайн) среде, управлять изменениями и формировать цифровую культуру в коллективе. Исследования показывают, что дефицит цифровых управленческих компетенций становится одним из ключевых ограничителей результативности цифровой трансформации, даже при наличии значительных инвестиций в технологии и инфраструктуру.

Учитывая комплексный характер выявленных факторов, особого внимания заслуживает анализ конкретных управленческих практик, которые опосредуют влияние цифровых технологий на эффективность компаний. Как показывают данные, даже в рамках одной отрасли реакция на цифровизацию может существенно различаться в зависимости от управленческих подходов. Так, в финансовом секторе, демонстрирующем высокую цифровую зрелость, успешные кейсы связаны не столько с масштабными инвестициями в инфраструктуру, сколько с стратегическим управлением цифровыми изменениями. Лидирующие компании целенаправленно формируют цифровую экосистему, где технологические реше-

ния (например, AI-аналитика для скоринга или платформенные сервисы) тесно интегрированы с перестроенными процессами клиентского обслуживания и управления рисками. Ключевым организационным фактором здесь становится создание кросс-функциональных продуктовых команд, обладающих полномочиями для быстрого прототипирования и

внедрения цифровых решений, что напрямую коррелирует с повышением скорости вывода новых услуг на рынок.

С учётом выявленных факторов и структурных изменений разработана организационно-экономическая модель оптимизации управления компанией на основе цифровых технологий, построенная по принципу непрерывного цикла (рис. 2).

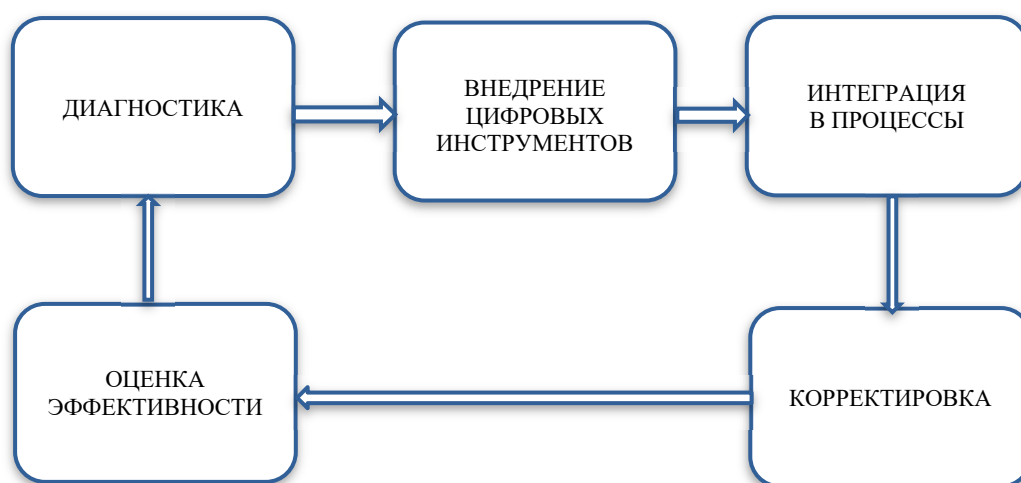


Рис. 2. Организационно-экономическая модель оптимизации управления в условиях цифровой трансформации

Модель предполагает, что на этапе диагностики проводится оценка текущего уровня цифровой зрелости, выявление «узких мест» управленческих процессов и определение целевых ориентиров; на этапе внедрения осуществляется выбор и запуск релевантных цифровых решений; на этапе интеграции – их встраивание в ключевые бизнес-процессы, адаптация структур и регламентов; на этапе оценки – измерение показателей эффективности; на этапе корректировки – донастройка, масштабирование или пересмотр решений.

Ключевыми критериями результативности внедрения модели являются: рост выручки и добавленной стоимости, снижение транзакционных и операционных издержек, сокращение времени управленческих циклов (принятия решений, обработки заявок, вывода продуктов

на рынок), повышение точности прогнозирования и качества клиентского сервиса. В качестве практической иллюстрации можно привести кейс крупной промышленной компании из региона ЦФО, внедрившей интегрированную CRM- и аналитическую платформу: переход к сквозной цифровой воронке продаж и автоматизации рутинных операций позволил сократить время обработки клиентских запросов примерно на 25–30%, снизить долю ручных операций в учётных процессах более чем на четверть, а также увеличить выручку за счёт персонализированных предложений и повышения конверсии в продаже промышленной продукции.

Апробация разработанных моделей проведена на примере промышленного сектора одного из регионов Центрального федерального округа, характеризую-

щегося диверсифицированной структурой обрабатывающих производств и средним уровнем цифровой зрелости в сравнении с другими субъектами ЦФО. В выборку вошли предприятия машиностроения, пищевой и химической промышленности, а также ряд средних компаний, реализующих проекты цифровизации производственных и управленческих процессов.

На этапе диагностики с использованием адаптированных методик оценки цифровой зрелости промышленности и регионов была рассчитана исходная интегральная оценка цифровой зрелости предприятий (в среднем 44–46 баллов по шкале от 0 до 100), выявлены ключевые «узкие места» в управлении производством, логистикой и взаимодействием с клиентами, а также зафиксирована фрагментарность внедрения цифровых решений. На этапах внедрения и интеграции, в соответствии с предложенной организационно-экономической моделью, предприятия реализовали проекты по внедрению ERP- и MES-систем, развитию модулей управленческого учёта, интеграции CRM-платформ с производственными и логистическими контурами.

По результатам этапа оценки, через 1,5–2 года после запуска основных цифровых проектов средний интегральный индекс цифровой зрелости предприятий выборки вырос до 60–62 баллов, время цикла обработки производственных заказов сократилось на 20–30%, удельные операционные издержки снизились на 7–10%, а выручка ряда компаний увеличилась на 8–12% в результате повышения гибкости производственного планирования и улучшения клиентского сервиса. Сопоставление полученных эффектов с результатами факторного анализа подтвердило гипотезу о том, что наибольший управленческий эффект достигается при сочетании технологических изменений с развитием организационных механизмов (переход к проектно-матричным структурам, созданию кросс-функциональных

команд, укреплению цифровых компетенций управленцев). Это позволяет рекомендовать использование разработанных моделей в качестве инструмента поэтапного планирования и мониторинга цифровой трансформации промышленного сектора других регионов ЦФО.

Выводы

Проведённое исследование подтвердило существенное факторное влияние цифровых технологий на процессы управления современными компаниями: технологические, организационные и экономические факторы в совокупности определяют степень воздействия цифровизации на результативность управленческих решений и эффективность функционирования бизнеса. Выявлено, что наибольший управленческий эффект достигается при системном характере цифровой трансформации, когда внедрение цифровых инструментов сопровождается изменением организационных структур, развитием цифровых компетенций и пересмотром моделей распределения ресурсов.

Определены ключевые направления структурных изменений в управлении, связанных с интеграцией технологий искусственного интеллекта, расширением масштабов автоматизации и развитием аналитики данных: компании переходят от иерархических к более гибким, сетевым и проектным моделям, усиливают роль кросс-функционального взаимодействия и принятия решений на основе данных. При этом центральным ресурсом становится сочетание цифровых и управленческих компетенций, обеспечивающее способность организации адаптироваться к технологическим и рыночным изменениям.

Разработана организационно-экономическая модель оптимизации управления в условиях цифровой трансформации, основанная на принципе непрерывного цикла «Диагностика – Внедрение

цифровых инструментов – Интеграция в процессы – Оценка эффективности – Корректировка», позволяющая оценивать и повышать результативность цифровизации управленческих процессов за счёт целенаправленного учета технологических, организационных и экономических факторов. Модель может использоваться компаниями для поэтапного планирования и мониторинга цифровых инициатив, выбора приоритетных направлений инвестиций и минимизации риска несбалансированной цифровой интеграции.

На основе полученных результатов рекомендуется формировать новую управленческую парадигму, основанную

на принципах цифровой адаптивности, прозрачности и интеграции данных, предполагающую: широкое использование инструментов аналитики и искусственного интеллекта в управленческих решениях; развитие культуры работы с данными и цифровых компетенций персонала; совершенствование организационных структур в направлении гибкости и сетевого взаимодействия. Реализация данных подходов позволяет повысить устойчивость компаний к внешним шокам, усилить их конкурентоспособность и обеспечить долгосрочное развитие в условиях быстро меняющейся цифровой среды.

Список литературы

1. Череповская Н. А., Якушова Н. С. Особенности цифровой трансформации российских компаний // Проблемы теории и практики управления. 2022. № 1. С. 6-25.
2. Зенкина Е. В. Стратегии и методы цифровой трансформации бизнеса и их использование в процессах управления компаниями // Наука и искусство управления. 2023. № 1. С. 10-25. <https://doi.org/10.28995/2782-2222-2023-1-10-25>.
3. Коптелова А. С., Титов Д. В., Гетманская Д. В. Управление цифровой трансформацией социально-экономической системы // Организатор производства. 2024. Т. 32, № 3. С. 45-53. <https://doi.org/10.36622/1810-4894-2024.85.29.004>.
4. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo / S. Kraus, S. Durst, J. J. Ferreira, P. Veiga, N. Kailer, A. Weinmann // International Journal of Information Management. 2021. Vol. 63, N 4. P. 102466. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>.
5. Calderon-Monge E., Ribeiro-Soriano D. The role of digitalization in business and management: a systematic literature review // Review of Managerial Science. 2023. Vol. 18, N 2. P. 1–43. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00647-8>.
6. Минаков А. В., Суглобов А. Е. Управление бизнесом в цифровой экономике // Russian Journal of Management. 2021. Т. 9, № 1. С. 226-230. <https://doi.org/10.29039/2409-6024-2021-9-1-226-230>.
7. Nesterenko Yu. N., Smirnova A. D. Digital financial services in the digital economy: trends, challenges, and prospects // Scientific Bulletin: Finance, Banks, Investments. 2025. N 1. P. 187-202.
8. Цифровая трансформация системы управления отношениями с клиентами / В. И. Абрамов, И. В. Абрамов, К. В. Поливанов, К. Ю. Семенов // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13, № 1. С. 289-306. <https://doi.org/10.18334/vinec.13.1.117051>.
9. Измалкова И. В., Поленникова Г. И., Татаренко Л. Ю. Цифровизация процессов учета и влияние на бизнес-процессы предприятия // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 6. С. 47-54.
10. Ван Ж., Лю Б. Влияние технологий цифрового управления на стратегии управления человеческими ресурсами малых и средних предприятий // Human Progress. 2025. Т. 11, вып. 1. С. 1-8.
11. How digital technology is reshaping the art of management / M. C. Urzì Brancati, M. Curtarelli, S. Riso, S. Baiocco. Seville: European Commission, 2022. 48 p.
12. The impact of digitalization on management control and performance: A Systematic Literature Review / B. Lamssarbi [et al.] // Revue Française d'Economie et de Gestion. 2025. Vol. 6, N 1. P. 694-740.

13. Ильинская Е. В. Возможность реализации инновационных подходов в развитии сельских территорий и сельского расселения в условиях социально-экономической нестабильности // Инновации и инвестиции. 2022. № 11. С. 4-7.
14. Ягшыев А., Атаев Б., Довлетмырадов М. Цифровая трансформация и её влияние на управление предприятиями // Наука и мировоззрение. 2024. № 29. С. 1-6.
15. Адаменко А. А., Черкасова О. В., Шалыгин В. А. Цифровая трансформация управления на промышленных предприятиях // Вестник Академии знаний. 2025. № 2 (67). С. 890-895.
16. Гуськова Н. Д., Ерастова А. В. Управление цифровой трансформацией предприятия // Международный научно-исследовательский журнал. 2024. № 6 (144). С.1-7.
17. Кунина Е. В. Влияние цифровых технологий на организационное развитие предприятия // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2021. № 3-1. С. 8-13.
18. Пошибаев А. Ю. Влияние цифровых технологий на эффективность деятельности организации // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16, № S5. С. 50.
19. Лю Я. Развитие и тенденции цифровизации управления бизнес-процессами // Лидерство и менеджмент. 2023. Т. 10, № 3. С. 915-928. <https://doi.org/10.18334/lim.10.3.118528>.
20. Косицына С. В. Применение цифровых технологий в управлении персоналом // Вестник Самарского муниципального института управления. 2024. № 2. С. 62-70.

References

1. Cherepovskaya N.A., Yakushova N.S. Features of digital transformation of Russian companies. *Problemy teorii i praktiki upravleniya = Problems of Management Theory and Practice*. 2022;(1):6-25. (In Russ.)
2. Zenkina E.V. Strategies and methods of digital business transformation and their use in company management processes. *Nauka i iskusstvo upravleniya = Science and Art of Management*. 2023;(1):10-25. (In Russ.) <https://doi.org/10.28995/2782-2222-2023-1-10-25>.
3. Koptelova A.S., Titov D.V., Getmanskaya D.V. Managing the digital transformation of the socio-economic system. *Organizator proizvodstva = Production Organizer*. 2024;32(3):45-53. (In Russ.) <https://doi.org/10.36622/1810-4894-2024.85.29.004>.
4. Kraus S., Durst S., Ferreira J.J., Veiga P., Kailer N., Weinmann A. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*. 2021;63(4):102466. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>.
5. Calderon-Monge E., Ribeiro-Soriano D. The role of digitalization in business and management: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*. 2023;18(2):1–43. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00647-8>.
6. Minakov A.V., Suglov A.E. Business management in the digital economy. *Russian Journal of Management*. 2021;9(1):226-230. (In Russ.) <https://doi.org/10.29039/2409-6024-2021-9-1-226-230>.
7. Nesterenko Yu.N., Smirnova A.D. Digital financial services in the digital economy: trends, challenges, and prospects. *Scientific Bulletin: Finance, Banks, Investments*. 2025;(1):187-202. (In Russ.)
8. Abramov V.I., Abramov I.V., Polivanov K.V., Semenov K.Yu. Digital transformation of the customer relationship management system. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki = Issues of Innovative Economy*. 2023;13(1):289-306. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/vinec.13.1.117051>.
9. Izmalkova I.V., Polennikova G.I., Tatarenko L.Yu. Digitalization of accounting processes and impact on business processes of the enterprise. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava = Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2023;(6):47-54. (In Russ.)
10. Van Zh., Lyu B. The impact of digital management technologies on human resource management strategies by small and medium-sized enterprises themselves. *Human Progress*. 2025;11(1):1-8. (In Russ.)
11. Urzi Brancati M.C., Curtarelli M., Riso S., Baiocco S. How digital technology is reshaping the art of management. Seville: European Commission; 2022. 48 p.
12. Lamssarbi B., et al. The impact of digitalization on management control and performance: A Systematic Literature Review. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 2025;6(1):694-740.

13. Il'inskaya E. V. The possibility of implementing innovative approaches in the development of rural areas and rural settlement in conditions of socio-economic instability. *Innovatsii i investitsii = Innovations and Investments*. 2022;(11):4-7. (In Russ.)
14. Yagshyev A., Ataev B., Dovletmyradov M. Digital transformation and its impact on enterprise management. *Nauka i mirovozzrenie = Science and Worldview*. 2024;(29):1-6. (In Russ.)
15. Adamenko A.A., Cherkasova O.V., Shalygin V.A. Digital transformation of management in industrial enterprises. *Vestnik Akademii znaniy = Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2025;2(67):890-895. (In Russ.)
16. Gus'kova N. D., Erastova A. V. Managing the digital transformation of an enterprise. *Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatel'skii zhurnal = International Scientific Research Journal*. 2024;6(144):1-7. (In Russ.)
17. Kunina E.V. The impact of digital technologies on the organizational development of an enterprise. *Vestnik RGGU. Seriya «Ekonomika. Upravlenie. Pravo» = Bulletin of the Russian State University of Economics. The Series «Economics. Management. The Right»*. 2021;(3-1):8-13. (In Russ.)
18. Poshibaev A. Yu. The impact of digital technologies on the effectiveness of an organization. *Vestnik evraziiskoi nauki = Bulletin of Eurasian Science*. 2024;16(S5):50. (In Russ.)
19. Lyu Ya. Development and trends of digitalization of business process management. *Liderstvo i menedzhment = Leadership and Management*. 2023;10(3):915-928. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/lim.10.3.118528>.
20. Kositsyna S.V. The use of digital technologies in personnel management. *Vestnik Samarskogo munitsipal'nogo instituta upravleniya = Bulletin of the Samara Inter-Municipal Institute of Management*. 2024;(2):62-70. (In Russ.)

Информация об авторах / Information about the Authors

Ирина Алексеевна Тронина, доктор экономических наук, доцент, Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева, г. Орёл, Российская Федерация,
e-mail: irina-tronina@yandex.ru,
Researcher ID: Я-8039-2016,
ORCID: 0000-0002-9593-5129

Irina A. Tronina, Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Orel State University named after I. S. Turgenev, Orel, Russian Federation,
e-mail: irina-tronina@yandex.ru,
Researcher ID: Я-8039-2016,
ORCID: 0000-0002-9593-5129

Дмитрий Сергеевич Дуйков, соискатель, Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева, г. Орёл, Российская Федерация,
e-mail: Glogl@mail.ru

Dmitry S. Duikov, Applicant, Orel State University named after I. S. Turgenev, Orel, Russian Federation
e-mail: Glogl@mail.ru

Оригинальная статья / Original article

УДК 330.3 338.1 338.2

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-61-73>



Роль цифровизации в обеспечении устойчивости социально-экономических систем: эмпирический анализ

С. В. Пономарев¹, Н. И. Кузьменко² ✉, Н. А. Бондарева³, Е. О. Плеханова³

¹ Калужский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
ул. Чижевского, д. 17, г. Калуга 248016, Российская Федерация

² Воронежский государственный педагогический университет
ул. Ленина, д. 86, г. Воронеж 394043, Российская Федерация

³ Московский финансово-промышленный университет «Синергия»
ул. Мещанская, д. 9/14, стр. 1, г. Москва 129090, Российская Федерация

✉ e-mail: diasku@mail.ru

Резюме

Актуальность. В условиях структурных ограничений, нестабильности мировых рынков и ресурсных вызовов особое значение приобретает анализ способности цифровизации преобразовывать внешние воздействия во внутренние механизмы адаптивности, управляемости и ресурсной эффективности, повышающие устойчивость социально-экономической системы.

Целью исследования является теоретико-методологическое и эмпирическое обоснование медиаторной роли цифровизации в трансформации внешних макроэкономических и структурных воздействий во внутренние механизмы устойчивости социально-экономической системы.

Задачи исследования связаны с формированием системы показателей и для оценки цифровизации и устойчивости социально-экономической системы; обоснованием эконометрических моделей, позволяющих раскрыть медиаторную роль цифровизации в трансформации внешних шоков во внутренние механизмы устойчивости; выявлением прямых и косвенных эффектов цифровизации на устойчивость экономики.

Методология. Исследование реализовано с помощью методов сравнительного, экономико-статистического анализа, эконометрического (медиаторного) моделирования, методов логического обобщения и структурирования.

Результаты. Проведена количественная оценка медиаторного эффекта цифровизации для российской экономики в период 2014-2024 гг. Выявлено, что внешние макроэкономические шоки выступают фактором интенсификации процессов цифровизации, которая опосредует их воздействие через внутренние механизмы адаптивности, управляемости и ресурсной эффективности. Установлено, что данные механизмы выполняют различные функции в обеспечении устойчивости экономики: адаптивность определяет оперативную реакцию на кризисные явления, управляемость способствует формированию институциональной стабильности, а ресурсная эффективность обеспечивает долгосрочную структурную устойчивость. В результате цифровизация усиливает потенциал социально-экономической системы к реагированию на внешние вызовы и использованию их в качестве драйвера структурных преобразований.

Выводы. Сделан вывод о медиаторной роли цифровизации между внешними шоками и внутренними механизмами устойчивости социально-экономической системы. Полученные результаты могут выступать методической основой для обоснования направлений государственной политики цифрового развития по обеспечению повышения устойчивости социально-экономической системы России в условиях возрастающей неопределенности.

Ключевые слова: цифровизация; социально-экономическая система; медиатор; устойчивость; адаптивность; долгосрочная стабильность.

Конфликт интересов: В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

© Пономарев С. В., Кузьменко Н. И., Бондарева Н. А., Плеханова Е. О., 2026

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2026;16(2):61-73

Для цитирования: Роль цифровизации в обеспечении устойчивости социально-экономических систем: эмпирический анализ / С. В. Пономарев, Н. И. Кузьменко, Н. А. Бондарева, Е. О. Плеханова // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2026. Т. 16, № 2. С. 61–73. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-61-73>.

Поступила в редакцию 10.02.2025

Принята к публикации 11.03.2026

Опубликована 30.04.2026

The role of digitalization in ensuring the sustainability of socio-economic systems: an empirical analysis

Sergey V. Ponomarev¹, Natalia I. Kuzmenko² ✉, Natalia A. Bondareva³,
Elena O. Plekhanova³

¹ Financial University under the Government of the Russian Federation, Kaluga Branch
17 Chizhevskogo Str., Kaluga 248016, Russian Federation

² Voronezh State Pedagogical University
86 Lenina Str., Voronezh 394043, Russian Federation

³ Synergy Moscow Financial and Industrial University
9/14 Meshchanskaya Str., Moscow 129090, Russian Federation

✉ e-mail: diasku@mail.ru

Abstract

Relevance. In the context of structural constraints, global market instability, and resource-related challenges, particular importance is attached to analyzing the capacity of digitalization to transform external impacts into internal mechanisms of adaptability, governability, and resource efficiency that enhance the resilience of the socio-economic system.

The purpose of the study is a theoretical, methodological and empirical substantiation of the mediation role of digitalization in the transformation of external macroeconomic and structural impacts into internal mechanisms of sustainability of the socio-economic system.

Objectives. The objectives include: developing a system of indicators to assess digitalization and the resilience of the socio-economic system; substantiating econometric models that reveal the mediating role of digitalization in transforming external shocks into internal resilience mechanisms; and identifying the direct and indirect effects of digitalization on economic resilience.

Methodology. The study employs comparative analysis, economic and statistical methods, econometric (mediation) modeling, as well as methods of logical generalization and structuring.

Results. A quantitative assessment of the mediating effect of digitalization for the Russian economy over the period 2014–2024 was conducted. It was found that external macroeconomic shocks act as a driver of intensified digitalization processes, which mediate their impact through internal mechanisms of adaptability, governability, and resource efficiency. These mechanisms perform distinct functions in ensuring economic resilience: adaptability determines short-term responses to crises, governability contributes to institutional stability, and resource efficiency ensures long-term structural resilience. Consequently, digitalization enhances the capacity of the socio-economic system to respond to external challenges and to use them as a driver of structural transformation.

Conclusions. The study concludes that digitalization performs a mediating role between external shocks and the internal resilience mechanisms of the socio-economic system. The findings may serve as a methodological basis for substantiating public policy directions in digital development aimed at strengthening the resilience of Russia's socio-economic system under conditions of increasing uncertainty.

Keywords: digitalization; socio-economic system; mediator; sustainability; adaptability; long-term stability

Conflict of interest: In the submitted publication there is no borrowed material without references to the author and (or) the source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication personally and (or) in collaboration, without relevant references. The authors declare no conflict of interest related to the publication of this article.

For citation: Ponomarev S.V., Kuzmenko N.I., Bondareva N.A., Plekhanova E.O. The role of digitalization in ensuring the sustainability of socio-economic systems: an empirical analysis. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment* = *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2026;16(2):61–73. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-61-73>.

Введение

В условиях ускоряющихся глобальных трансформаций, сопровождающихся экономической нестабильностью [1, с. 7], технологическими сдвигами и социальными вызовами, особую значимость приобретает проблема устойчивости социально-экономических систем [2, с. 53]. Усиление неопределённости, рост частоты внешних шоков, а также усложнение взаимосвязей между экономическими и социальными процессами требуют поиска новых факторов и механизмов, способных обеспечить адаптивность и долгосрочную стабильность развития [3, с. 569].

Одним из таких факторов в последние десятилетия становится цифровизация [4, с. 148], охватывающая внедрение цифровых технологий, формирование цифровой инфраструктуры [5, с. 25] и трансформацию институтов управления [6, с. 70]. Цифровизация всё в большей степени рассматривается как потенциальный драйвер устойчивости социально-экономических систем [7, с. 109]. Вместе с тем ее влияние на динамику развития экономики неоднозначно [8, с. 33]. И в настоящее время возникает все больше дискуссий о негативных эффектах цифровизации для экономики и общества [9, с. 129]. Прежде всего, в части роста рисков цифрового воздействия, возникновении новых вызовов, связанных с цифровым неравенством, киберугрозами, зависимостью от технологических платформ [11, с. 128] и уязвимостью инфраструктур [12, с. 6631]. Однако в большинстве случаев критического отношения к цифровизации [13], исследователи упускают из поля зрения важное внутреннее свойство цифровизации, связанное с ее медиаторной функцией, проявляющейся в способности трансформации влияния внешних шоков во внутренние механизмы адап-

тивности [14], управляемости и ресурсной эффективности [15].

Это обуславливает необходимость проведения комплексного исследования роли цифровизации как механизма адаптации российской экономики к внешним шокам и структурным ограничениям, а также оценки её влияния на адаптивность, управляемость и ресурсную эффективность социально-экономической системы.

Целью статьи является теоретико-методологическое и эмпирическое обоснование медиаторной роли цифровизации в трансформации внешних макроэкономических и структурных воздействий во внутренние механизмы устойчивости социально-экономической системы.

Задачи исследования связаны с формированием системы показателей и для оценки цифровизации и устойчивости социально-экономической системы; обоснованием эконометрических моделей, позволяющих раскрыть медиаторную роль цифровизации в трансформации внешних шоков во внутренние механизмы устойчивости; выявлением прямых и косвенных эффектов цифровизации на устойчивость экономики.

Материалы и методы

Теоретическая база исследования сформирована на основе современных научных подходов к анализу процессов цифровизации и устойчивого развития социально-экономических систем.

В работе используются концепции цифровой экономики, представленные в трудах отечественных и зарубежных исследователей, рассматривающих цифровые технологии как фактор структурных изменений, повышения адаптивности и долгосрочной стабильности развития (Н. В. Пилипчук и др. [5], С. В. Понома-

рев и соавт. [6], Zhiying et al. [13], Fan and Shen [14], Copestak et al. [15]).

Важным элементом теоретической базы являются научные труды, посвящённые оценке рисков цифровизации, включая проблемы цифрового неравенства, кибербезопасности, технологической зависимости и институциональных ограничений (Molchan et al. [12], Karpunina et al. [16]). Эти подходы позволяют рассматривать цифровизацию не только как источник новых возможностей, но и как фактор, способный снижать устойчивость социально-экономических систем при отсутствии соответствующей регуляторной и социальной поддержки.

Значительное внимание уделяется исследованиям, раскрывающим взаимосвязь между цифровым развитием и экономической, социальной и экологической устойчивостью (Rosário and Dias [17], L. Irajifar et al. [18; 19], Mulligan et al. [20], А. Р. Ахметшина, Н. С. Селиверстова [21], Л. И. Ашрапова и др. [22]). В данных работах цифровизация трактуется как многоаспектный процесс, включающий развитие цифровой инфраструктуры, внедрение интеллектуальных технологий, формирование цифровых платформ и трансформацию институтов управления. Особое место занимает анализ влияния искусственного интеллекта, больших данных и электронного управления на повышение эффективности принятия решений, снижение неопределённости и оптимизацию использования ресурсов.

Кроме того, в настоящем исследовании значительное внимание уделяется обеспечению адаптивной устойчивости, в рамках которой цифровые технологии рассматриваются как инструменты повышения способности социально-экономических систем к реагированию на внешние шоки, кризисы и структурные изменения (Т. В. Корякина и др. [7], Pilipchuk et al. [8], Л. В. Московцева и др.

[9], Karpunina et al. [10]). Данные теоретические положения позволяют обосновать необходимость комплексного и сбалансированного использования цифрового развития в целях обеспечения устойчивости в долгосрочной перспективе.

Гипотезы исследования:

H1: Внешние макроэкономические и структурные воздействия (темпы роста ВВП, состояние рынка труда, ресурсные ограничения) оказывают статистически значимое влияние на динамику цифровизации социально-экономической системы России.

H2: Рост уровня цифровизации способствует повышению адаптивности экономики, ускоряя процессы восстановления и приспособления к внешним шокам.

H3: Цифровизация оказывает устойчивое положительное влияние на управляемость социально-экономической системы, повышая эффективность государственного управления и качество институциональных решений.

H4: Цифровизация способствует росту ресурсной эффективности экономики, что в совокупности с адаптивностью и управляемостью обеспечивает повышение устойчивости социально-экономической системы в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Исследование основано на сочетании аналитических и интерпретативных *методов* научного познания. В работе использованы системное рассмотрение социально-экономических процессов, сравнительный анализ, экономико-статистический анализ, эконометрическое (медиаторное) моделирование, а также методы логического обобщения и структурирования, позволяющие выявить механизмы влияния цифровизации на устойчивость социально-экономических систем.

Рассмотрим эконометрическая спецификация медиаторной модели (табл. 1).

Таблица 1. Эконометрическая спецификация медиаторной модели

Переменные	Обозначение	Содержание
Внешние шоки / структурные изменения	X	Макроэкономические, институциональные, технологические и социальные факторы, создающие давление на социально-экономическую систему (включая рост ВВП, изменения уровня занятости, изменения ресурсной эффективности и структурные ограничения)
Цифровизация	M	Медиатор, который преобразует влияние внешних воздействий; интегральный индекс цифровизации включает инфраструктуру, цифровизацию бизнеса, электронное правительство, ИКТ-сектор
Медиатор под влиянием внешних воздействий → внутренние механизмы	$X + M \rightarrow Y$	1. Индекс адаптивности (A_t): способность экономики реагировать на кризисы, диверсифицировать отрасли, развивать гибкие формы занятости. 2. Индекс управляемости (G_t): эффективность принятия решений, цифровое государственное управление, прозрачность и скорость администрирования. 3. Индекс ресурсной эффективности: рациональность использования труда, материалов, энергии, внедрение цифровых решений в управление
Устойчивость социально-экономической системы	Y	Долгосрочная стабильность ВВП; производительность труда; способность противостоять кризисам

Эконометрическая модель реализована через медиаторный анализ [23]:

$$\begin{cases} M_t = \alpha_1 + \beta X_t + \varepsilon_t = \alpha_1 + \beta_1 GDP_t + \beta_2 EMP_t + \beta_3 EN_t + \varepsilon_t, \\ Y_t = \alpha_2 + \beta X_t + \gamma_1 A_t + \gamma_2 G_t + \gamma_3 R_t + \varepsilon_t, \end{cases} \quad (1)$$

где в *Модели 1* (влияние внешних шоков на цифровизацию): M_t – медиаторная переменная = цифровизация экономики в период t , измеряемая интегральным индексом цифровизации (0–100); α_1 – константа (свободный член регрессии); β – коэффициент влияния внешних воздействий на цифровизацию (роста ВВП, изменения уровня занятости, изменения энергоёмкости ВВП); X_t – независимые переменные (внешние воздействия: $X_t = (GDP_t, EMP_t, EN_t)$); ε_t – случайная ошибка модели, учитывающая влияние неучтённых факторов; в *Модели 2* (медиаторная роль цифровизации): Y_t – зависимая переменная = устойчивость социально-экономической системы в период t ; α_2 – константа модели; β – коэффициент

прямого влияния соответствующих внешних факторов на устойчивость экономики; X_t – независимые переменные (внешние воздействия: $X_t = (GDP_t, EMP_t, EN_t)$); $\gamma_1, \gamma_2, \gamma_3$ – коэффициенты влияния цифровизации на устойчивость экономики, характеризующий косвенный (медиаторный) эффект цифровизации; A_t – интегральный индекс адаптивности экономики (0–100), учитывающий скорость восстановления ВВП, диверсификацию отраслей, гибкость занятости и др.; G_t – интегральный индекс управляемости (0–100), учитывающий эффективность госуправления, сроки процедур, цифровизацию государственных услуг, прозрачность данных; R_t – интегральный индекс ресурсной обеспеченности (0–100), отражающий рациональ-

ность использования трудовых, материальных и энергетических ресурсов, внедрение цифровых решений; ε_t – случайная ошибка модели, учитывающая влияние неучтённых факторов (институциональных, внешнеэкономических, политических и др.).

Таким образом, цифровизация выступает медиатором (М), т. е. промежуточным звеном, через которое внешние воздействия трансформируются во внутренние механизмы экономики. Такой подход позволяет выделить прямые и косвенные эффекты цифровизации на устойчивость социально-экономической системы.

Научная новизна исследования состоит в методическом и эмпирическом обосновании медиаторной роли цифровизации между внешними шоками и внутренними механизмами устойчивости социально-экономической системы (адаптивности, управляемости и ресурсной обеспеченности), а также в проведении количественной оценки медиаторного эффекта цифровизации для российской экономики в период 2014-2024 гг.

Информационную базу исследования составляют официальные статистические данные национальных и международных организаций, аналитические отчеты профильных институтов, а также результаты опубликованных научных исследований по проблематике цифрового развития и обеспечению устойчивости социально-экономических систем.

Результаты и их обсуждение

Под устойчивостью социально-экономической системы понимается ее способность противостоять внешним шокам, адаптироваться к изменениям и сохранять базовые функции в долгосрочной перспективе.

Другими словами, цифровизация выполняет роль медиатора, влияющего на адаптивность, управляемость и ресурсную эффективность социально-экономической системы.

Для обоснования роли цифровизации в процессах социально-экономического развития уместно использовать методику эконометрического медиаторного анализа, реализуемую в четыре этапа:

- 1) расчет интегрального индекса цифровизации;
- 2) расчет индексов адаптивности, управляемости и ресурсной эффективности;
- 3) эконометрическая проверка медиаторного эффекта;
- 4) интерпретация результатов и валидация межрегиональных различий.

На первом этапе определим структуру *интегрального индекса цифровизации* (I_{Π}) (медиатора) как агрегированного показателя:

$$I_{\Pi} = \sum w_i \cdot Z_i, \quad (2)$$

где w_i – удельный вес показателя; Z_i – нормализованные показатели (нормализация производится методом min-max в диапазоне от 0 до 100).

Базовые показатели для расчета интегрального индекса цифровизации представлены ниже (табл. 2).

Интегральный индекс цифровизации рассчитан как взвешенная сумма нормализованных показателей. Использованы равные веса показателей. Полученные значения свидетельствуют о поступательном росте уровня цифровизации в России в 2014-2024 гг.

С помощью модели 1 определим влияние внешних шоков (проявляющихся в изменении ВВП, уровня занятости и энергоёмкости ВВП) на цифровизацию (табл. 3).

Таблица 2. Показатели для расчета интегрального индекса цифровизации в 2014–2024 гг. ¹

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Доля домашних хозяйств, имеющих широкополосный доступ к сети Интернет, в общем числе домашних хозяйств	64,1	66,8	70,7	72,6	73,2	73,6	77,0	82,6	85,5	87,3	89,8
Доля организаций, использовавших Интернет, % в общем числе обследованных	89,0	88,1	88,7	88,9	91,1	91,2	-	79,6	77,9	79,0	79,0
Доля населения, использовавшего сеть Интернет для получения государственных и муниципальных услуг, % в общей численности населения	10,6	18,4	28,8	42,3	54,5	56,5	58,7	68,2	71,0	74,6	77,3
Доля ИКТ-сектора в ВВП, %	2,7	2,8	2,9	2,7	2,8	2,9	3,0	3,2	3,1	3,5	3,5
Доля занятых в ИКТ, %	0,61	1,11	1,96	3,0	3,1	3,2	3,1	3,5	3,1	3,3	3,3
Интегральный индекс цифровизации $I_{ц}$	16,69	25,74	41,18	49,20	59,83	64,08	61,49	66,72	62,00	77,51	80,27

Таблица 3. Эконометрическая спецификация модели 1 (влияние внешних шоков на цифровизацию)

Переменная	Коэффициент
Const	250,94
Рост ВВП	-0,31
Уровень занятости	+2,00
Энергоёмкость ВВП	-5,47
N	11
R ²	0,83

Из модели 1 видно, что рост занятости существенно стимулирует цифровизацию; снижение энергоёмкости (ресурсосбережение) ускоряет цифровое развитие; однако сам по себе рост ВВП не является драйвером цифровизации¹.

¹ Информационное общество // Росстат. URL: <https://www.rosstat.gov.ru/statistics/info-community> (дата обращения: 11.01.2026); О сценариях и количественных параметрах прогноза развития сектора ИКТ в России // Ecfor. URL: <https://ecfor.ru/wp-content/uplo->

Данная модель подтверждает предположение авторов о том, что цифровизация является реакцией экономики на структурные и ресурсные ограничения.

Расчет индексов адаптивности, управляемости и ресурсной эффективности: адаптивность экономики оценивается через способность социально-экономической системы реагировать на кризисы, диверсифицировать отрасли, развивать гибкие формы занятости. Для этого, в частности, используются показатели скорости восстановления ВВП после кризисов, динамики занятости, диверсификации отраслевой структуры, доли гибких форм занятости. Однако в силу отсутствия полного комплекта данных по России за

[ads/2025/03/stsenarnyj-prognoz-razvitiya-sektora-ikt-v-rossii.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/monitoring/publications/ads/2025/03/stsenarnyj-prognoz-razvitiya-sektora-ikt-v-rossii.pdf) (дата обращения: 11.01.2026); Сотрудники ИКТ в разбивке по секторам в России // Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1155906/ict-employees-by-sector-russia/> (дата обращения: 11.01.2026).

исследуемый период в расчетах будут использованы показатели «рост ВВП» и «уровень занятости».

Управляемость социально-экономической системой подразумевает эффективность принятия решений, цифровое государственное управление, прозрачность и скорость администрирования.

Для оценки управляемости в настоящем исследовании будет использован показатель «E-Government Development Index, EGDI» (данные за 2015, 2017, 2019,

2021, 2023 гг. определены методом линейной интерполяции между соседними годами)¹.

Ресурсная эффективность отражает рациональность использования труда, материалов, энергии, внедрения цифровых решений в управление. Для оценки могут использоваться доступные показатели «индекс производительности труда» и «энергоемкость ВВП».

Данные для анализа представлены ниже (табл. 4).

Таблица 4. Расчет интегральных индексов адаптивности, управляемости и ресурсной обеспеченности социально-экономической системы России в 2014-2024 гг.²

Год	Рост ВВП	Уровень занятости, %	Индекс развития электронного правительства (EGDI)	Индекс производительности труда, %	Энергоемкость ВВП в постоянных ценах 2021 г. (кг условного топлива / на 10 тыс. руб.)	Индекс адаптивности A_t	Индекс управляемости G_t	Индекс ресурсной обеспеченности R_t
2014	107,5	65,3	0,7296	100,7	54,16	43,05	72,96	47,30
2015	107,2	65,3	0,7256	98,6	55,46	41,65	72,56	36,50
2016	102,8	65,6	0,7215	100,0	56,28	14,65	72,15	30,70
2017	105,3	65,4	0,7592	102,0	56,52	25,35	75,92	29,00
2018	110,0	65,4	0,7969	103,1	56,30	52,85	79,69	32,10
2019	103,3	64,7	0,8107	102,4	54,60	18,05	81,07	43,15
2020	100,9	63,4	0,8244	99,5	52,53	0,00	82,44	61,65
2021	118,2	64,6	0,8203	103,9	51,19	100,0	82,03	80,50
2022	118,2	65,2	0,8162	97,1	51,58	100,0	81,62	77,25
2023	108,0	66,3	0,8347	102,4	50,91	57,75	83,47	82,50
2024	109,3	67,2	0,8532	103,4	50,24	63,90	85,32	100,0

Расчет интегральных индексов адаптивности, управляемости и ресурсной обеспеченности позволил выявить, через какие внутренние механизмы цифровизация влияет на устойчивость социально-экономической системы. По данным таблицы 4 можно сделать вывод о том, что в 2014–2016 гг. наблюдалось резкое сни-

жение адаптивности социально-экономической системы (с 43,05 до 14,65), в 2020 г. было достигнуто ее минимальное значение (0), соответствующее пандемийному шоку. 2021–2022 гг. характеризовались резким скачком индекса адаптивности до максимума (100), в 2023–2024 гг. наступила его стабилизация на относительно высоком уровне (57,75–63,90).

¹E-Government development index // United Nations. URL: <https://statbase.org/datasets/indexes-and-ratings/e-government-development-index/> (дата обращения: 12.01.2026).

²E-Government development index // United Nations. URL: <https://statbase.org/datasets/indexes-and-ratings/e-government-development-index/>

(дата обращения: 12.01.2026); Национальные счета // Росстат. URL: <https://www.rosstat.gov.ru/statistics/accounts> (дата обращения: 12.01.2026); Показатели для оценки состояния экономической безопасности России // Росстат. URL: <https://www.rosstat.gov.ru/econSafety> (дата обращения: 12.01.2026).

Адаптивность наиболее чувствительна к кризисным шокам, что подтверждает её роль как реактивного механизма. Быстрое восстановление в 2021–2022 гг. указывает на возросшую способность экономики адаптироваться к внешним ограничениям, включая санкционное давление.

Рост цифровизации в этот период совпадает по времени с ростом адаптивности, что поддерживает гипотезу о медиаторной роли цифровизации в ускорении восстановительных процессов. Таким образом, индекс адаптивности адекватно отражает способность экономики реагировать на шоки и является валидным каналом передачи эффекта цифровизации на устойчивость.

На протяжении всего исследуемого периода наблюдался плавный и устойчивый рост индекса управляемости: с 72,96 (2014 г.) до 85,32 (2024 г.). Даже в кризисные годы (2020–2022) отсутствовали резкие провалы в динамике индекса. Другими словами, управляемость демонстрирует институциональную устойчивость и инерционность. Рост индекса отражает расширение электронных государственных услуг, ускорение административных процедур, повышение прозрачности и цифровой координации. Слабая чувствительность к краткосрочным шокам делает управляемость структурным, а не циклическим фактором устойчивости.

Таким образом, индекс управляемости отражает долгосрочный эффект цифровизации и является стабильным посредником между цифровыми реформами и устойчивостью экономики.

Индекс ресурсной обеспеченности в 2014–2017 гг. имел низкие значения (29–47), в 2018–2020 гг. он продемонстрировал постепенный рост, ускорившийся после 2020 г.; в 2021–2024 гг. наблюдалось значительное повышение, вплоть до максимума в 2024 г. Рост индекса связан со снижением энергоёмкости ВВП и повышением производительности труда. Ускорение после 2020 г. указывает на структурную перестройку экономики, включая оптимизацию использования ресурсов, внедрение цифровых решений в управление производственными и логистическими процессами. В данном аспек-

те цифровизация выступает инструментом повышения эффективности, а не способом экстренного реагирования. Таким образом, ресурсная обеспеченность отражает накопленный эффект цифровизации, усиливающий устойчивость экономики в среднесрочной перспективе.

Динамика интегральных индексов адаптивности, управляемости и ресурсной обеспеченности подтверждает, что устойчивость российской экономики формируется не напрямую, а через совокупность внутренних механизмов, эффективность которых существенно возрастает в условиях цифровизации. Цифровизация выступает медиатором, усиливающим адаптационные возможности экономики, повышающим качество управления и способствующим рационализации использования ресурсов.

С учетом полученных значений индексов спецификация модели 2 (медиаторная роль цифровизации) приобретает следующий вид (табл. 5).

Таблица 5. Эконометрическая спецификация модели 2 (медиаторная роль цифровизации)

Переменная	Коэффициент
Const	-83,36
Рост ВВП	+1,80
Уровень занятости	+2,39
Энергоёмкость ВВП	-3,93
Цифровизация (Иц)	+0,076
N	11
R ²	0,88

Представленные данные позволяют сделать вывод о том, что цифровизация оказывает положительное влияние на устойчивость экономики. Даже при условии контроля ВВП и занятости эффект цифровизации сохраняется. Вместе с тем энергоёмкость является ключевым негативным фактором устойчивости.

Для расчета косвенного эффекта (через медиатор – цифровизацию) используем:

- из модели 1: влияние энергоёмкости → цифровизация: $\beta_{EN \rightarrow M} = -5,47$;
- из модели 2: влияние цифровизации → устойчивость: $\gamma_{M \rightarrow Y} = 0,076$;
- косвенный эффект равен $-5,47 \times 0,076 = -0,42$.

Прямой эффект определяется как $\beta_{EN \rightarrow Y} = -3,93$.

Полный эффект представляет собой сумму прямого и косвенного эффектов: $-3,93 + (-0,42) = -4,35$.

Выполненные расчеты подчеркивают, что цифровизация активирует внутренние механизмы: адаптивность, управляемость, ресурсную эффективность, которые определяют характер реакции экономики на шоки.

Таким образом, цифровизация в российской экономике не является автономной целью, а выступает механизмом адаптации к структурным и ресурсным ограничениям, усиливая трансмиссию внешних воздействий во внутренние механизмы устойчивости.

Выводы

В результате проведенного исследования установлено, что цифровизация в российской экономике не является автономной целью развития, а выступает ключевым механизмом адаптации к внешним шокам и структурным ограничениям. Эмпирический анализ показал,

что внешние макроэкономические воздействия стимулируют цифровизацию, которая, в свою очередь, трансформирует их влияние через внутренние механизмы адаптивности, управляемости и ресурсной эффективности.

Полученные результаты свидетельствуют о различной роли указанных механизмов в обеспечении устойчивости экономики: адаптивность отражает краткосрочную реакцию на кризисы, управляемость формирует институциональную стабильность, а ресурсная эффективность обеспечивает долгосрочную структурную устойчивость. Тем самым цифровизация повышает способность социально-экономической системы реагировать на внешние шоки и использовать их как импульс для структурной перестройки.

Результаты исследования могут быть использованы при разработке стратегий цифрового развития, направленных не только на технологическое обновление, но и на повышение устойчивости социально-экономической системы в условиях возрастающей неопределенности.

Список литературы

1. Современные подходы к обеспечению экономической безопасности государства и регионов в эру неопределенности: монография / Е. К. Карпунина [и др.]. М.: Русайнс, 2022. 304 с.
2. Региональные хозяйственные системы и риски современности: монография / Б. О. Хашир [и др.]. М.: Русайнс, 2023. 255 с.
3. Designing mechanisms for ensuring the economic security of regions: countering the challenges of instability / D. Y. Fraymovich, M. E. Konovalova, U. Y. Roshchektaeva, E. K. Karpunina, G. L. Avagyan // Towards an Increased Security: Green Innovations, Intellectual Property Protection and Information Security. Springer: Cham, 2022. P. 569-581.
4. Assessment of interregional divides in digital development as a basis for the policy of overcoming Russia's digital lag / E. K. Karpunina, O. V. Zabelina, S. V. Lupacheva, F. I. Mirzabalaeva, P. R. Alieva // International Journal of Technology Policy & Management. 2023. Vol. 23, N 2. P. 148-169.
5. Цифровая трансформация экономики и общества: новые вызовы, ценности, модели: монография / Н. В. Пилипчук [и др.]. М.: Русайнс, 2025. 219 с.
6. Перспективы экономического и технологического развития БРИКС в период изменения геополитического ландшафта / С. В. Пономарев, С. В. Языкова, И. В. Шапошникова, Е. О. Плеханова // Вестник Сургутского государственного университета. 2025. Т. 13, № 1. С. 70-85.
7. Перспективы реализации модели ответственного производства и потребления в период нестабильности / Т. В. Корякина, Т. В. Башлыков, Н. А. Шевцов, Е. О. Плеханова // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2025. Т. 10, № 1 (35). С. 109-118.
8. The change in the quality of the economic space of the region in a period of uncertainty / N. V. Pilipchuk, I. N. Shvetsova, A. A. Chudaeva, N. V. Ruzhanskaya, S. V. Ponomarev // Sustainable

Development of Business 4.0. A Path of Transition to the New Quality of Growth of the Digital Economy. Cham: Springer; 2025. P. 33-38.

9. Устойчивое развитие России и регионов в условиях пандемии / Л. В. Московцева, И. В. Головлева, А. Ю. Усанов, Т. В. Корякина // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2024. Т. 9, № 1 (31). С. 129-141.

10. Dialectics of sustainable development of digital economy ecosystem / E. K. Karpunina, G. K. Lapushinskaya, A. E. Arutyunova, S. V. Lupacheva, A. A. Dubovitski // Scientific and Technical Revolution: Yesterday, Today and Tomorrow. Cham: Springer; 2020. P. 486-496.

11. Пономарев С. В., Бондарева Н. А., Абалакин А. А. Преимущества и ограничения развития экосистемы цифровой экономики (на примере стран БРИКС и G7) // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2024. Т. 26, № 1. С. 128-140.

12. Effects of digitalization: new challenges for economic security systems / A. S. Molchan, E. K. Karpunina, G. A. Kochyan, I. V. Petrov, L. I. Velikanova // Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations Through Sustainable Economic Competitive Advantage: Proceedings of the 34rd International Business Information Management Association Conference. Madrid: International Business Information Management Association, 2019. P. 6631-6639.

13. Zhiying Ji., Yuting Huang. Does digital transformation promote economic resilience? Urban-level evidence from China // Heliyon. 2024. Vol. 10, N 4. P. e26461. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e26461>.

14. Fan Y., Shen X. Research Regarding the Impact Mechanism of Digital Economy Development on Economic Resilience – Mediating Effect Based on Upgraded Industries // Sustainability. 2025. N 17. P. 5749. <https://doi.org/10.3390/su17135749>.

15. Copestak A., Estefania-Flores J., Furceri D. Digitalization and resilience // Research Policy. 2024. Vol. 53, N 3. P. 104948 <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104948>.

16. Enhancing BRICS scientific and educational potential as a prerequisite for knowledge-based development and digital leadership / E. K. Karpunina, E. A. Yakovleva, O. S. Shurupova, T. L. Oganessian, O. N. Gorbunova // International Journal of Knowledge-Based Development. 2024. Vol. 14, N 3. P. 290-313.

17. Rosário A. T., Dias J. C. The New Digital Economy and Sustainability: Challenges and Opportunities // Sustainability. 2023. Vol. 15, N 14. P. 10902. <https://doi.org/10.3390/su151410902>.

18. The nexus between digitalization and sustainability: a scientometrics analysis / L. Irajifar, H. Chen, A. Lak, A. Sharifi, A. Cheshmehzangi // Heliyon. 2023. Vol. 9, N 5. P. e15172. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15172>.

19. The perceived relationship between digitalization and ecological, economic, and social sustainability / L. Irajifar, H. Chen, A. Lak, A. Sharifi, A. Cheshmehzangi // Journal of Cleaner Production. 2021. Vol. 315, N 5. P. 128128. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128128>.

20. Mulligan C., Berti G., Gadh Kumar S. Community-Based Resilience: Digital Technologies for Living within Planetary Boundaries // arXiv. URL: <https://arxiv.org/abs/2411.00682> (дата обращения: 11.01.2026).

21. Ахметшина А. Р., Селиверстова Н. С. Некоторые тенденции развития отечественных предприятий: цифровизация и концепция ESG // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2023. № 3. С. 13–21. <https://doi.org/10.18101/2304-4446-2023-3-13-21>.

22. Ашрапова Л., Яхшибоев Р. Э., Атаджанов Ш. Digitalization and Sustainability: How Technology Can Promote a Green Economy // Innovations in Science and Technologies. 2024. Vol. 1, N 7. P. 83–94. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14130794>.

23. Baron R. M., Kenny D. A. The moderator – mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations // Journal of Personality and Social Psychology. 1986. Vol. 51, N 6. P. 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>.

References

1. Karpunina E.K., et al. Modern approaches to ensuring the economic security of the state and regions in an era of uncertainty. Moscow: Rusains; 2022. 304 p. (In Russ.)

2. Khashir B.O., et al. Regional economic systems and modern risks. Moscow: Rusains; 2023. 255 p. (In Russ.)

3. Fraymovich D.Y., Konovalova M.E., Roshchektaeva U.Y., Karpunina E.K., Avagyan G.L. Designing mechanisms for ensuring the economic security of regions: countering the challenges of instabil-

ity. In: Towards an Increased Security: Green Innovations, Intellectual Property Protection and Information Security. Cham: Springer; 2022. P. 569-581.

4. Karpunina E.K., Zabelina O.V., Lupacheva S.V., Mirzabalaeva F.I., Alieva P.R. Assessment of interregional divides in digital development as a basis for the policy of overcoming Russia's digital lag. *International Journal of Technology Policy & Management*. 2023;23(2):148-169.

5. Pilipchuk N.V., et al. Digital transformation of the economy and society: new challenges, values, models. Moscow: Ruscience; 2025. 219 p. (In Russ.)

6. Ponomarev S.V., Yazykova S.V., Shaposhnikova I.V. Prospects for the BRICS economic and technological development in a period of changing geopolitical landscape. *Vestnik Surgutskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Surgut State University*. 2025;13(1):70-85. (In Russ.)

7. Koryakina T.V., Bashlykov T.V., Shevcov N.A., Plekhanova E.O. Prospects for implementing a model of responsible production and consumption in a period of instability. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sociologicheskie i ekonomicheskie nauki = Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences*. 2025;10(1):109-118. (In Russ.)

8. Pilipchuk N.V., Shvetsova I.N., Chudaeva A.A., Ruzhanskaya N.V., Ponomarev S.V. The change in the quality of the economic space of the region in a period of uncertainty. In: Sustainable Development of Business 4.0. A Path of Transition to the New Quality of Growth of the Digital Economy. Cham: Springer; 2025. P. 33-38.

9. Moskovceva L.V., Golovleva I.V., Usanov A.YU., Koryakina T.V. Sustainable development of Russia and regions in the context of a pandemic. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sociologicheskie i ekonomicheskie nauki = Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences*. 2024;9(1):129-141 (In Russ.)

10. Karpunina E.K., Lapushinskaya G.K., Arutyunova A.E., Lupacheva S.V., Dubovitski A.A. Dialectics of sustainable development of digital economy ecosystem. In: Scientific and Technical Revolution: Yesterday, Today and Tomorrow. Cham: Springer; 2020. P. 486-496.

11. Ponomarev S.V., Bondareva N.A., Abalakin A.A. Advantages and limitations of the development of the digital economy ecosystem (using the example of the BRICS and G7 countries). *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika = Bulletin of the Volgograd State University. Economy*. 2024;26(1):128-140. (In Russ.)

12. Molchan A.S., Karpunina E.K., Kochyan G.A., Petrov I.V., Velikanova L.I. Effects of digitalization: new challenges for economic security systems. In: *Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations Through Sustainable Economic Competitive Advantage: Proceedings of the 34rd International Business Information Management Association Conference*. Madrid: International Business Information Management Association; 2019. P. 6631-6639.

13. Zhiying Ji., Yuting Huang. Does digital transformation promote economic resilience? Urban-level evidence from China. *Heliyon*. 2024;10(4):e26461. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e26461>.

14. Fan Y., Shen X. Research Regarding the Impact Mechanism of Digital Economy Development on Economic Resilience-Mediating Effect Based on Upgraded Industries. *Sustainability*. 2025;(17):5749. <https://doi.org/10.3390/su17135749>.

15. Copestak A., Estefania-Flores J., Furceri D. Digitalization and resilience. *Research Policy*. 2024;53(3):104948 <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104948>.

16. Karpunina E.K., Yakovleva E.A., Shurupova O.S., Oganessian T.L., Gorbunova O.N. Enhancing BRICS scientific and educational potential as a prerequisite for knowledge-based development and digital leadership. *International Journal of Knowledge-Based Development*. 2024;14(3):290-313.

17. Rosário A.T., Dias J.C. The New Digital Economy and Sustainability: Challenges and Opportunities. *Sustainability*. 2023;15(14):10902. <https://doi.org/10.3390/su151410902>.

18. Irajifar L., Chen H., Lak A., Sharifi A., Cheshmehzangi A. The nexus between digitalization and sustainability: a scientometrics analysis. *Heliyon*. 2023;9(5):e15172. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15172>.

19. Irajifar L., Chen H., Lak A., Sharifi A., Cheshmehzangi A. The perceived relationship between digitalization and ecological, economic, and social sustainability. *Journal of Cleaner Production*. 2021;315(5):128128. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128128>.

20. Mulligan C., Berti G., Gadh Kumar S. Community-Based Resilience: Digital Technologies for Living within Planetary Boundaries. *arXiv preprint*. Available at: <https://arxiv.org/abs/2411.00682> (accessed 11.01.2026).

21. Ahmetshina A.R., Seliverstova N.S. Some trends in the development of domestic enterprises: digitalization and the ESG concept. *Vestnik Buryatskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika i menedzhment = Bulletin of the Buryat State University. Economics and Management*. 2023;(3):13–21. (In Russ.) <https://doi.org/10.18101/2304-4446-2023-3-13-21>.

22. Ashrapova L., Yahshiboev R.E., Atadzhanov S.H. Digitalization and Sustainability: How Technology Can Promote a Green Economy. *Innovations in Science and Technologies*. 2024;1(7):83–94. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14130794>.

23. Baron R.M., Kenny D.A. The moderator – mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1986;51(6):1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>.

Информация об авторах / Information about the Authors

Пономарев Сергей Валерьевич, кандидат физико-математических наук, доцент кафедры бизнес-информатики и высшей математики, Калужский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Калуга, Российская Федерация, e-mail: pionerday@yandex.ru, ORCID: 0000-0001-6216-1190

Sergey V. Ponomarev, Candidate of Sciences (Physico-Mathematical), Associate Professor at the Department of Business Informatics and Higher Mathematics, Financial University under the Government of the Russian Federation, Kaluga Branch, Kaluga, Russian Federation, e-mail: pionerday@yandex.ru, ORCID: 0000-0001-6216-1190

Кузьменко Наталья Ивановна, кандидат географических наук, доцент, доцент кафедры философии, экономики и социально-гуманитарных дисциплин, Воронежский государственный педагогический университет, г. Воронеж, Российская Федерация, e-mail: diasku@mail.ru, ORCID: 0000-0002-3456-8097

Natalia I. Kuzmenko, Candidate of Sciences (Geographical), Associate Professor, Associate Professor at the Department of Philosophy, Economics and Social Sciences and Humanities, Voronezh State Pedagogical University, Voronezh, Russian Federation, e-mail: diasku@mail.ru, ORCID: 0000-0002-3456-8097

Бондарева Наталья Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры оценочной деятельности и корпоративных финансов, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», г. Москва, Российская Федерация, e-mail: bn008@mail.ru, ORCID: 0000-0001-9621-1838

Natalia A. Bondareva, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor at the Department of Valuation and Corporate Finance, Synergy Moscow Financial and Industrial University, Moscow, Russian Federation, e-mail: bn008@mail.ru, ORCID: 0000-0001-9621-1838

Плеханова Елена Олеговна, старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета и налогообложения, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», г. Москва, Российская Федерация, e-mail: e.o.plehanova@yandex.ru, ORCID: 0000-0001-6972-3993

Elena O. Plekhanova, Senior Lecturer at the Department of Accounting and Taxation, Synergy Moscow Financial and Industrial University, Moscow, Russian Federation, e-mail: e.o.plehanova@yandex.ru, ORCID: 0000-0001-6972-3993

Оригинальная статья / Original article

УДК 338.242.4

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-74-82>

Инструменты государственного регулирования цифровой экономики: проблемы, риски и перспективы

Т. А. Якушкина¹ ✉

¹ Брянский филиал Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова
ул. Бежицкая, д. 8, г. Брянск 241050, Российская Федерация

✉ e-mail: taiaYk@mail.ru

Резюме

Актуальность. Изучение направлений государственной политики позволяет выработать перспективы цифровизации рыночной экономики, выявить риски и решить проблемы трансформации, что на современном этапе является значимым и достаточно актуальным.

Цель исследования – разработка системы инструментов государственного управления трансформацией в секторах рыночной экономики с целью обеспечения ускоренного развития экономики страны.

Задачи: рассматривается процесс государственного управления в условиях цифровизации; проводится анализ ключевых проблем, сдерживающих развитие цифровой экономики, включая нормативно-правовые, социальные аспекты; рассмотрена роль выявления факторов риска, таких как кибератаки, уязвимость прав потребителей.

Методология. В работе применялись аналитические методы исследования системы инструментов государственного регулирования процессов цифровизации, включая цифровые технологии, и их влияние на эффективность управления социально-экономического развития.

Результаты. Государственное управление с использованием системы инструментов государственной политики решает глобальные задачи и является главным рычагом по ускоренному внедрению цифровизации во всех отраслях рыночной экономики. Отмечается, что обеспечение взаимодействия по интеграции больших информационных данных и их синхронизация должны быть учтены в регулирующих нормах как федерального, так и регионального законодательства. Выделена роль адаптивности нормативно-правовой базы к современным экономическим условиям по достижению контрольных точек, весомости факторов воздействия внутренних и внешних угроз. Избыточное количество регламентов, бюрократизм и административные барьеры создают дополнительные издержки для бизнеса, что ограничивает развитие частного сектора и инвестиционную активность.

Выводы. При работе направлений государственной политики с использованием системного подхода внедрения платформ цифровизации обеспечиваются не только интересы государства, а также ее экономических субъектов. В результате внедрения системного государственного управления решается задача ускоренного развития цифровой экономики с учетом внутренних и внешних угроз, позволяющих систематизировать инструментарий, с целью обеспечения реализации стратегии внедрения цифровизации, что позволит усилить возможности перехода реального сектора экономики в цифровой формат.

Ключевые слова: государственное регулирование; цифровизация; институциональные проблемы; инвестиционное развитие.

Конфликт интересов: В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: Якушкина Т. А. Инструменты государственного регулирования цифровой экономики: проблемы, риски и перспективы // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2026. Т. 16, № 2. С. 74–82. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-74-82>.

Поступила в редакцию 16.02.2026

Принята к публикации 14.03.2026

Опубликована 30.04.2026

Instruments of state regulation of the digital economy: problems, risks and prospects

Tatyana A. Yakushkina¹ ✉

¹ Bryansk Branch of the Plekhanov Russian University of Economics
8 Bezhitskaya Str., Bryansk 241050, Russian Federation

✉ e-mail: taiaYk@mail.ru

Abstract

Relevance. Studying the directions of state policy allows us to develop prospects for the digitalization of the market economy, identify risks, and solve the problems of transformation, which is significant and quite relevant at the current stage.

The purpose of the study is to develop a system of tools for state management of transformation in the sectors of the market economy in order to ensure accelerated development of the country's economy.

Objectives: the study examines the process of public administration in the context of digitalization, analyzes the key problems that hinder the development of the digital economy, including legal and social aspects, and examines the role of identifying risk factors such as cyberattacks and consumer rights vulnerabilities.

Methodology. The study uses analytical methods to investigate the system of tools for public regulation of digitalization processes, including digital technologies, and their impact on the effectiveness of socio-economic development management.

Results. Public administration using a system of public policy instruments solves global challenges and is the main lever for accelerated implementation of digitalization in all sectors of the market economy. It is noted that ensuring interaction on the integration of big information data and their synchronization should be taken into account in the regulatory norms of both federal and regional legislation. The role of the adaptability of the regulatory framework to modern economic conditions in achieving control points, the weight of factors affecting internal and external threats is highlighted. Excessive regulations, bureaucracy and administrative barriers create additional costs for businesses, which limits the development of the private sector and investment activity.

Conclusions. When developing public policy directions using a systematic approach to the implementation of digitalization platforms, the interests of the state and its economic entities are ensured. As a result of the implementation of systemic public administration, the task of accelerating the development of the digital economy is addressed, taking into account internal and external threats, which allow for the systematization of tools to ensure the implementation of the digitalization strategy and enhance the capabilities of the real economy to transition to a digital format.

Keywords: state regulation; digitalization; institutional problems; investment development.

Conflict of interest: In the submitted publication there is no borrowed material without references to the author and (or) the source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication personally and (or) in collaboration, without relevant references. The authors declare no conflict of interest related to the publication of this article.

For citation: Yakushkina T.A. Instruments of state regulation of the digital economy: problems, risks and prospects. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management.* 2026;16(2):74–82. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-74-82>.

Received 16.02.2026

Accepted 14.03.2026

Published 30.04.2026

Введение

Современная российская экономика функционирует в условиях высокой динамичности внутренних и внешних факторов, что требует постоянного совершенствования системы государственного регулирования по формированию условий цифровизации. Несмотря на существенные достижения последних лет (стабилизацию макроэкономических показателей, рост промышленного произ-

водства, развитие инфраструктуры и укрепление финансовой системы) остается целый ряд системных проблем, снижающих эффективность государственного воздействия на рыночные процессы. Эти проблемы носят как институциональный, так и структурный характер и в значительной степени определяют траекторию экономического развития страны [1].

Одной из ключевых проблем государственного регулирования внедрения цифровизации в экономические процессы

является несогласованность действий федеральных и региональных органов власти [2]. В результате отсутствия единой методологии управления и четкой вертикали ответственности нередко наблюдаются дублирование функций, неэффективное распределение полномочий и затрудненность в реализации комплексных программ. Это приводит к рассогласованию мер государственной политики и снижает их результативность [3]. Наряду с этим серьезным препятствием остается недостаточная адаптивность нормативно-правовой базы к современным экономическим условиям. Избыточное количество регламентов, бюрократизм и административные барьеры создают дополнительные издержки для бизнеса, что ограничивает развитие частного сектора и инвестиционную активность [4]. Не менее значимой проблемой выступает слабая диверсификация российской экономики. Сохранение сырьевой зависимости и концентрация доходов бюджета на экспортных отраслях делают национальную экономику уязвимой к колебаниям мировых цен и внешнеэкономическим ограничениям [5].

Особого внимания заслуживает проблема инвестиционного климата. Несмотря на наличие государственных программ поддержки инвестиций, значительная часть предпринимательских структур сталкивается с трудностями в получении финансирования, особенно в высокотехнологичных и инновационных отраслях. Долговременная нестабильность финансового рынка, ограниченный доступ малого и среднего бизнеса к кредитным ресурсам и недостаточная прозрачность распределения государственных субсидий снижают привлекательность вложений в реальный сектор экономики [6].

Ключевое значение имеет состояние региональных экономик, между которыми сохраняется высокий уровень неравномерности. Различия в уровне инфраструктурного развития, инвестиционной активности и занятости населения формируют асимметрию экономического пространства страны, что затрудняет

проведение единой государственной политики [7].

Современная российская экономика нуждается не просто в корректировке существующих инструментов государственного регулирования процесса цифровизации, а в целостной модернизации механизмов управления, обеспечивающей долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность национального хозяйства [8].

Эффективное государственное регулирование процессов цифровизации и трансформации экономических систем предполагает создание условий для гармоничного сочетания рыночных стимулов и государственной координации, что особенно важно в периоды структурных изменений, технологических трансформаций и роста внешнеэкономических рисков [9].

Для повышения результативности государственного регулирования рыночной экономики представляется целесообразным сосредоточить усилия на двух приоритетных направлениях: совершенствовании инвестиционно-инновационной политики и внедрении цифровых инструментов управления экономическими процессами. Эти два направления, тесно взаимосвязанные между собой, позволяют обеспечить устойчивый рост производительности, повысить прозрачность государственного управления и укрепить взаимодействие государства, бизнеса и общества.

Материалы и методы

Одними из ключевых задач государственного регулирования процессов трансформации являются стимулирование инвестиционной активности, формирование благоприятного делового климата и ускорение технологического обновления производственных отраслей. Существующие меры поддержки в виде налоговых льгот, субсидий и программ льготного кредитования часто носят фрагментарный характер и не обеспечивают долгосрочного мультипликативного

эффекта. Анализ имеющихся инструментов для повышения заинтересованности сектора бизнеса по вопросам ускоренного развития цифровой экономики в Российской Федерации следует усилить, учитывая, что нулевая налоговая ставка – НДС для разработчиков ПО, налога на прибыль для отдельных категорий в бизнес-среде – может являться фактором-раздражителем [10]. Кроме того, снижение тарифов на страховые взносы до 7,6 процентов, включая льготное банковское кредитование, в т. ч. льготы по ипотечному кредитованию и отсрочки от армии сотрудников и другие преференции, следует обеспечить при соблюдении контрольных точек и достижения показателей результативности.

Для повышения эффективности инвестиционной политики требуется системный подход, ориентированный на развитие инновационной инфраструктуры и интеграцию науки с производством [11]. В ходе проведенного исследования предлагается разработать государственную программу ускоренного инновационно-инвестиционного развития регионов России, в рамках которой будет обеспечено комплексное финансирование перспективных проектов, направленных на повышение технологического уровня отечественных предприятий, развитие производств с высокой добавленной стоимостью и создание рабочих мест в регионах [12]. В таблице 1 указаны основные направления реализации программы инвестиционно-инновационного развития.

Таблица 1. Основные направления реализации программы инвестиционно-инновационного развития

Направление развития / стимулов	Мероприятие	Результат
Строительство и создание технопарков и центров компетенций в каждом регионе	Формирование единой нормативной базы по управлению инновационной инфраструктурой доступа для малых и средних предприятий, предоставление доступа к информационной базе ноу-хао, научным и лабораторным ресурсам	Рост числа высокотехнологичных инновационных предприятий, увеличение доли наукоемкой продукции
Создание единой системы налоговых стимулов для инвесторов	Полное освобождение от федеральных региональных и местных налогов на три года и применение дифференцированной ставки налога на прибыль на период окупаемости инвестиций, снижение ставки по кредитам для приоритетных отраслей	Повышение доли до 30 процентов частных инвестиций, повышение привлекательности высокотехнологичных отраслей
Государственно-частное партнерство в сфере инноваций	Совместное финансирование проектов научно-производственного характера, участие бизнеса в разработке технологий	Повышение заинтересованности в результативности внедрения инноваций и ускорение их коммерциализации
Поддержка экспортно ориентированных предприятий	Субсидирование логистики, страхование экспортных рисков, создание центров внешнеэкономической поддержки	Гарантирование рынков сбыта отечественной продукции, рост валютных поступлений
Господдержка подготовки кадров для инновационной экономики	Развитие федеральных и региональных образовательных центров, целевая подготовка инженеров, менеджеров и технологов	Укрепление человеческого капитала, снижение дефицита квалифицированных специалистов

Следует отметить, что важнейшим элементом данной программы должно стать формирование инвестиционного

навигатора, представляющего собой цифровую платформу, где будут сосредоточены сведения обо всех мерах государ-

ственной поддержки, действующих инвестиционных площадках и условиях ведения бизнеса [13]. Платформа позволит инвесторам в режиме реального времени получать консультации, подавать заявки

на участие в программах и отслеживать статус рассмотрения своих проектов.

В таблице 2 представлены преимущества внедрения инвестиционного навигатора для участников рынка.

Таблица 2. Преимущества внедрения инвестиционного навигатора для участников рынка

Участники	Результат / Преимущества от внедрения системы
Государственные органы	Прозрачность процедур / Сокращение сроков принятия решений
Региональные власти	Оперативный контроль / Контроль за эффективностью инвестиционной политики
Бизнес-сообщество	Возможность поиска партнеров / Участие в совместных проектах
Инвесторы	Доступ к актуальной информации / Снижение административных барьеров
Население	Создание новых рабочих мест / Повышение уровня занятости

Таким образом, модернизация инвестиционно-инновационной политики должна привести к формированию интегрированной системы, обеспечивающей стимулирование частных инвестиций, развитие технологий и повышение конкурентоспособности экономики [14].

Второе ключевое направление совершенствования государственного регулирования связано с цифровизацией управленческих процессов. В условиях растущего объема экономических данных и необходимости оперативного принятия решений именно цифровые технологии становятся основным инструментом повышения эффективности государственного управления. В России реализуется национальный проект «Цифровая экономика», однако уровень внедрения цифровых решений, в т. ч. искусственного интеллекта в сфере государственного регулирования, пока остается недостаточным [15].

Необходимо создание единой цифровой системы мониторинга и анализа социально-экономического развития регионов, основанной на принципах «умно-

го управления» и «открытых данных». Такая система позволит объединить в едином информационном пространстве данные о производстве, занятости, налоговых поступлениях, инвестициях и социальной сфере [16].

Важным элементом цифровизации государственного регулирования должна стать интеграция искусственного интеллекта в процессы принятия управленческих решений. Применение технологий предиктивной аналитики позволит прогнозировать влияние изменений в налоговой, кредитной и инвестиционной политике на макроэкономические показатели.

В таблице 3 указаны ожидаемые результаты после внедрения цифровизации государственного регулирования экономики.

Следует отметить, что внедрение цифровых инструментов позволяет значительно повысить качество и скорость обработки данных и уровень их открытости, сократить срок процедур согласования, а также повысить эффективность контроля исполнения программ.

Таблица 3. Ожидаемые результаты цифровизации государственного регулирования экономики

Показатель результативности	До внедрения цифровых инструментов	После внедрения
Среднее время обработки данных, дни	10–12	1–2
Уровень ошибок в статистических расчетах, %	7–10	Не более 1
Сроки согласования межведомственных решений, дни	До 30	Не более 5
Уровень открытости данных, %	40	90
Эффективность контроля исполнения программ	Средняя	Высокая

Результаты и их обсуждение

Рассмотрим перспективы функционирования цифровых платформ в российской экономике:

1. Развитие экосистем: цифровые платформы могут создавать экосистемы, объединяющие различные услуги и продукты. Это позволит компаниям предлагать пользователям комплексные решения и повысит их конкурентоспособность.

2. Снижение теневого оборота: платформы обеспечивают прозрачность сделок, автоматизируют налоговые отчисления и выводят малый бизнес в легальное поле.

3. Государственная поддержка: программы государственной поддержки цифровизации могут поддерживать развитие цифровых платформ.

4. Формирование платформенной экономики – объединения на одной площадке потребителей, поставщиков и исполнителей. Платформы позволяют малым игрокам конкурировать с крупными компаниями за счёт стандартизации сервисов и условий.

5. Создание цифровой платформенной модели позволит комплексно управлять государственными услугами, что позволит повысить качество услуг, производительность труда, снизить издержки, обеспечить контроль. Кроме того, взаимодействие с коммерческими компаниями и некоммерческими организациями становится более прозрачным.

В государственном регулировании важное место усиленными темпами занимает интеграция искусственного интеллекта в процессы принятия управленческих решений. Применение технологий предиктивной аналитики позволит прогнозировать влияние изменений в налоговой, кредитной и инвестиционной политике на макроэкономические показатели [17].

Также для минимизации рисков и обеспечения прозрачности деятельности цифровых платформ в российской экономике необходимо комплексное регулирование.

Следует отметить, что с 1 октября 2026 г. в России будут применяться нормы Федерального закона № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации», одобренного Советом Федерации 31 июля 2025 г. Данный документ регулирует отношения между операторами цифровых платформ и их партнёрами (продавцами, исполнителями), а также конечными пользователями в связи с продажей товаров, оказанием услуг или выполнением работ. Федеральным законом определены следующие основные цели:

- создание безопасной цифровой среды на цифровых платформах, способствующей повышению уровня доступности товаров, работ, услуг, а также развитию предпринимательства и конкуренции;

- создание правовых, экономических и организационных условий развития и функционирования цифровых платформ;

- обеспечение единства экономического пространства в Российской Федерации путем установления требований к организации и осуществлению деятельности цифровых платформ;

- обеспечение баланса экономических интересов хозяйствующих субъектов, функционирующих в сфере платформенной экономики, а также обеспечение гарантий соблюдения прав и законных интересов физических и юридических лиц;

- повышение доступности осуществления торговой деятельности, выполнения работ, оказания услуг для хозяйствующих субъектов, в т. ч. субъектов малого и среднего предпринимательства [18].

В соответствии с вышеуказанным законом данная платформа рассматривается как самостоятельный субъект гражданских правоотношений. Она может нести ответственность за недостоверную информацию о товаре или услуге, задержку в передаче данных между сторонами, недобросовестную модернизацию контента или рейтингов.

Цифровизация государственного управления – одно из ключевых направлений повышения эффективности экономической политики. Создание единой цифровой системы мониторинга и анализа социально-экономического развития позволит сократить издержки управления, ускорить принятие решений и повысить прозрачность всех этапов взаимодействия государства и бизнеса.

Внедрение цифровых технологий управления требует значительных первоначальных инвестиций, однако их эффект проявляется в долгосрочной перспективе. Прежде всего это выражается в оптимизации бюджетных расходов, сокращении сроков согласования управленческих решений и повышении уровня прозрачности деятельности органов власти [19].

Кроме прямых экономических выгод, цифровизация государственного регулирования обладает значительным институциональным эффектом. Сокращение бюрократических процедур и переход к электронным формам взаимодействия с бизнесом обеспечат рост инвестиционной привлекательности, ускорение согласования проектов и снижение административных барьеров. Это особенно важно для региональных экономик, где фактор времени играет решаю-

щую роль в конкурентной борьбе за инвестора.

Выводы

В конце исследования можно сделать следующие логические заключения: инструменты государственного регулирования цифровой экономики позволяют комплексно решать проблемы и обеспечивать условия для внедрения цифровых платформ в регионах. Предложенные мероприятия обладают высоким потенциалом влияния на развитие экономики. Инвестиционно-инновационная программа имеет выраженный экономический и производственный эффект, обеспечивая рост инвестиций, занятости и производительности труда, тогда как цифровизация государственного регулирования в большей степени направлена на повышение управленческой эффективности, прозрачности и доверия между государством и обществом. Совокупная реализация данных мер позволит не только повысить результативность государственного регулирования рыночной экономики, но и обеспечить формирование современной, устойчивой, технологически ориентированной модели цифровизации экономической системы России.

Список литературы

1. Адамская Л. В. Государственное регулирование цифровой экономики: применяемые инструменты // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2025. Т. 15, № 1. С. 138–143. <https://doi.org/10.26794/2226-7867-2025-15-1-138-143>.
2. Андреев А. В. Экономическая интеграция в рамках СНГ: направления и проблемы // Российский внешнеэкономический вестник. 2024. № 7. С. 72–83.
3. Валеев И. Р., Крылов О. М. Цифровизация принимаемых в процессе государственного управления решений // Аллея науки. 2024. Т. 3, № 5(92) С. 205–213. EDN: DDAVWW.
4. Вертакова Ю. В., Крыжановская О. А. Особенности развития организаций в условиях цифровой трансформации // Вестник университета. 2020. № 10. С. 33–39. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2020-10-33-39>.
5. Гусейнова Г. М. Государственные меры регулирования развития цифровой экономики // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2024. Т. 3, № 147. С. 82–87.
6. Индикаторы цифровой экономики: 2024: статистический сборник / Г. И. Абдрахманова, С. А. Васильковский, К. О. Вишневский [и др.]. М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2024. 276 с.
7. Иванова М. В. Системы оценки цифровой трансформации государственного управления: сравнительный анализ российской и зарубежной практики // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 79. С. 246–269.

8. Катанандов С. Л., Ковалев А. А. Технологическое развитие современных государств: искусственный интеллект в государственном управлении // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2023. № 1. С. 174–182.
9. Красюкова Н. Л. Эффекты от цифровизации государственного управления на региональном уровне // Вопросы российского и международного права. 2024. № 1А. С. 342–351. <https://doi.org/10.34670/AR.2024.63.74.041>.
10. Лесаев А. Д., Панова Т. В. Цифровая трансформация системы государственного управления – особенности, проблемы, перспективы // Экономические науки. 2023. № 8. С. 9–12.
11. Рязанцева М. В. Цифровая трансформация государственного управления // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 11. С. 6951–6962. <https://doi.org/10.18334/epp.14.11.122116>.
12. Скрипник О. Б. Управление цифровыми рисками в современной экономике // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16, № 1. С. 1–9.
13. Стариков Е. О., Лукьянова А. В. IT-проекты в государственном секторе: барьеры цифровой трансформации // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 8. С. 5303–5318. <https://doi.org/10.18334/epp.15.8.123440>. EDN NHZUIY.
14. Тарасова И. А. К вопросу о трансформации системы государственного управления России в условиях внедрения цифровых технологий // Актуальные вопросы совершенствования управленческой деятельности органов внутренних дел в современных условиях: материалы Всероссийской научно-практической конференции, г. Нижний Новгород, 11 апреля 2024 года. Н. Новгород: Нижегородская академия МВД России, 2024. С. 161–167.
15. Талапина Л. В. Использование искусственного интеллекта в государственном управлении // Информационное общество. 2021. № 3. С. 16–22.
16. Шашкова Н. И. Цифровое государственное управление: роль, риски и новые парадигмы развития // Вестник экономики, права и социологии. 2023. № 3. С. 55–59.
17. Шипулина С. М. Цифровая трансформация системы государственного управления: особенности, проблемы, перспективы // Новые горизонты науки: стратегии и направления развития: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. Белгород: Агентство перспективных научных исследований, 2024. С. 97–99.
18. Якушкина Т. А., Партненко С. И., Мокрецова А. И. Институциональная среда как инструмент управления развитием региона в условиях цифровизации // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2024. Т. 14, № 2. С. 83–94. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2024-14-2-83-94>.
19. Яковлев-Чернышев В. А. Цифровизация государственного управления в Российской Федерации: преимущества и риски // ВВ: Административное право и практика администрирования. 2021. № 2. С. 42–51.

References

1. Adamskaya L.V. State regulation of the digital economy: applied tools. *Gumanitarnye nauki. Vestnik Finansovogo universiteta = Humanities. Bulletin of the Financial University*. 2025;15(1):138–143. (In Russ.) <https://doi.org/10.26794/2226-7867-2025-15-1-138-143>.
2. Andreev A.V. Economic integration within the CIS: directions and problems. *Rossiiskii vneshneekonomicheskii vestnik = Russian Foreign Economic Bulletin*. 2024;(7):72–83. (In Russ.)
3. Valeev I.R., Krylov O.M. Digitalization of decisions made in the process of public administration. *Alleya nauki = Alley of Science*. 2024;3(5):205–213. (In Russ.) EDN: DDAVWW.
4. Vertakova Yu.V., Kryzhanovskaya O.A. Features of the development of organizations in the context of digital transformation. *Bulletin of the University*. 2020;(10):33–39. (In Russ.) <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2020-10-33-39>.
5. Guseinova G.M. State measures regulating the development of the digital economy. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta = Proceedings of the St. Petersburg State University of Economics*. 2024;3(147):82–87. (In Russ.)
6. Abdrakhmanova G.I., Vasil'kovskii S.A., Vishnevskii K.O. Indicators of the digital economy: 2024: statistical collection. Moscow: Natsional'nyi issledovatel'skii universitet «Vysshaya shkola ekonomiki»; 2024. 276 p. (In Russ.)

7. Ivanova M.V. Assessment systems for the digital transformation of public administration: a comparative analysis of Russian and foreign practice. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik = Public Administration. Electronic Bulletin*. 2020;(79):246–269. (In Russ.)
8. Katanandov S.L., Kovalev A.A. Technological development of modern states: artificial intelligence in public administration. *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski = State and Municipal Administration. Scientific Notes*. 2023;(1):174–182. (In Russ.)
9. Krasnyukova N.L. Effects of digitalization of public administration at the regional level. *Voprosy rossiiskogo i mezhdunarodnogo prava = Issues of Russian and International Law*. 2024;1A:342–351. (In Russ.) <https://doi.org/10.34670/AR.2024.63.74.041>.
10. Lesaev A.D., Panova T.V. Digital transformation of the public administration system-features, problems, prospects. *Ekonomicheskie nauki = Economic Sciences*. 2023;(8):9–12. (In Russ.)
11. Ryazantseva M.V. Digital transformation of public administration. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Economics, Entrepreneurship and Law*. 2024;14(11):6951–6962. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/epp.14.11.122116>.
12. Skripnik O.B. Digital risk management in the modern economy. *Vestnik evraziiskoi nauki = Bulletin of Eurasian Science*. 2024;16(1):1–9. (In Russ.)
13. Starikov E.O., Luk'yanova A.V. IT projects in the public sector: barriers to digital transformation. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Economics, Entrepreneurship and Law*. 2025;15(8):5303–5318. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/epp.15.8.123440> EDN NHZUIY.
14. Tarasova I.A. On the issue of the transformation of the Russian public administration system in the context of the introduction of digital technologies. In: *Aktual'nye voprosy sovershenstvovaniya upravlencheskoi deyatel'nosti organov vnutrennikh del v sovremennykh usloviyakh: Materialy Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. g. Nizhnii Novgorod, 11 aprelya 2024 goda = Actual issues of improving the managerial capacity of internal affairs bodies in modern conditions: Materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference, 11 April 2024, Nizhny Novgorod*. Nizhniy Novgorod: Nizhegorodskaya akademiya MVD Rossii; 2024. P. 161–167. (In Russ.)
15. Talapina L.V. The use of artificial intelligence in public administration. *Informatsionnoe obshchestvo = Information Society*. 2021;(3):16–22. (In Russ.)
16. Shashkova N.I. Digital public administration: role, risks and new development paradigms. *Vestnik ekonomiki, prava i sotsiologii = Bulletin of Economics, Law and Sociology*. 2023;(3):55–59. (In Russ.)
17. Shipulina S.M. Digital transformation of the public administration system: features, problems, prospects. In: *Novye gorizonty nauki: strategii i napravleniya razvitiya: sbornik nauchnykh trudov po materialam Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii = New horizons of science: strategies and directions of development: Collection of scientific papers based on the materials of the International Scientific and Practical Conference*. Belgorod: Agentstvo perspektivnykh nauchnykh issledovaniy; 2024. P. 97–99. (In Russ.)
18. Yakushkina T.A., Partnenko S.I., Mokretsova A.I. The institutional environment as a tool for managing the development of the region in the context of digitalization. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwestern State University Series: Economics, Sociology and Management*. 2024;14(2):83–94. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2024-14-2-83-94>.
19. Yakovlev-Chernyshev V.A. Digitalization of Public administration in the Russian Federation: advantages and risks. *NB: Administrativnoe pravo i praktika administrirovaniya = NB: Administrative Law and Practice of Administration*. 2021;(2):42–51. (In Russ.)

Информация об авторе / Information about the Author

Якушкина Татьяна Алексеевна, доктор экономических наук, доцент кафедры экономики, таможенного дела и дисциплин естественно-научного цикла, Брянский филиал Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, г. Брянск, Российская Федерация,
e-mail: taiaYk@mail.ru

Tatyana A. Yakushkina, Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor at the Department of Economics, Customs Affairs and Natural Sciences, Bryansk Branch of the Plekhanov Russian University of Economics, Bryansk, Russian Federation,
e-mail: taiaYk@mail.ru

Оригинальная статья / Original article

УДК 338.57

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-83-92>

Специфика динамического ценообразования и персонализации цен в деятельности российских ритейлеров на основе использования Big Data и AI-решений

Н. Ю. Ершов¹, Д. Ю. Фраймович²✉, П. А. Брылов²

¹ Юго-Западный государственный университет
ул. 50 лет Октября, д. 94, г. Курск 305040, Российская Федерация

² Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича
и Николая Григорьевича Столетовых
ул. Горького, д. 87, г. Владимир 600000, Российская Федерация

✉ e-mail: fdu78@rambler.ru

Резюме

Актуальность обусловлена не только потребностью бизнесов в адаптации к быстро меняющимся условиям, но и растущей заинтересованностью потребителей в персонализированных предложениях. По исследованиям, более 70 % потребителей предпочитают получать индивидуальные скидки и предложения, соответствующие их ожиданиям и предпочтениям. Отсюда возникает необходимость в глубоком понимании технологий динамического ценообразования, а также в оценке их влияния на поведение потребителей и финансовые показатели компаний.

Цель – комплексный анализ внедрения технологий динамического ценообразования в российских ритейлерах с акцентом на влияние применения технологий анализа Big Data и AI на идеи и практики формирования цен.

Задачи: исследование существующих технологий динамического ценообразования; анализ успешного опыта внедрения этих технологий в российских ритейлах; оценка их эффективности и возможных рисков.

Методология. В статье рассмотрены практические основы внедрения динамического ценообразования и персонализации цен в ритейле, представлена специфика анализа больших данных и применения искусственного интеллекта.

Результаты. В розничной торговле сегодня все большее значение приобретает персонализация предложений для покупателей, что стало реальностью благодаря прогрессу в области искусственного интеллекта и обработки больших объемов информации. Эти инновации дают компаниям возможность глубже изучать запросы потребителей и формировать индивидуализированное взаимодействие.

Выводы. Внедрение гибкой системы цен в корпоративной политике требует всестороннего анализа, охватывающего как экономику, так и общественные интересы. В условиях возрастающей значимости принципов устойчивости компании обязаны не просто наращивать прибыль, но и оценивать социальное и экологическое воздействие своей деятельности.

Ключевые слова: динамическое ценообразование; ритейл; нейросети; цифровые технологии.

Конфликт интересов: В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: Ершов Н. Ю., Фраймович Д. Ю., Брылов П. А. Специфика динамического ценообразования и персонализации цен в деятельности российских ритейлеров на основе использования Big Data и AI-решений // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2026. Т. 16, № 2. С. 83–92. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-83-92>.

Поступила в редакцию 12.02.2026

Принята к публикации 11.03.2026

Опубликована 30.04.2026

Specific features of dynamic pricing and price personalization in the activities of russian retailers based on the use of Big Data and AI-solutions

Nikolay U. Ershov¹, Denis Yu. Fraymovich² ✉, Pavel A. Brylov²

¹ Southwest State University
50 Let Oktyabrya Str. 94, Kursk 305040, Russian Federation

² Vladimir State University named after Alexander and Nikolay Stoletovs
87 Gorky Str., Vladimir 600000, Russian Federation

✉ e-mail: fdu78@rambler.ru

Abstract

The relevance is due not only to the need for businesses to adapt to rapidly changing conditions, but also to the growing consumer interest in personalized offers. According to research, more than 70% of consumers prefer to receive individual discounts and offers that meet their expectations and preferences. Hence, there is a need for a deep understanding of dynamic pricing technologies, as well as an assessment of their impact on consumer behavior and financial performance of companies.

The purpose is a comprehensive analysis of the implementation of dynamic pricing technologies in Russian retailers, with an emphasis on the impact of the use of Big Data and AI analysis technologies on pricing ideas and practices.

Objectives: to study existing dynamic pricing technologies; to analyze the successful experience of implementing these technologies in Russian retailers; to assess their effectiveness and possible risks.

Methodology. The article discusses the practical foundations of the introduction of dynamic pricing and personalization of prices in retail, presents the specifics of big data analysis and the use of artificial intelligence.

Results. In retail, the personalization of offers for customers is becoming increasingly important today, which has become a reality thanks to advances in artificial intelligence and the processing of large amounts of information. These innovations give companies the opportunity to study consumer needs more deeply and form an individualized interaction.

Conclusions. The introduction of a flexible pricing system in corporate policy requires a comprehensive analysis covering both the economy and public interests. In the context of the increasing importance of sustainability principles, companies are required not only to increase profits, but also to assess the social and environmental impact of their activities.

Keywords: dynamic pricing; retail; neural networks; digital technologies.

Conflict of interest: In the submitted publication there is no borrowed material without references to the author and (or) the source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication personally and (or) in collaboration, without relevant references. The authors declare no conflict of interest related to the publication of this article.

For citation: Ershov N.U., Fraymovich D.Yu., Brylov P.A. Specific features of dynamic pricing and price personalization in the activities of russian retailers based on the use of Big Data and AI-solutions. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment* = *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2026;16(2):83–92. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-83-92>.

Received 12.02.2026

Accepted 11.03.2026

Published 30.04.2026

Введение

При изучении проблем динамического ценообразования в российском ритейле необходимо учитывать не только экономические показатели компаний, но и социальные аспекты, такие как доступность товаров для различных слоев насе-

ления. Наличие современных инструментов, таких как Big Data и AI, значительно увеличивают скорость обработки и анализа информации, что, в свою очередь, позволяет ритейлерам предлагать более конкурентоспособные цены и адаптировать свои стратегии в реальном времени [1]. По итогу можно сказать, что в неда-

леком будущем успешное внедрение динамического ценообразования компаниями может стать ключевым фактором успеха для ритейлеров в условиях высокой степени конкуренции и неопределенности на рынке.

Также стоит понимать, что изучение данного вопроса активно развивается в академической и практической сферах в России, что свидетельствует о его высоком научном и практическом интересе. Учитывая растущую значимость технологии динамического ценообразования, исследования в этой области способны внести значительный вклад в понимание структуры современных торговых отношений и выработку рекомендаций для их оптимизации [2]. Эта работа ставит перед собой задачу не только проанализировать текущие тенденции, но и выявить перспективные направления дальнейших исследований, касающиеся использования технологий динамического ценообразования в российском ритейле [3].

Материалы и методы

Обзор технологий и методов внедрения динамического ценообразования

Динамическое ценообразование представляет собой современный подход, который позволяет компаниям в режиме реального времени адаптировать свои цены на основе различных внешних и внутренних факторов, таких как спрос, сезонность, конкуренция и поведение потребителей. В последние годы российские ритейлеры всё активнее начинают интегрировать технологии Big Data и искусственный интеллект (AI) в свои стратегии ценообразования и маркетинга, что открывает новые горизонты для оптимизации бизнес-процессов [4].

На первом этапе внедрения динамического ценообразования они собирают и анализируют обширные объемы данных, получаемые из различных источников. Это могут быть анализ продаж, данные о запасах компании, а также эмпирические данные о поведении покупателей, поступающие и собираемые сервисами онлайн-торговли и социальными сетями. Основ-

ным инструментом в этом процессе являются технологии Big Data, которые позволяют кампаниям обрабатывать и анализировать большие массивы данных с высокой скоростью и эффективностью, выявляя скрытые закономерности и тренды, влияющие на формирование и прогнозирование ценовой политики компании [5].

После обработки данных соответствующими сервисами компаний с помощью алгоритмов машинного обучения осуществляется формирование ценовых предложений. AI-алгоритмы могут учитывать множество переменных одновременно, включая исторические данные о ценах, объемах продаж, текущих рыночных тенденций и показатели конкурентности текущих цен [6]. Это позволяет компаниям-ритейлерам динамично изменять цены в зависимости от изменения потребительского спроса и рынка в целом. Например, при повышении спроса на определенный товар цены на него могут быть автоматически увеличены, таким образом максимизируя прибыль для компании.

Среди российских ритейлеров, активно внедряющих технологии динамического ценообразования, можно выделить такие компании, как АО «ТАНДЕР» («Магнит»), АО «Дикси» и АО «ВкусВилл». Например, «Магнит» использует собственную платформу для анализа данных, где внедрены различного рода AI-решения, позволяющие компании предсказывать изменения потребительского поведения и на основании этого адаптировать цены под текущие реалии рынка. Интересным является также опыт АО «ВкусВилл» [7], где компания применяет гибкий подход к ценообразованию, основываясь на принципах «ценовой прозрачности» и «минимизации издержек». Данные компании демонстрируют, как с помощью технологий динамического ценообразования можно не только привлечь больше клиентов, но и удержать их, предлагая персонализированные предложения, соответствующие конкретным потребностям.

Кроме того, необходимо отметить, что успешное внедрение таких технологий требует наличия соответствующей инфраструктуры, включая системы для сбора, хранения и обработки данных, а также квалифицированный персонал, обладающий навыками работы с Big Data и AI. Без должной подготовки и информатизации процессов риски внедрения динамического ценообразования могут превышать ожидаемую выгоду [8]. Таким образом, анализ существующих подходов и технологий внедрения динамического ценообразования становится ключевым этапом для российских ритейлеров, стремящихся к повышению своей конкурентоспособности на рынке [9].

Практика применения в российских ритейлерах

В последнее время применение динамического ценообразования корпорациями становится все более актуальным аспектом стратегического управления для российских ритейлеров. С учетом высоких темпов изменения рынка и усиления конкуренции многие компании в ритейле начали активно внедрять технологии, позволяющие адаптировать ценовые стратегии к требованиям спроса и поведения потребителей [10]. В данной части работы рассматриваются конкретные кейсы применения динамического ценообразования в российских торговых компаниях.

Наиболее ярким примером внедрения таких стратегий является компания ООО «ИНСТАМАРТ СЕРВИС» (она же «СберМаркет»), которая использует динамическое ценообразование для оптимизации своих услуг по доставке продуктов. Компания применяет алгоритмы машинного обучения для анализа данных о потребительских предпочтениях и текущих трендах на рынке ритейла [11]. На основе полученной информации она не только устанавливает цены в зависимости от изменения спроса, но и предсказывает потребности покупателей, предлагая им лучшие предложения на основе их предыдущих покупок. Это позволяет

группе компаний оптимизировать свои запасы и, как следствие, снижать издержки при хранении и закупке необходимых товаров, что, в свою очередь, отражается на финансовых результатах бизнеса [12].

Еще одним интересным примером является исправление ценовой политики в сети магазинов ООО «Лента». Ритейлер разработал систему динамического ценообразования, которая позволяет автоматически изменять цены на товары в зависимости от сезонности, акций конкурентов и текущего спроса. Система анализирует данные о переключении признака и выравнивании потребительского спроса в реальном времени, что позволяет минимизировать риски возникновения больших запасов несвежих товаров. К тому же интеграция «Ленты» с платформами для анализа цен конкурентов обеспечивает более точные и основанные на данных решения [13].

Компания АО «Тандер» («Магнит»), в свою очередь, внедряет подходы и методы динамического ценообразования через свои мобильные приложения и онлайн-сервисы. В рамках своей стратегии она активно использует отзывы клиентов и их cookie-данные (куки), показывающие их поведение на сайте для корректировки предлагаемых ими цен. Таким образом, разработанный механизм производит запуск акций и скидок в зависимости от покупательной способности и предпочтений целевой аудитории компании [14]. Данная стратегия также позволяет внедрить больше персонализированных решений для покупателя, что определено приведет к укреплению лояльности клиентов и увеличению средних доходов от продаж.

Тем не менее не стоит забывать, что все эти примеры также имеют определенные сложности, с которыми сталкиваются компании в процессе их внедрения. Основными из них являются необходимость наличия качественной инфраструктуры для обработки данных в реальном времени и формирования точных алгоритмов, что требует от компаний

значительных вложений в технологии AI и обучения сотрудников по их настройке, обработке и поддержанию работы системы [15]. Более того, разного рода этические аспекты и вопросы прозрачности в ценообразовании также становятся предметом обсуждения для российского ритейла, что требует более детальной проработки и анализа процессов. Таким образом, практическое применение динамического ценообразования в российских ритейлах продемонстрировало как свои преимущества, так и существующие трудности, с которыми сталкиваются компании, стремящиеся к внедрению подобных решений [16].

Результаты и их обсуждение

Эффективность и перспективы внедрения

Внедрение технологий динамического ценообразования в российском ритейле демонстрирует значительное влияние на бизнес-показатели компаний и потребительский спрос. Анализ практики применения таких технологий показывает, что они способны не только увеличить финансовые результаты ритейлеров, но и улучшить общее качество обслуживания клиентов за счет персонализированных предложений [17].

Первое, на что стоит обратить внимание, – это увеличение выручки, наблюдаемое у компаний, активно применяющих динамическое ценообразование. Первоначальные исследования показывают, что ритейлеры, использующие такие подходы, способны увеличить свои доходы на 5-15 % в зависимости от категории товаров и сегмента рынка. Например, внедрение динамического ценообразования в сети «Магнит» позволило значительно улучшить показатель маржинальности, так как цены на товары корректировались в реальном времени, что снижало уровни остатка и увеличивало оборачиваемость товаров [8].

Не менее важным аспектом является влияние динамического ценообразования на потребительский спрос. Как показывает практика, использование персонализиро-

ванных предложений и мгновенное изменение цен приводят к повышению заинтересованности потребителей [18]. В результате наблюдается рост лояльности со стороны клиентов, что подтверждается увеличением числа повторных покупок. Например, «СберМаркет» сообщает об увеличении числа активных пользователей своей платформы после внедрения алгоритмов прогнозирования цен, основанных на искусственном интеллекте, позволяющих предлагать наиболее привлекательные для пользователей скидки и предложения.

Однако наряду с положительными эффектами внедрение динамического ценообразования требует существенных инвестиций в интеллектуальные системы и технологии обработки больших данных [19]. Это связано с необходимостью создания надежных аналитических моделей, способных обрабатывать огромные объемы информации в реальном времени. В тех случаях, когда ритейлеры не готовы к таким инвестициям, эффективность динамического ценообразования может значительно снизиться.

С точки зрения будущего перспективы внедрения технологий динамического ценообразования выглядят многообещающе. Развитие технологий AI и Big Data ожидает продолжение роста возможностей для более тонкой настройки ценовых стратегий. Предприятия, которые смогут адаптироваться к этому тренду и внедрить передовые технологии, смогут значительно повысить свою конкурентоспособность на рынке. Например, специализированные платформы и SaaS-решения для динамического ценообразования могут предоставлять доступ к необходимым инструментам, сокращая время и ресурсы, требуемые для настройки ценовых стратегий [13].

Подводя итог, можно сказать, что динамическое ценообразование представляет собой новую эру в формировании ценообразования для ритейлеров. Технологии, которые лежат в его основе, позволяют не только повышать прибыльность бизнеса для компании, но и созда-

ют более персонализированный опыт взаимодействия с ее продуктами для потребителей, что в условиях современного рынка имеет решающее значение. Однако успешное внедрение данных технологий требует четкой стратегии, готовности компании к экспериментам и исследованиям обновлённых бизнес-процессов и инвестиций с ее стороны в технологии AI, что, безусловно, является затруднительным для многих компаний, особенно не являющихся представителями крупного бизнеса в РФ.

Перспективные направления развития

Определение перспективных направлений для развития динамического ценообразования в российском ритейле обусловливается целым рядом факторов, которые включают технологические достижения общества, изменения в потребительских предпочтениях в условиях рынка и необходимость повышения общей эффективности бизнес-процессов компании. Важно отметить, что понимание методик работы с данными направлениями компаниями активно развивается, что открывает для них новые горизонты развития бизнеса, которые заставляют их стремиться улучшить свои конкурентные позиции на рынке.

Первым таким значимым направлением является интеграция искусственного интеллекта и машинного обучения в процессы ценообразования компаний. При его реализации они начинают использовать все более сложные математические модели и алгоритмы, которые не только анализируют исторические аспекты имеющихся данных, но и осуществляют попытки предсказывать поведение потребителей в различных сценариях состояния рынка. Это позволяет компаниям более точно коррелировать изменения цены в соответствии с текущим потребительским спросом, учитывая множество иных факторов, таких как социальные тренды и даже поведение конкурентов. Алгоритмы могут обучаться на данных о прошлых покупках клиентов компании и

текущем их поведении в Интернете, что приведёт к более адресным и эффективным ценовым стратегиям внутри компании [20].

Вторым важным направлением является увеличение роли анализа Big Data в принятии ценовых решений компании. Ритейлеры, которые способны эффективно собирать, хранить и анализировать данные, смогут получить преимущество в виде более глубокого понимания потребительских предпочтений и рыночной конъюнктуры для целей организации своих бизнес-процессов. Внедрение технологий для анализа данных в реальном времени, таких как анализ поведения покупателей на сайте и в магазинах, позволит ритейлерам оперативно реагировать на изменения спроса и корректировать цены непосредственно во время покупок. Это приведет к повышению динамичности ценообразования и, как следствие, увеличению продаж.

Третьим направлением могут стать социальные и экологические аспекты в ценообразовании. В условиях растущей социальной ответственности потребителей динамическое ценообразование может быть адаптировано с учетом устойчивого развития и ответственности. Это может означать использование зеленых ценовых моделей, где продукты с меньшим углеродным следом получают преференции в снижении цены, что, в свою очередь, повышает их привлекательность для экологически сознательных потребителей.

В современном ритейле наблюдается тенденция к предоставлению клиентам индивидуальных предложений, ставшая возможной благодаря развитию искусственного интеллекта и анализу больших данных. Эти технологии позволяют компаниям более точно понимать потребности потребителей и выстраивать персонализированную коммуникацию. Использование динамического ценообразования в сочетании с CRM-системами дает возможность не только устанавливать оптимальные цены, но и разрабатывать спе-

циальные акции и предложения, максимально соответствующие интересам конкретного покупателя.

Анализ показывает, что развитие динамического ценообразования открывает перед российскими ритейлерами новые горизонты для повышения конкурентоспособности. Внедрение этих технологий дает возможность оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры и предпочтения потребителей. Интеграция подобных подходов в практику ценообразования способствует не только росту эффективности бизнеса, но и формированию более позитивного потребительского опыта.

Выводы

В ходе проведенного исследования было изучено применение методов адаптивного ценообразования в российских розничных сетях, что дало возможность сформулировать ряд ключевых заключений относительно их результативности, воздействия на коммерческие параметры и потенциала для дальнейшего совершенствования.

Первым существенным результатом является то, что адаптивное ценообразование превращается в необходимый механизм для укрепления конкурентных позиций ритейлеров в условиях обострения соперничества на рынке. Организации, применяющие данные методы, сумели не только оптимизировать свои экономические показатели, но и сформировать более индивидуальный и гибкий подход к покупателям.

К примеру, благодаря адаптивному ценообразованию, такие розничные сети, как «СберМаркет» и «Магнит», заявляют о значительном росте доходов в результате возможности оперативно реагировать на колебания спроса. Указанные алгоритмы дают возможность данным компаниям устанавливать более привлекательные и соответствующие текущей ситуации расценки для потребителей в целом, что, в свою очередь, укрепляет приверженность клиентов и способствует

совершению повторных покупок в данной компании.

Нельзя не отметить, что внедрение передовых технологических решений, включая искусственный разум и большие данные, приведет к существенному повышению оперативности и аккуратности подготовки коммерческих предложений для организаций. Специализированные алгоритмы, анализирующие крупные массивы информации, эффективно обнаруживают рыночные тенденции и делают попытки прогнозирования потребительских предпочтений. Это, в свою очередь, дает возможность розничным компаниям усовершенствовать свою ценовую стратегию, привнося в нее больше новаторства и адаптивности.

Компании, которые инвестируют в эти технологии, получают конкурентное преимущество благодаря возможности более тонкой настройки цен, основанной на реальных данных о потребительских предпочтениях и поведении рынка в целом.

Не стоит забывать и о необходимости создания надежной цифровой инфраструктуры в компании для эффективного использования процессов динамического ценообразования. В процессе исследования выясняется, что успешное внедрение данных технологий требует как специализированного программного обеспечения, так и специализированных знаний и квалификации сотрудников. Это подчеркивает важность готовности компаний к изменениям и необходимости инвестирования в свою цифровую инфраструктуру и обучение сотрудников, чтобы они могли работать с новыми технологиями и бизнес-процессами компании.

Стратегический подход в политике компании по внедрению динамического ценообразования должен учитывать не только экономические, но и социальные аспекты; при растущей важности устойчивого ведения бизнеса требует от них не только улучшения своих финансовых показателей, но и обращения внимания на социальные и экологические последствия своих действий.

Можно сказать, что внедрение и применение динамического ценообразования представляют собой перспективные направления для «роста» и развития российских компаний-ритейлеров, открывающие для них новые возможности

для расширения бизнеса. Успешное внедрение технологий в области ценообразования может значительно изменить ландшафт ритейла в России, создавая как экономические, так и социальные выгоды для компаний и их клиентов.

Список литературы

1. Матвеев М. Г., Шмелев М. А., Алейникова Н. А. Информационные технологии формирования сервисов на электронной торговой площадке // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Системный анализ и информационные технологии. 2021. № 1. С. 63-73. <https://doi.org/10.17308/sait.2021.1/3371>.
2. Суслов Д. Н., Гусев А. А. Управление ИТ-инструментами системы продаж промышленного предприятия // Вестник Томского государственного университета экономики. 2020. № 49. С. 189-198. <https://doi.org/10.17223/19988648/49/13>.
3. Рыжова О. А., Кочергина Н. В. Ключевые стратегии для розничных цепей сегодня // Известия Саратовского университета экономики менеджмента и права. 2015. № 15. С. 183-190. <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2015-15-2-183-190>.
4. Ласкина Л. Ю., Силакова Л. В., Варакса А. М. Внедрение инноваций в ритейле и их влияние на стоимость компании // Экономика и информатика. 2020. № 47 (2). С. 274-287. <https://doi.org/10.18413/2687-0932-2020-47-2-274-287>.
5. Чунина А. Е., Сеницина Д. Г. Основные аспекты цифровой экономики, и их влияние на ценообразование // Социальные и экономические системы. Экономика. 2023. № 5. С. 208-213. <https://doi.org/10.18411/trnio-05-2023-421>.
6. Авдеева И. Л. Новые формы разработки информационных систем для поддержки бизнеса в условиях глобализации // Национальные интересы, приоритеты и безопасность. 2017. № 13. С. 760-772. <https://doi.org/10.24891/ni.13.4.760>.
7. Попенкова Д. К., Стукалова И. Б. Трансформация розничной торговли в контексте цифровизации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 2. С. 89-99. <https://doi.org/10.17513/vaael.2063>.
8. Гиззатуллин Х. Б., Байкова Э. Р. Цифровая трансформация как инструмент повышения эффективности деятельности фирмы // Тенденции развития науки и образования. 2022. № 92 (4). С. 136-139. <https://doi.org/10.18411/trnio-12-2022-199>.
9. Трачук А. В., Линдер Н. В., Убейко Н. В. Формирование динамических бизнес-моделей компаниями электронной коммерции // Управленец. 2017. № 4 (68). С. 61-74. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2017-6-4-8>.
10. Ибрагимова Д. Х. Ожидания потребителей населения России (1996-2009): как связаны когорты, поколения и возраст? // Журнал экономической социологии. 2014. № 3. С. 24-69. <https://doi.org/10.17323/1726-3247-2014-3-24-69>.
11. Траченко М. Б. Моделирование данных в системах управленческого учета и бюджетирования // Международный бухгалтерский учет. 2017. № 20. С. 1183-1201. <https://doi.org/10.24891/ia.20.20.1183>.
12. Булгаков А. Л. Big Data в финансах // Журнал исследований корпоративных финансов. 2017. № 1. С. 7-15. <https://doi.org/10.17323/j.jcfr.2073-0438.11.1.2017.7-15>.
13. Нил Дж. Смелсер. Интервью // Журнал экономической социологии. 2003. № 2. С. 6-15. <https://doi.org/10.17323/1726-3247-2003-2-6-15>.
14. Бойко М. С. Анализ развития и текущего состояния организации системы динамического ценообразования в сфере пассажирских авиаперевозок // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 106 (4). С. 88-91. <https://doi.org/10.18411/trnio-02-2024-198>.
15. Лемешко Б. Ю., Лемешко С. Б., Семенова М. А. К вопросу статистического анализа больших данных // Вестник Томского государственного университета. Управление, вычислительная техника и информатика. 2018. № 44. С. 40-49. <https://doi.org/10.17223/19988605/44/5>.
16. Миронов В. В. Платон и современная пещера больших данных // Вестник Санкт-Петербургского университета философии и конфликтологии. 2019. № 35. С. 4-24. <https://doi.org/10.21638/spbu17.2019.101>.

17. Применение технологий больших данных в деятельности современных предприятий / Л. А. Фёдорова, Ху Гуюй, Хуан Сяоянь, С. А. Землыкова // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 9 (2). С. 322-329. <https://doi.org/10.17513/vaael.1337>.
18. Ючинсон К. С. Большие данные и законодательство о конкуренции // Юридический журнал Высшей школы экономики. 2017. № 1. С. 216–245. <https://doi.org/10.17323/2072-8166.2017.1.216.245>.
19. Учет нескольких ценовых групп в задаче динамического ценообразования в недвижимости / Л. Г. Разумовский, М. А. Герасимова, Н. Е. Каренин, М. В. Сафро // Моделирование, оптимизация и информационные технологии. 2025. № 13. С. 51-77. <https://doi.org/10.26102/2310-6018/2025.48.1.009>.
20. Макарова С. Г. Ориентация на клиента персонала организации: особенности и направления развития // Друкеровский вестник. 2023. № 1. С. 146-162. <https://doi.org/10.17213/2312-6469-2023-1-146-162>.

References

1. Matveyev M.G, Shmelev M.A., Aleynikova N.A. Information technologies for formation of services on e-trading platform. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Sistemnyi analiz i informatsionnye tekhnologii = Bulletin of Voronezh State University. Series: System Analysis and Information Technology*. 2021;(1):63-73. (In Russ.) <https://doi.org/10.17308/sait.2021.1/3371>.
2. Suslov D.N., Gusev A.A. Managing I.T. Instruments of the industrial enterprise sales system. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta ekonomiki = Bulletin of Tomsk State University of Economics*. 2020;(49):183–198. (In Russ.) <https://doi.org/10.17223/19988648/49/13>.
3. Ryzhova O.A., Kocheryagina N.V. Key strategies for retail chains today. *Izvestiya Saratovskogo universiteta ekonomiki menedzhmenta i prava = Proceedings of the Saratov University of Economics, Management and Law*. 2015;(15):183-190. (In Russ.) <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2015-15-2-183-190>.
4. Laskina L.Yu., Silakova L.V., Varaksa A.M. Innovations implementation in retail and its impact on a company value. *Ekonomika i informatika = Economics and Computer Science*. 2020;47(2):274–287. (In Russ.) <https://doi.org/10.18413/2687-0932-2020-47-2-274-287>.
5. Chunina A.E., Sinitsina D.G. Core aspects of the digital economy and their impact on pricing. *Sotsialnyye i ekonomicheskiye sistemy. Ekonomika. = Social and Economic Systems. Economics*. 2023;(5):208-213. (In Russ.) <https://doi.org/10.18411/trnio-05-2023-421>.
6. Avdeeva I.L. New development forms of information systems for business support during globalization. *Natsionalnyye interesy, priority i bezopasnost = National Interests, Priorities and Security*. 2017;(13):760-772. (In Russ.) <https://doi.org/10.24891/ni.13.4.760>.
7. Popenkova D.K., Stukalova I. B. Transformation of retail in the context of digitalization. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava = Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2022;(2):89-99. (In Russ.) <https://doi.org/10.17513/vaael.2063>.
8. Gizzatullin H.B., Baykova E.R. Digital transformation as a tool to increase the efficiency of a company. *Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya = Trends in the Development of Science and Education*. 2022;(92):136-139. (In Russ.) <https://doi.org/10.18411/trnio-12-2022-199>.
9. Trachuk A.V., Linder N.V., Ubeiko N.V. Forming dynamic business models by e-commerce Companies. *Upravlenets = The Manager*. 2017;(4):61-74. (In Russ.) <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2017-6-4-8>.
10. Ibragimova D.H. Consumer expectations of Russian population (1996–2009): how are cohort, generation and age related? *Zhurnal ekonomicheskoy sotsiologii = Journal of Economic Sociology*. 2014;(3):24-69. (In Russ.) <https://doi.org/10.17323/1726-3247-2014-3-24-69>.
11. Trachenko M.B. Data modeling in management accounting and budgeting systems. *Mezhdunarodnyy bukhgalterskiy uchet = International Accounting*. 2017;(20):1183–1201. (In Russ.) <https://doi.org/10.24891/ia.20.20.1183>.
12. Bulgakov A.L. Big Data in finance. *Zhurnal issledovaniy korporativnykh finansov = Journal of Corporate Finance Research*. 2017;(1):7–15. (In Russ.) <https://doi.org/10.17323/j.jcfr.2073-0438.11.1.2017.7-15>.
13. Neil J. Smelser. Interview. *Zhurnal ekonomicheskoy sotsiologii = Journal of Economic Sociology*. 2003;(2):6-15. (In Russ.) <https://doi.org/10.17323/1726-3247-2003-2-6-15>.

14. Boyko M.S. Analysis of the development and current state of the organization of the dynamic pricing system in the field of passenger air transportation. *Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya = Trends in the Development of Science and Education*. 2024;(106):88-91. (In Russ.) <https://doi.org/10.18411/trnio-02-2024-198>.
15. Lemeshko B.Yu., Lemeshko S.B., Semenova M.A. To question of the statistical analysis of big data. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Upravleniye, vychislitel'naya tekhnika i informatika = Bulletin of Tomsk State University. Management, Computer Engineering and Computer Science*. 2018;(44):40-49. (In Russ.) <https://doi.org/10.17223/19988605/44/5>.
16. Mironov V.V. Plato and the modern cave of Big Data. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta filosofii i konfliktologii = Vestnik of Saint Petersburg University Philosophy and Conflict Studies*. 2019;(35):4-24. (In Russ.) <https://doi.org/10.21638/spbu17.2019.101>.
17. Fedorova L., Guiy Hu, Xiaoyan Huang, Zemlykova S.A. The use of big data technologies in the activities of modern enterprises. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava = Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2020;(9):322-329. (In Russ.) <https://doi.org/10.17513/vaael.1337>.
18. Yuchinson K.S. Big Data and Legislation on Competition. *Yuridicheskiy zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki = Law Journal of the Higher School of Economics*. 2017;(1):216-245. (In Russ.) <https://doi.org/10.17323/2072-8166.2017.1.216.245>.
19. Razumovsky L.G., Gerasimova M.A., Karenin N.E., Safro M.V. Implementing dynamic pricing across multiple pricing groups in real estate. *Modelirovaniye, optimizaciya i informacionnye tehnologii = Modeling, Optimization, and Information Technology*. 2025;(13):51-77. (In Russ.) <https://doi.org/10.26102/2310-6018/2025.48.1.009>.
20. Makarova S.G. Customer orientation of the organization's personnel: features and directions of development. *Drukerovskiy vestnik = The Drucker Bulletin*. 2023;(1):146-162. (In Russ.) <https://doi.org/10.17213/2312-6469-2023-1-146-162>.

Информация об авторах / Information about the Authors

Ершов Николай Юрьевич, студент кафедры финансов и кредита, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: kolia.04071@yandex.ru, SPIN: 8238-2385, ORCID: 0009-0008-5169-4213, Author ID: 1216292

Nikolay Y. Ershov, Student at the Department of Finance and Credit, Southwest State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: kolia.04071@yandex.ru, SPIN: 8238-2385, ORCID: 0009-0008-5169-4213, Author ID: 1216292

Фраймович Денис Юрьевич, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики инноваций и финансы, Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, г. Владимир, Российская Федерация, e-mail: fdu78@rambler.ru, SPIN: 8083-9121, ORCID: 0000-0001-9702-9093, Author ID: 646220

Denis Y. Fraymovich, Doctor of Sciences (Economics), Professor at the Department of Innovation Economics and Finance, Vladimir State University named after Alexander and Nikolay Stoletovs, Vladimir, Russian Federation, e-mail: fdu78@rambler.ru, SPIN: 8083-9121, ORCID: 0000-0001-9702-9093, Author ID: 646220

Брылов Павел Александрович, аспирант, Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, г. Владимир, Российская Федерация, e-mail: brylov_pavel@mail.ru

Pavel A. Brylov, Postgraduate, Vladimir State University named after Alexander and Nikolay Stoletovs, Vladimir, Russian Federation, e-mail: brylov_pavel@mail.ru

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

ACTUAL PROBLEMS OF REGIONAL SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS DEVELOPMENT

Оригинальная статья / Original article

УДК 338.05

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-93-107>



Формирование эффективной модели развития малых и средних предприятий на основе результатов анализа межрегионального неравенства

Н. А. Кулагина¹, А. Н. Лысенко² ✉

¹ МИРЭА – Российский технологический университет
пр-т Вернадского, д. 78, г. Москва 119571, Российская Федерация

² Брянский государственный инженерно-технологический университет
пр-т Станке Димитрова, д. 3, г. Брянск 241037, Российская Федерация

✉ e-mail: sasha14-09@mail.ru

Резюме

Актуальность. Малое и среднее предпринимательство представляет собой очень важную составляющую экономики, которая характеризуется как бизнес, способный динамично развиваться и быстро реагировать на постоянно меняющиеся условия внешней среды. Однако малые и средние предприятия оказываются наиболее уязвимым элементом экономики в условиях нестабильности и недостаточных мер стимулирующего характера, результатом чего является сокращение их числа и активизации турбулентных ситуаций в регионах. Объективные обстоятельства способствуют усилению проблемы асимметрии в экономике Российской Федерации, что подтверждает необходимость разработки эффективной модели развития малых и средних предприятий на основе изучения динамики их функционирования в интересах развития экономики регионов страны.

Цель исследования заключается в разработке авторской модели развития малых и средних предприятий на основе методов динамического анализа статистических данных на уровне федеральных округов Российской Федерации, позволяющих оценить степень межрегиональной неравномерности.

Задачи: провести анализ условий, оказывающих влияние на функционирование и развитие субъектов малых и средних предприятий; выделить проблемные аспекты и негативные тенденции, определяющие статистическую динамику важнейших показателей, и определить уровень межрегиональной асимметрии; предложить модель системы управления развитием малых и средних предприятий и показатели для оценки эффективности ее реализации для регионального уровня управления.

Методология. Основой проведения исследования послужили методы анализа, синтеза, обобщения, сравнения, прогнозирования показателей, а также математический, статистический, функциональный, графический, трендовый и другие методы, в том числе общенаучные. При обосновании решений, направленных на повышение эффективности функционирования субъектов малых и средних предприятий в регионах, были применены метод Тейла, коэффициент вариации и подход Стерджеса.

Результаты. Разработана эффективная модель развития малых и средних предприятий на основе расчетной оценки степени межрегиональной дивергенции и классификации федеральных округов по авторской шкале цветных сигналов.

Выводы. Своевременное изучение числовых характеристик развития малых и средних предприятий позволяет выявить отклонения в тенденциях и принять эффективные управленческие решения, позволяющие уменьшить влияние проблемы межрегиональных различий.

Ключевые слова: инструменты управления; межрегиональное неравенство; субъекты малого и среднего предпринимательства; эффективная модель.

© Кулагина Н. А., Лысенко А. Н., 2026

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2026;16(2):93–107

Конфликт интересов. В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования; нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации, лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: Кулагина Н. А., Лысенко А. Н. Формирование эффективной модели развития малых и средних предприятий на основе результатов анализа межрегионального неравенства // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2026. Т. 16, № 2. С. 93–107. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-93-107>.

Поступила в редакцию 05.02.2026

Принята к публикации 04.03.2026

Опубликована 30.04.2026

Forming an effective sme development model based on the results of an analysis of interregional inequality

Natalya A. Kulagina¹, Alexandra N. Lysenko² ✉

¹ MIREA – Russian Technological University
78 Vernadskogo Ave., Moscow 119571, Russian Federation

² Bryansk State Engineering and Technology University
3 Stanke Dimitrova Ave., Bryansk 241037, Russian Federation

✉ e-mail: sasha14-09@mail.ru

Abstract

Relevance. Small and medium-sized enterprises represent a very important component of the economy, which is characterized as a business capable of dynamically developing and responding quickly to constantly changing environmental conditions. However, small and medium-sized enterprises turn out to be the most vulnerable element of the economy in conditions of instability and insufficient incentive measures, resulting in a reduction in their number and the intensification of turbulent situations in the regions.

The purpose of the study is to develop an author's model of the development of small and medium-sized enterprises based on methods of dynamic analysis of statistical data at the level of federal districts of the Russian Federation, allowing to assess the degree of interregional unevenness. **Objectives:** to analyze the conditions affecting the functioning and development of small and medium-sized enterprises; to identify problematic aspects and negative trends that determine the statistical dynamics of the most important indicators, and to determine the level of interregional asymmetry; to propose a model of a management system for the development of small and medium-sized enterprises and indicators to assess the effectiveness of its implementation for regional management level.

Objective circumstances contribute to the intensification of the problem of asymmetry in the economy of the Russian Federation, which confirms the need to develop an effective model for the development of small and medium-sized enterprises based on studying the dynamics of their functioning in the interests of developing the economy of the country's regions.

Methodology. The research was based on methods of analysis, synthesis, generalization, comparison, forecasting of indicators, as well as mathematical, statistical, functional, graphical, trend and other methods, including general scientific ones. In substantiating decisions aimed at improving the efficiency of small and medium-sized enterprises in the regions, the Theil method, coefficient of variation and the Sturges approach were applied.

Results. An effective model for the development of small and medium-sized enterprises has been developed based on a calculated assessment of the degree of interregional divergence and classification of federal districts according to the author's scale of color signals.

Conclusions. A timely study of the numerical characteristics of the development of small and medium-sized enterprises makes it possible to identify deviations in trends and make effective management decisions to reduce the impact of the problem of interregional differences.

Keywords: management tools; interregional inequality; small and medium-sized businesses; effective model.

Conflict of interest. The submitted publication does not contain any borrowed material without references to the author and (or) the source of borrowing; there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in collaboration, without appropriate references. The authors declare that they have no conflict of interest related to the publication of this article.

For citation: Kulagina N.A., Lysenko A.N. Forming an effective sme development model based on the results of an analysis of interregional inequality. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment* = *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2026;16(2):93–107. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-93-107>.

Received 05.02.2026

Accepted 04.03.2026

Published 30.04.2026

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент / *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2026;16(2):93–107

Введение

Сектор малого и среднего бизнеса формирует структуру экономики, обеспечивает ее развитие за счет вовлечения в предпринимательство лиц, способных трансформировать в короткие сроки свои идеи, реализовывать их в различных сферах и приносить соответствующий эффект для общества. При этом решаются важные социальные и экономические задачи: формируются рабочие места, создаются конкурирующие рынки, на которые поставляются товары и услуги, доходы бюджета пополняются налоговыми платежами, повышается уровень жизни населения территории и т. д.

Анализ развития предприятий малого и среднего бизнеса вызывает интерес у отечественных исследователей, которые выделяют их преимущества как участников экономических отношений в контурах пространственного развития. Среди традиционных преимуществ субъектов малых и средних предприятий (далее – МСП) относят гибкость, мобильность, быстрое реагирование на изменение спроса, создание рабочих мест, раскрытие творческих способностей персонала [1, с. 59], легкую адаптацию к меняющимся условиям внешней среды, формирование взаимосвязей во всех отраслях экономики [2, с. 109] и др.

В последние годы на развитие предприятий МСП оказали значительное влияние условия макроэкономической нестабильности [3, с. 18], среди которых пандемия коронавируса (COVID-19), специальная военная операция, санкции в отношении Российской Федерации [4, с. 133]. Также негативное воздействие на МСП проявилось в снижении уровня жизни граждан, старении населения и уменьшение спроса на традиционные виды товаров и услуг, которые ранее на тех или иных муниципальных образованиях регионов пользовались спросом, остановке работы предприятий на длительное время ввиду отсутствия комплектующих

и проблем с логистикой, снижении производительности труда, нарушении экономических связей и т. д.

Неопределенность экономической ситуации стала ключевым барьером развития МСП [3, с. 213], которая не позволяет обеспечить нормальное функционирование и развитие в границах прогнозируемых трендов на национальном и региональном уровне [5, с. 32]. Тем не менее часть авторов считают, что именно санкции позволяют российским предприятиям вернуться на рынок и производить конкурентоспособную продукцию, поэтому их введения следует рассматривать в качестве стимулирующего условия для ведения деятельности МСП, а также расширения своих позиций на рынках [7, с. 117].

Малые и средние предприятия чаще всего строят свою деятельность исходя из спроса региональных рынков и ориентированы на потребности местного населения [8, с. 111], участвуют в обеспечении экономической безопасности [9, с. 102] и устойчивого развития территории [10, с. 3]. Поэтому их роль для снижения социальной напряженности общества и повышения уровня региональных конкурентных условий не вызывает сомнений.

Материалы и методы

Для достижения поставленных целей и расчета показателей применялись методы математики, статистики, сравнения, обобщения, обработки данных из открытых источников: Федеральной налоговой службы, Росстата, а также трендовый, логический, аналитический, графический и прогнозный методы. Для анализа динамики использовались следующие показатели: количество малых и средних предприятий, их распределение по федеральным округам Российской Федерации; количество работников, занятых на предприятиях малого и среднего бизнеса в Российской Федерации; количество вновь созданных субъектов малого и среднего предпринимательства по федеральным

округам Российской Федерации и др. Обоснование авторской эффективной модели развития МСП базировалось на методах критического анализа, детализации, индикативном подходе.

Результаты и их обсуждение

Векторы функционирования предпринимательской деятельности на уровне регионов предопределены в их стратегических социально-экономического развития, региональных программах и проектах, в которых отражены прогнозные значения в разрезе отдельных индикаторов. Применяемый в последние годы проектный подход в управлении региональными изменениями требует использования комбинированных инструментов управления турбулентными факторами,

которые приводят к негативным трендам показателей, определяющих тенденции МСП. Указанные обстоятельства определяют переход от активного к проактивному управлению, а эффективность используемых инструментов по подавлению негативных событий должна опираться на достигнутые статистические данные.

Одним из главных показателей функционирования МСП является количество предприятий. Безусловно, что рост данного показателя говорит о положительной тенденции, о благоприятных условиях для бизнеса [11], иначе новые предприятия просто бы не появлялись [12].

Рассмотрим количество МСП в Российской Федерации за последние годы в разрезе федеральных округов (табл. 1).

Таблица 1. Количество малых и средних предприятий в Российской Федерации в 2023-2026 гг. (по состоянию на 10.01), тыс. ед.¹

Макрорегион	2023	2024	2025	2026	Абсолютное изменение 2026/2023, тыс. ед.	Темп роста, 2026/2023, %
1. Российская Федерация	5991,3	6347,8	6588,6	6835,6	844,3	114
2. Центральный федеральный округ	1930,5	2027,1	2084,7	2133,5	203	111
3. Северо-Западный федеральный округ	682,2	705,3	725,3	751,7	69,5	110
4. Южный федеральный округ	682,7	720,2	752,4	787,4	104,7	115
5. Северо-Кавказский федеральный округ	209,5	231,2	253,0	277,2	67,7	132
6. Приволжский федеральный округ	1043,4	1089,9	1133,2	1186,2	142,8	114
7. Уральский федеральный округ	503,7	524,3	541,3	560,1	56,4	111
8. Сибирский федеральный округ	612,7	634,9	651,8	674,1	61,4	110
9. Дальневосточный федеральный округ	307,5	316,9	330,6	344,3	36,8	112
10. Юго-западные субъекты Российской Федерации	18,9	98,0	116,0	121,3	102,4	В 6,4 р

¹ Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. URL: <https://rmsp.nalog.ru/> (дата обращения: 11.01.2026).

Из таблицы 1 видно, по всем федеральным округам и Российской Федерации в целом наблюдается положительная тенденция, что позволяет судить об эффективности мер государственной и региональной политики по популяризации предпринимательской деятельности. Наибольшее увеличение количества субъек-

тов МСП (в 6,42 раза) замечено в юго-западных субъектах Российской Федерации и Северо-Кавказском федеральном округе – 32 %. При аналогичном показателе в среднем по Российской Федерации – 14 %.

Количество МСП отличается по федеральным округам (на рис. 1).



Рис. 1. Распределение малых и средних предприятий Российской Федерации по федеральным округам по состоянию на 10.01.2026 г., %¹

Как видим, наибольшее количество субъектов МСП сосредоточено на территории Центрального федерального округа (31%), наименьшее – в Дальневосточном федеральном округе (5%) и юго-западных субъектах Российской Федерации (2%).

Как уже было отмечено, важная роль малых и средних предприятий заключается в создании рабочих мест для населения. Для того чтобы сделать вывод о трендах названного индикатора, обратимся к данным, отраженным ниже (табл. 2).

¹ Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. URL: <https://rmsp.nalog.ru/> (дата обращения: 11.01.2026).

Таблица 2. Количество работников, занятых на предприятиях малого и среднего бизнеса в Российской Федерации в 2023–2026 гг. (по состоянию на 10.01.2026 г.)¹

Показатели	2023	2024	2025	2026	Абсолютное изменение, 2026/2023
Число работников малых и средних предприятий, всего	15191543	15080528	15065593	15128928	-62615
Число работников малых и средних предприятий в расчете на 1000 предприятий	2536	2376	2287	2213	-323

Несмотря на рост количества предприятий малого и среднего бизнеса в 2026 г. относительно 2023 г., в стране наблюдается снижение численности работников, которые заняты в их деятельности. Также заметно уменьшение числа работников в расчете на 1000 предприятий. Это говорит о сокращении кадров на предприятиях, а также создании новых

предприятий в виде малых и микропредприятий.

Важным показателем развития субъектов малого и среднего предпринимательства является количество вновь созданных предприятий.

Рассмотрим данные по федеральным округам Российской Федерации (табл. 3).

Таблица 3. Количество вновь созданных МСП по федеральным округам Российской Федерации в 2022-2025 гг. (данные представлены на конец года)²

Макрорегион	2022	2023	2024	2025	Абсолютное изменение, 2025/2022	Темп роста, 2025/2022, %
1. Российская Федерация	1019054	1197648	1160516	1206228	187174	118,4
2. Центральный федеральный округ	350032	378969	372795	359906	9874	102,8
3. Северо-Западный федеральный округ	102465	109575	110644	117306	14841	114,5
4. Южный федеральный округ	105510	122516	128580	141906	36396	134,5
5. Северо-Кавказский федеральный округ	44335	55441	64409	73918	29583	166,7
6. Приволжский федеральный округ	173465	190735	197060	215207	41742	124,1
7. Уральский федеральный округ	79861	87614	90424	94495	14634	118,3
8. Сибирский федеральный округ	97849	108302	112312	121000	23151	123,7
9. Дальневосточный федеральный округ	46608	52923	57781	60342	13734	129,5
10. Юго-западные субъекты Российской Федерации	18929	91573	26511	22148	3219	117,0

¹ Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. URL: <https://rmsp.nalog.ru/> (дата обращения: 11.01.2026).

² Федеральная налоговая служба. URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn77/> (дата обращения: 11.01.2026).

По всем федеральным округам и стране в целом наблюдается положительная тенденция роста вновь созданных субъектов МСП в 2025 г. по отношению к 2022 г. Лидером по исследуемому показателю является Северо-Кавказский федеральный округ (+66,7%). Высоких результатов удалось достичь также Южному (+34,5%), Приволжскому (+24,1%), Сибирскому (+23,7%) и Дальневосточному (+29,5%) федеральным округам. Однако создание новых предприятий в Центральном федеральном округе имеет наименьшие темпы (+2,8%) по сравнению с другими и Россией в целом. Низкие результаты показали также Северо-Западный (+14,5%) и Уральский (+18,3%) федеральные округа и юго-западные субъекты Российской Федерации (+17,0%).

Для констатации проблемы неравномерности федеральных округов по уровню развития субъектов МСП возьмем в качестве основы статистические данные за 2025 г. Базисными методическими

подходами, позволяющими определить степень межрегиональных различий, примем расчет коэффициента вариации и индекса Тейла.

Расчет коэффициента вариации предполагает в первую очередь расчет среднего арифметического значения по числу вновь созданных субъектов МСП. В нашем случае $\bar{x} = 1206228/9 = 134025,33$.

Рассмотрим промежуточные расчеты и коэффициент вариации, а также промежуточные расчеты и комплексный индекс Тейла по показателю «число вновь созданных субъектов МСП» за 2025 г. (табл. 4).

Расчеты авторов позволили прийти к ряду важнейших выводов, главным из которых является наличие проблемы межрегиональной дифференциации по искомому показателю, о чем мы можем говорить, если сравнить значение по ЦФО и юго-западным субъектам, разница между которыми более чем в 16 раз.

Таблица 4. Оценка межрегиональной асимметрии по уровню развития МСП с помощью расчета коэффициента вариации и индекса Тейла

Макрорегион	$\delta^2 = \frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}$			$T = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{x_i}{\bar{x}} \cdot \ln\left(\frac{x_i}{\bar{x}}\right)$		
	X_i	$X_i - \bar{x}$	$(X_i - \bar{x})^2$	$X_i/\bar{x}$ (f)	$\ln(X_i/\bar{x})$ (r)	$f \cdot r$
Центральный федеральный округ	359906	225880,67	5102200....	2,685	0,987	2,649
Северо-Западный федеральный округ	117306	-16719,33	279535555	0,875	-0,133	-0,116
Южный федеральный округ	141906	7880,67	62104444	1,059	0,057	0,060
Северо-Кавказский федеральный округ	73918	-60107,33	3612900...	0,552	-0,594	-0,328
Приволжский федеральный округ	215207	81181,67	659000..	1,606	0,474	0,762
Уральский федеральный округ	94495	-39530,33	1562700...	0,705	-0,349	-0,246
Сибирский федеральный округ	121000	-13025,33	169660...	0,903	-0,102	-0,092

Окончание табл. 4.

Макрорегион	$\delta^2 = \frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}$			$T = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{x_i}{\bar{x}} \cdot \ln\left(\frac{x_i}{\bar{x}}\right)$		
	X_i	$X_i - \bar{x}$	$(X_i - \bar{x})^2$	$X_i/\bar{x}$ (f)	$\ln(X_i/\bar{x})$ (r)	$f \cdot r$
Дальневосточный федеральный округ	60342	-73683,33	5428000...	0,450	-0,798	-0,359
Юго-западные субъекты Российской Федерации	22148	-111877,33	12516000...	0,165	-1,801	-0,297
Результаты расчета	Сумма квадратов		81242900000	сумма		0,233
	σ^2		9027000000	Индекс Тейла = $2,33/9 = 0,226$		
	σ		95057,6			
	Коэффициент вариации		$95057,6 / 134025,33 = 0,7093$			

В дополнение к апробированным методам используем подход Стерджеса, преимущества которого заключаются в возможности разграничения сравниваемой совокупности федеральных округов ($n = 9$) на группы (Y) по определенному алгоритму:

$$Y = 1 + 3,322 \cdot \ln(9) = 1 + 3,17 = 4,17. \quad (1)$$

В нашем случае получаем, что число групп составляет 4.

Для выведения шкалы, которая позволяет выделить диапазоны значений,

определим размах, как разницу между максимальным и минимальным значением:

359906 (данные по Центральному федеральному округу) – 22148 (данные по юго-западным субъектам) = 337758.

Для определения ширины интервала применим кратную форму зависимости, в числителе которой выше определенное значение, а в знаменателе число групп ($337758/4 = 84439,5$).

Группы регионов по анализирующему показателю представлены ниже (табл. 5).

Таблица 5. Предлагаемые границы зонирования экономического пространства Российской Федерации в зависимости от значения показателя «количество вновь созданных субъектов малого и среднего предпринимательства по федеральным округам» по данным за 2025 г.

Диапазон значений показателя	Уровень	Федеральные округа, отнесенные в группу	Количество округов	Уд. вес показателя в общем числе, %
[22148-106587]	Низкий	Юго-Западный ФО; Дальневосточный ФО; Северо-Кавказский ФО; Уральский ФО	4	20,8
[106588-191027]	Средний	Северо-Западный ФО; Сибирский ФО; Южный ФО	3	31,5
[191028-275467]	Выше среднего	Приволжский ФО	1	17,8
[275468-359907]	Высокий	Центральный ФО	1	29,9

Анализ представленной информации в таблице 5 позволяет сделать выводы о том, что высокий уровень характерен для одного федерального округа – Центрального, который имеет абсолютное лидерство среди рассматриваемых субъектов, что подтверждает то обстоятельство, что на него приходится около 29,9% от общей численности вновь созданных субъектов МСП.

К группе «выше среднего» также относится один округ – это Приволжский, удельный вес которого в анализируемом показателе составляет 17,8%.

Группу среднего уровня представляют три федеральных округа: Северо-Западный, Сибирский и Южный, на которые суммарно приходится 31,5% от общей численности вновь созданных субъектов МСП.

Группу четверного (низкого) уровня представляют четыре ФО: Юго-Западный, Дальневосточный, Северо-Кавказский и Уральский, число вновь созданных субъектов МСП, которые приходятся в сумме на них, – 20,8%.

Таким образом, представленная классификация федерального округа также свидетельствует о наличии проблемы межрегионального неравенства, так как на два федеральных округа (Центральный и Приволжский (регионы 1 и 2 группы) занимают 47,7% от общего значения показателя, что говорит о значительной дивергенции и требует мер реагирования.

Для уменьшения степени дифференциации между регионами требуется проведение такое государственной и региональной экономической политики по активизации МСП, которая в первую очередь должна охватывать отстающие регионы, а во вторую – учитывать прогнозные тренды по показателям развития МСП в перспективе [13].

На рисунке 2 представлен прогноз вновь созданных субъектов малого и среднего предпринимательства на основе сложившихся тенденций на 2026-2028 гг. по федеральным округам, показавшим лучшие темпы роста исследуемого показателя в 2022-2025 гг.

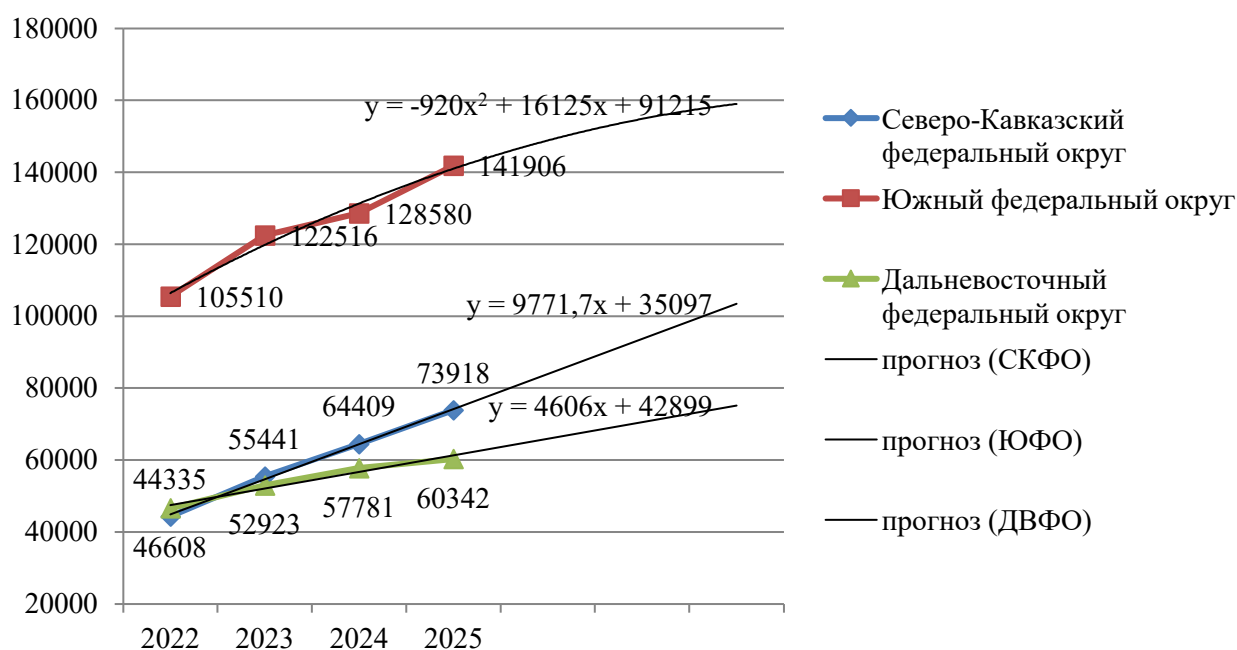


Рис. 2. Прогноз количества вновь созданных субъектов МСП по федеральным округам, занявшим лидирующие позиции на 2026-2028 гг.

Построенный прогноз позволяет заключить, что сохранение наметившихся тенденций приведет к дальнейшему росту числа вновь созданных субъектов малого и среднего предпринимательства в федеральных округах.

Прогноз по территориям, занявшим отстающие позиции, показывает положи-

тельные тенденции на ближайшие годы при условии сохранения существующей динамики. Однако, если нынешние тенденции сохранятся в юго-западных субъектах Российской Федерации, то в перспективе количество вновь созданных субъектов малого и среднего предпринимательства будет снижаться (рис. 3).

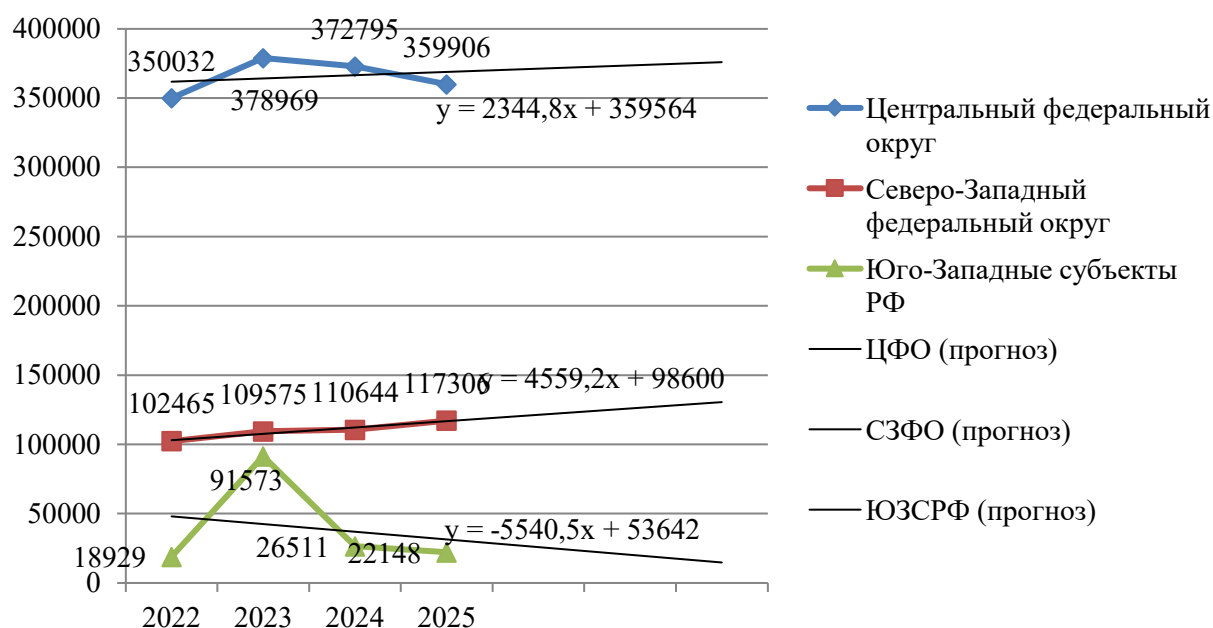


Рис. 3. Прогноз количества вновь созданных субъектов МСП по федеральным округам, занявшим отстающие позиции на 2026-2028 гг.

Таким образом, проведенный анализ и построенные прогнозы позволяют заключить о положительной тенденции развития малого и среднего предпринимательства по всем федеральным округам Российской Федерации в настоящее время и в прогнозном периоде.

Тенденция снижения в перспективе наблюдается в юго-западных регионах страны, которые развиваются в непростых условиях [14, с. 42]. Однако ее возможно преодолеть своевременным принятием мероприятий по поддержке таких предприятий [15].

На протяжении последних лет основными проблемами развития малого и среднего предпринимательства являются следующие:

1. Трудности при входе на рынок. Существует большое количество ограничений входа на рынок малых и средних предприятий в различных отраслях промышленности, в т. ч. в сфере финансовых услуг, оборонной промышленности, коммунальных услуг и т. п.

2. Низкие показатели развития инновационной деятельности. Предприятия малого и среднего бизнеса способны разрабатывать и активно внедрять новейшие технологии и разработки. Однако часто ввиду отсутствия свободных денежных средств данная деятельность практически не производится.

3. Низкий уровень конкурентоспособности. Часто малые и средние предприятия оказываются не готовы конкурировать с крупными производителями аналогичной продукции. Ситуация еще

больше отягчается высокой налоговой нагрузкой, различными платежами и сборами для малого бизнеса [16, с. 411].

4. Недостаток высококвалифицированных кадров. Часто высококвалифицированные кадры уходят на более крупные предприятия, где возможности оплаты труда выше [17].

Решению рассмотренных проблем [18], а также повышению эффективности управления развитием малого и среднего бизнеса в регионе может способствовать система управления [19], включающая механизм управления малым и средним предпринимательством (рис. 4).



Рис. 4. Модель системы управления развитием МСП в регионах [20]

Реализация на практике предложенного комплекса инструментов, которые логически интегрированы в единую модель, позволят на практике реализовать системно-комплексный подход к устранению турбулентных ситуаций и сократить уровень межрегиональной асимметрии среди ФО.

Выводы

Управление экономикой регионов имеет целью повышение качества и уровня жизни населения, устойчивое развитие, поддержание должного уровня экономической безопасности и т. д. Важную роль при этом играют предприятия малого и среднего бизнеса, которые вносят значительный вклад в развитие экономики, стимулируя инвестиционные процессы и инновационные преобразования ввиду своей мобильности.

Исследование существующих тенденций развития предпринимательства в регионах помогает на ранних стадиях выявить негативные отклонения и принять органам власти соответствующие управленческие решения, позволяющие стабилизировать дисбалансы, вызванные неопределенностью внешней среды.

Проведенный анализ развития малого и среднего предпринимательства по федеральным округам показал, на первый взгляд, положительную динамику, что позволяет сделать вывод о том, что развитию и поддержке малого и среднего бизнеса уделяется соответствующее внимание. Однако использование дополнительных методов экономического и статистического анализа позволило выявить проблему существенного масштаба – это межрегиональная асимметрия, доказательства которой были подкреплены соответствующими расчетами.

Тем не менее снижение влияния негативных трендов на динамические процессы в предпринимательском секторе экономики требует совершенствования государственной экономической политики, особенно в части налогообложения и предоставления дополнительных льгот для стимулирования участия граждан в предпринимательской деятельности.

Предложенная модель системы управления развитием малого и среднего предпринимательства в регионе представляет собой составную часть механизма стратегических изменений за счет комплексных инструментов.

Список литературы

1. Павлов А. А. Анализ развития субъектов малого и среднего предпринимательства в России: сущность, функции, особенности // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 9, № 6(159). С. 57-62.
2. Беляева Т. А., Козьева И. А., Шикирж М. Исследование взаимосвязи регионального развития и деятельности малого и среднего предпринимательства // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023. Т. 13, № 5. С. 107-117.
3. Андреева О. В., Шевченко И. А. Малое и среднее предпринимательство в России в условиях макроэкономической нестабильности // Фундаментальные исследования. 2025. № 2. С. 17-22.
4. Коробейникова Е. В. Анализ ключевых параметров развития малого и среднего предпринимательства в России // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2021. № 2-1. С. 210-214.
5. Захарова К. А., Бабурина Н. А. Государственная финансовая поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства в регионах Севера // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2025. Т. 28, № 1(87). С. 132-148.
6. Григорьева И. В., Ильясова К. Х., Новикова Е. В. Развитие малого и среднего предпринимательства в России: проблемы и перспективы // Вестник Чеченского государственного университета им. А. А. Кадырова. 2024. № S1-1(53). С. 28-35.

7. Соснило А. И., Соловьева Е.О. Оценка динамики предпринимательской активности в Российской Федерации и регионах // Управленческое консультирование. 2025. № 3(189). С. 108-120.
8. Захарова К. А., Бабурина Н.А. Развитие организаций малого и среднего предпринимательства в регионах России: кластерный анализ с учетом экономического развития территории // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2023. Т. 16, № 4. С. 109-130.
9. Долганова Я. А., Руденко М. Н. Устойчивое развитие регионов как основа формирования системы экономической безопасности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 6-1 (144). С. 99-106.
10. Лопатина Н. Д., Бессонова Е. А. Механизмы формирования равновесного социально-экономического развития экономики Курской области на основе проектного управления в условиях вызовов времени // Международный научно-исследовательский журнал. 2023. № 4 (130). С. 1-5.
11. Данияли С., Родионов Д. Г. Устойчивость и резильентность современных социально-экономических систем: генезис методологических подходов // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 6 (50). С. 168-173.
12. Полбицын С. Н. Роль предпринимательства в устойчивом развитии сельских территорий России // Экономика региона. 2021. Т. 17, вып. 2. С. 619-631.
13. Полянин А. В. Методологические подходы выбора направлений развития предпринимательства в рамках региональной экономической политики // Вестник Академии знаний. 2024. № 2 (61). С. 341-345.
14. Охрименко А. В. Перспективы развития малого и среднего бизнеса на территории новых субъектов Российской Федерации // Альманах Крым. 2023. № 36. С. 34-43.
15. Боброва Е. А., Сотникова Е. А. Развитие малого и среднего бизнеса на региональном уровне: управленческие и финансовые инструменты // Среднерусский вестник общественных наук. 2023. Т. 18, № 4. С. 178-200.
16. Павлов А. А. Проблемы и драйверы развития субъектов малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 4(60). С. 408-412.
17. Родина Т. Е. Региональная политика развития малого и среднего предпринимательства // Международный научно-исследовательский журнал. 2023. № 12(138). С. 1-8.
18. Дышенина Н. Р., Ксенофонтова С.Б. Перспективы развития малого и среднего бизнеса в текущей социально-экономической конъюнктуре // Вестник Университета мировых цивилизаций. 2023. Т. 14, № 3(40). С. 66-70.
19. Хорольская Т. Е., Довтаев С. А. Ш. Развитие малого и среднего бизнеса в России: вызовы и перспективы // Деловой вестник предпринимателя. 2023. № 4(14). С. 57-60.
20. Ваславская И. Ю., Михалев Д. А. Малый и средний бизнес в России: современное состояние и перспективы развития // Региональный экономический журнал. 2025. № 1(38). С. 76-82.

References

1. Pavlov A.A. Analysis of the development of small and medium-sized businesses in Russia: essence, functions, and features. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* = *Economics and Management: Problems, Solutions*. 2025;9(6):57-62. (In Russ.)
2. Belyaeva T.A., Kozeva I.A., Shikirzh M. Research on the relationship between regional development and small and medium-sized enterprises. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika, Sociologiya and Menedzhment* = *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2023;13(5):107-117. (In Russ.)
3. Andreeva O.V., Shevchenko I.A. Small and medium-sized businesses in Russia in the context of macroeconomic instability. *Fundamental'nye issledovaniya* = *Basic Research*. 2025;(2):17-22. (In Russ.)
4. Korobejnikova E.V. Analysis of key parameters of small and medium-sized business development in Russia. *Nauka XXI veka: aktual'nye napravleniya razvitiya* = *Science in the 21st Century: Current Directions of Development*. 2021;(2-1):210-214. (In Russ.)

5. Zaxarova K.A., Baburina N.A. State financial support for small and medium-sized enterprises in the Northern regions. *Sever i rynek: formirovanie ekonomicheskogo poryadka = The North and the Market: Shaping the Economic Order*. 2025;28(1):132-148. (In Russ.)
6. Grigoreva I.V., Il'yasova K.X., Novikova E.V. The development of small and medium-sized businesses in Russia: Challenges and Prospects. *Vestnik Chechenskogo gosudarstvennogo universiteta im. A.A. Kadyrova = Bulletin of the Chechen State University named after A.A. Kadyrov*. 2024;(S1-1):28-35. (In Russ.)
7. Sosnilo A.I., Solov'eva E.O. Assessment of the dynamics of entrepreneurial activity in the Russian Federation and its regions. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie = Management Consulting*. 2025;(3):108-120. (In Russ.)
8. Zaxarova K.A., Baburina N.A. Development of small and medium-sized enterprises in Russian regions: cluster analysis taking into account the economic development of the territory. *Ekonomicheskie i social'nye peremeny: fakty, tendencii, prognoz = Economic and Social Changes: Facts, Trends, and Forecast*. 2023;16(4):109-130. (In Russ.)
9. Dolganova Ya.A., Rudenko M.N. Sustainable regional development as the basis for forming an economic security system. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta = Proceedings of the Saint Petersburg State University of Economics*. 2023;(6-1):99-106. (In Russ.)
10. Lopatina N.D., Bessonova E.A. Mechanisms for forming equilibrium socio-economic development of the Kursk Region economy based on project management in the face of current challenges. *Mezhdunarodnyj nauchno-issledovatel'skij zhurnal = International Scientific Research Journal*. 2023;(4):1-5. (In Russ.)
11. Daniyali S., Rodionov D.G. Sustainability and resilience of modern socio-economic systems: genesis of methodological approaches. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya = Natural Sciences and Humanities Research*. 2023;(6):168-173. (In Russ.)
12. Polbicyan S.N. The role of entrepreneurship in the sustainable development of rural areas in Russia. *Ekonomika regiona = Economy of the Region*. 2021;17(2):619-631. (In Russ.)
13. Polyanin A.V. Methodological approaches to selecting areas for entrepreneurship development within the framework of regional economic policy. *Vestnik Akademii znaniy = Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2024;(2):341-345. (In Russ.)
14. Oxrimenko A.V. Prospects for the development of small and medium-sized businesses in the new constituent entities of the Russian Federation. *Al'manakh Krym = Almanac of Crimea*. 2023;(36):34-43. (In Russ.)
15. Bobrova E.A., Sotnikova E.A. Development of small and medium-sized businesses at the regional level: management and financial tools. *Srednerusskij vestnik obshchestvennykh nauk = Central Russian Bulletin of Social Sciences*. 2023;18(4):178-200. (In Russ.)
16. Pavlov A.A. Problems and drivers of small and medium-sized business development in the Russian Federation. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya = Natural Sciences and Humanities Research*. 2025;(4):408-412. (In Russ.)
17. Rodina T.E. Regional policy for the development of small and medium-sized enterprises. *International Scientific Research Journal = International Scientific Research Journal*. 2023;(12):1-8. (In Russ.)
18. Dyshenova N.R., Ksenofontova S.B. Prospects for the development of small and medium-sized businesses in the current socioeconomic environment. *Vestnik Universiteta mirovykh civilizacij = Bulletin of the University of World Civilizations*. 2023;14(3):66-70. (In Russ.)
19. Xorol'skaya T.E., Dovtaev S.A.Sh. The Development of Small and Medium-Sized Businesses in Russia: Challenges and Prospects. *Delovoj vestnik predprinimatel'ov = Entrepreneurs Business Bulletin*. 2023;(4):57-60. (In Russ.)
20. Vaslavskaya I.Yu., Mixalev D.A. Small and medium-sized businesses in Russia: current status and development prospects. *Regional'nyj ekonomicheskij zhurnal = Regional Economic Journal*. 2025;(1):76-82. (In Russ.)

Информация об авторах / Information about the Authors

Кулагина Наталья Александровна, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры финансового учета и контроля, МИРЭА – Российский технологический университет, г. Москва, Российская Федерация, e-mail: kulagina_n@mirea.ru, Researcher ID: O-5530-2017, ORCID: 0000-0002-7303-6923

Natalya A. Kulagina, Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor at the Department of Financial Accounting and Control, MIREA – Russian Technological University, Moscow, Russian Federation, e-mail: kulagina_n@mirea.ru, Researcher ID: O-5530-2017, ORCID: 0000-0002-7303-6923

Лысенко Александра Николаевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и экономической безопасности, Брянский государственный инженерно-технологический университет, г. Брянск, Российская Федерация, e-mail: sasha14-09@mail.ru, Researcher ID: AAQ-7008-2021, ORCID: 0000-0003-1085-6497

Alexandra N. Lysenko, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor at the Department of Economics and Economic Security, Bryansk State Engineering and Technology University, Bryansk, Russian Federation, e-mail: sasha14-09@mail.ru, Researcher ID: AAQ-7008-2021, ORCID: 0000-0003-1085-6497

Оригинальная статья / Original article

УДК 338.45

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-108-122>Стратегические направления развития потенциала
промышленного комплекса Пермского краяМ. С. Оборин^{1, 2, 3} ✉, Н. В. Калабин¹¹ Пермский государственный национальный исследовательский университет
ул. Букирева, д. 15, г. Пермь 614990, Российская Федерация² Пермский институт (филиал) Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова
бул. Гагарина, д. 57, г. Пермь 614070, Российская Федерация³ Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д. Н. Прянишникова
ул. Петропавловская, д. 23, г. Пермь 614990, Российская Федерация

✉ e-mail: recreachin@rambler.ru

Резюме

Актуальность. Промышленные предприятия оказывают значительное влияние на социально-экономическое развитие региона и определяют конкурентные преимущества на мировых и региональных рынках. Промышленность играет важную роль в формировании валового регионального продукта, технологического прогресса и обеспечении населения рабочими местами.

Следовательно, актуальность темы заключается в том, что анализ потенциала промышленного комплекса позволяет определить проблемы, влияющие на состояние экономики региона, и определить перспективные пути развития.

Цель. Оценка состояния промышленного комплекса и разработка направлений его развития являются целями статьи.

Задачи. Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи: изучить теоретические основы потенциала промышленного комплекса; проанализировать состояние промышленного комплекса Пермского края; провести SWOT-анализ; определить действующую поддержку промышленного комплекса; предложить направления развития промышленного комплекса.

Методология. Теоретико-методологической основой для изучения потенциала промышленного комплекса составили труды отечественных и зарубежных ученых. Информационной базой при написании исследования послужили статистические данные с официальных сайтов «Пермьстат» и «Единая межведомственная информационно-статистическая система». В процессе исследования применялась общенаучная методология, которая предусматривает применение методов: анализ, синтез, сравнение.

Результаты. В статье рассмотрены теоретические основы потенциала промышленного комплекса региона. Проанализирован промышленный потенциал Пермского края на основе статистических данных. Проведен SWOT-анализ, на основе которого определены проблемы промышленного комплекса и возможности для дальнейшего развития.

Выводы. Пермский край обладает значительным промышленным потенциалом. Однако существует ряд проблем, замедляющих рост. Их нейтрализация положительно скажется на социально-экономическом развитии региона.

Ключевые слова: потенциал; промышленный комплекс; социально-экономическое развитие; Пермский край.

Конфликт интересов: Автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: Оборин М. С., Калабин Н. В. Стратегические направления развития потенциала промышленного комплекса Пермского края // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2026. Т. 16, № 2. С. 108–122. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-108-122>.

Поступила в редакцию 08.02.2026

Принята к публикации 07.03.2026

Опубликована 30.04.2026

© Оборин М. С., Калабин Н. В., 2026

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2026;16(2):108–122

Strategic directions for the development of the industrial complex potential of the Perm Region

Matvey S. Oborin^{1,2,3} ✉, Nikita V. Kalabin¹

¹ Perm State National Research University
15 Bukireva Str., Perm 614990, Russian Federation

² Perm Institute (Branch) of the Plekhanov Russian University of Economics
57 Gagarin Blvd., Perm 614070, Russian Federation

³ Perm State Agrarian and Technological University named after Academician D. N. Pryanishnikov
23 Petropavlovsk Str., Perm 614990, Russian Federation

✉ e-mail: e-mail: recreachin@rambler.ru

Abstract

Relevance. Industrial enterprises have a significant impact on the socio-economic development of the region and determine competitive advantages in global and regional markets. Industry plays an important role in shaping GRP, technological progress, and providing jobs for the population.

Therefore, the relevance of the topic lies in the fact that the analysis of the potential of the industrial complex makes it possible to identify problematic areas of the region's functioning and find promising ways of development.

Purpose. The objectives of the article are to assess the state of the industrial complex and to develop directions for its development.

Objectives. To achieve this goal, it is necessary to solve the following objectives: to study the theoretical foundations of the potential of the industrial complex; to analyze the state of the industrial complex of the Perm Region; to conduct a SWOT analysis; to determine the current support for the industrial complex; to propose directions for the development of the industrial complex.

Methodology. The theoretical and methodological basis for studying the potential of the industrial complex consists of the works of domestic and foreign scientists. Statistical data from the official websites of Permstat and the Unified Interdepartmental Information and Statistical System served as the information base for writing the study. In the course of the research, a general scientific methodology was used, which provides for the use of methods: analysis, synthesis, comparison.

Results. The article discusses the theoretical foundations of the potential of the industrial complex of the region. The industrial potential of the Perm Region is analyzed on the basis of statistical data. A SWOT analysis was carried out, on the basis of which the problems of the industrial complex and opportunities for further development were identified.

Conclusions. The Perm Region has significant industrial potential. However, there are a number of problems that slow down growth. Their neutralization will have a positive impact on the socio-economic development of the region.

Keywords: potential; industrial complex; socio-economic development; Perm Region.

Conflict of interest: The Author declare the absence of obvious and potential conflicts of interest related to the publication of this article.

For citation: Oborin M.S., Kalabin N.V. Strategic directions for the development of the industrial complex potential of the Perm Region. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment* = *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2026;16(2):108–122. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-108-122>.

Received 08.02.2026

Accepted 07.03.2026

Published 30.04.2026

Введение

На сегодняшний день Российская Федерация вынуждена развиваться в условиях санкционного давления, что непосредственно сказывается на социально-экономическом состоянии.

Процесс реформирования экономики наиболее активно проявляется на регио-

нальном уровне. Экономическая безопасность государства в целом зависит от динамики развития основных видов экономической деятельности регионов. При этом им присущи определенные закономерности, которые формируют особенности экономической, социальной, инвестиционной, инновационной и других

политик региона. Ключевым драйвером социально-экономического роста региона становится промышленный комплекс.

Во-первых, промышленные предприятия являются производителями товаров и услуг, направленных на удовлетворение человеческих потребностей и нужд других отраслей, благодаря обеспечению которых формируется благоприятная среда развития экономики.

Во-вторых, промышленные предприятия формируют доходы и обеспечивают поступление налогов в разные уровни бюджетов страны. Это способствует накоплению дополнительных денежных средств в регионах для осуществления социальных программ, развития инфраструктуры и экономики. Поэтому эффективная деятельность промышленных предприятий становится основой для обеспечения финансовой устойчивости региона.

В-третьих, промышленный комплекс обеспечивает взаимодействие между секторами экономики региона, потребляя природно-энергетические ресурсы и формируя спрос на рабочую силу. Это позволяет развивать в регионе бизнес, создавать инновации, что в дальнейшем способствует диверсификации экономики.

Следовательно, актуальность темы заключается в том, что анализ потенциала промышленного комплекса позволяет определить проблемы и ограничения функционирования региональной экономики и предложить перспективные решения.

Материал и методы

Теоретической базой для исследования являются научные работы по теме исследования. Эмпирическими данными о состоянии промышленного производства являются показатели Росстата, Пермьстата, ЕМИСС. В процессе исследования применялись методы: анализ, синтез, сравнение.

Результаты и их обсуждение

Анализ научной литературы свидетельствует о том, что промышленный

комплекс характеризуется высоким уровнем затрат, развитой технологической базой, интеграция с другими секторами экономики [1].

В научной литературе понятию «потенциал» уделено значительное внимание [2]. В философии Аристотель рассматривал потенциал как акт и скрытие силы. Помимо этого, потенциал в науке рассматривается как экономическая и социологическая категория. Его можно представить как единство возможностей, источников и ресурсов, доступных при необходимости к использованию для достижения целей, решения задач и осуществления планов.

Д. Р. Баетова, основываясь на научных трудах различных авторов, рассматривает промышленный потенциал как:

- способность или готовность к дальнейшему развитию в соответствии с изменяющимися условиями;

- способность производить конкурентоспособную продукцию, её продвижение и реализация на рынке [3].

Одни зарубежные авторы рассматривают ограничения использования промышленного потенциала, связанные с энергоэффективностью, воздействием производства на экологию [4] и деиндустриализацией [5], другие – ориентируются на роль промышленной политики [6] и внедрение новых технологий [7] в развитии промышленности.

При этом авторы разделяют промышленный потенциал на частные элементы, которые имеют свои особенности функционирования. Например, Н. К. Борисюк, О. С. Смотрина делят промышленный потенциал на иерархическую систему, состоящую из 3 уровней:

- 1) общий потенциал: ресурсный, управленческий, инновационный, информационный [8];

- 2) специфический потенциал: производственный, рыночный и финансовый [9];

- 3) частный потенциал: технико-технологический потенциал, материальный, кадровый, инвестиционный и другие [10].

Промышленность должна опираться на региональные особенности в распреде-

лении ресурсов и на ценности социальной инфраструктуры [11], что повышает уровень социально-экономического развития региона [12]. Развитие промышленности связано с цифровой трансформацией, влияющей на повышение эффективности хозяйственной деятельности [13].

В качестве основных индикаторов, с помощью которых оценивают промышленный потенциал, можно выделить: число предприятий, финансовый потенциал, ВВП (ВРП), отгрузка продукции,

инвестиции в основной капитал, износ основных фондов и другие [14].

Главным показателем, характеризующим экономику региона, является валовой региональный продукт (ВРП). В 2023 г. ВРП Пермского края увеличился до 2,2 трлн руб., валовая добавленная стоимость (ВДС) промышленных производств увеличилась до 1,2 трлн руб., что составляет 52,9% от ВРП региона. При этом НДС промышленности на протяжении всего рассматриваемого периода выше 50% (табл. 1).

Таблица 1. ВРП Пермского края и доля промышленности в 2017-2023 гг., млрд руб.

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2023/ 2022	2023/ 2017
ВРП	1245,8	1422,7	1496,4	1385,4	1765,4	1997,0	2197,3	110%	176%
ВДС по промышленному комплексу	639,4	774,6	813,3	704,5	977,1	1101,8	1163,0	105%	182%
Доля промышленного комплекса в структуре НДС, %	51,3	54,4	54,4	50,9	55,3	55,2	52,9	-	-

Далее проанализируем индекс промышленного производства (ИПП), который характеризует динамику объема промышленного производства за рассматриваемый период.

ИПП в Пермском крае в период пандемии COVID-19 в 2020 г. и в период санкций в 2022 г. опускался ниже 100% (рис. 1). Однако в 2024 г. достиг значения 105,5%.

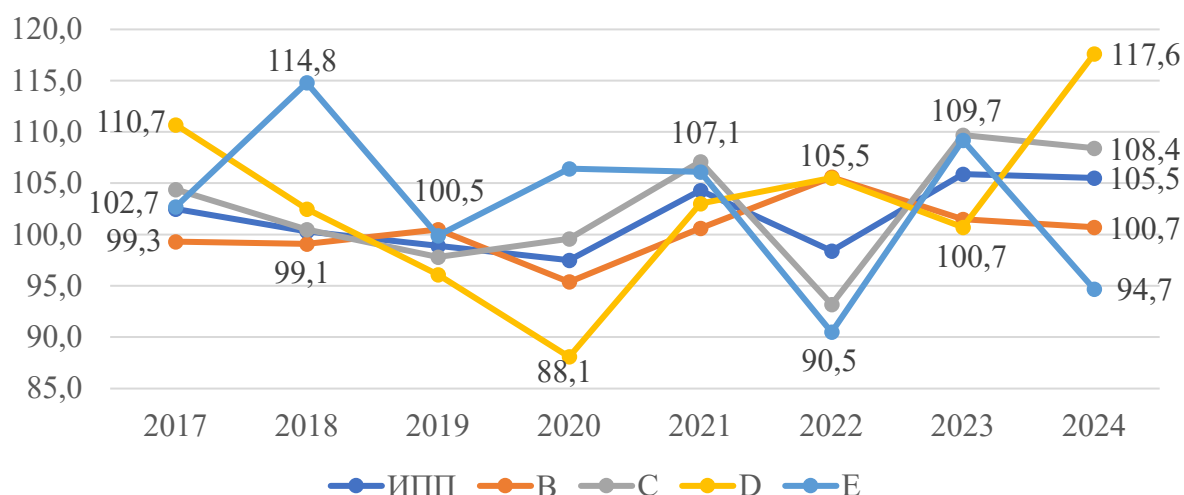


Рис. 1. Индексы промышленного производства Пермского края по видам экономической деятельности, % к предыдущему году¹

¹ Статистический ежегодник Пермского края за 2024 год // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пермскому краю. URL: <https://59.rosstat.gov.ru/folder/33461> (дата обращения: 29.01.2026).

ИПП в добывающих отраслях, наоборот, достиг своего максимума в 2022 г. – 105,5 %, при этом к концу 2024 г. снизился до 100,7 %. В обрабатывающих производствах ИПП в 2022 г. сократился до 93,2 %, однако в 2024 г. достиг значения 108,4 %. Больше всего пострадала отрасль электроэнергетики, когда в 2020 г. ИПП составил 88,1%, при этом в 2024 г. отрасль имеет наибольшее значение показателя – 117,6%. Отрасль водоснабжения достигла своего пика в 2018 г., когда зна-

чение достигло 114,8 %, однако в 2024 г. отрасль обладает наименьшим значением – 94,7%.

Отгрузка промышленных производств Пермского края с 2017 г. по 2024 г. постепенно увеличивалась. В период пандемии COVID-19 произошло сокращение отгрузки до 1,5 трлн руб. К концу 2024 г. значение показателя достигло 2,5 трлн. руб., что на 14% и на 79 % больше относительно 2023 г. и 2017 г. соответственно (рис. 2).

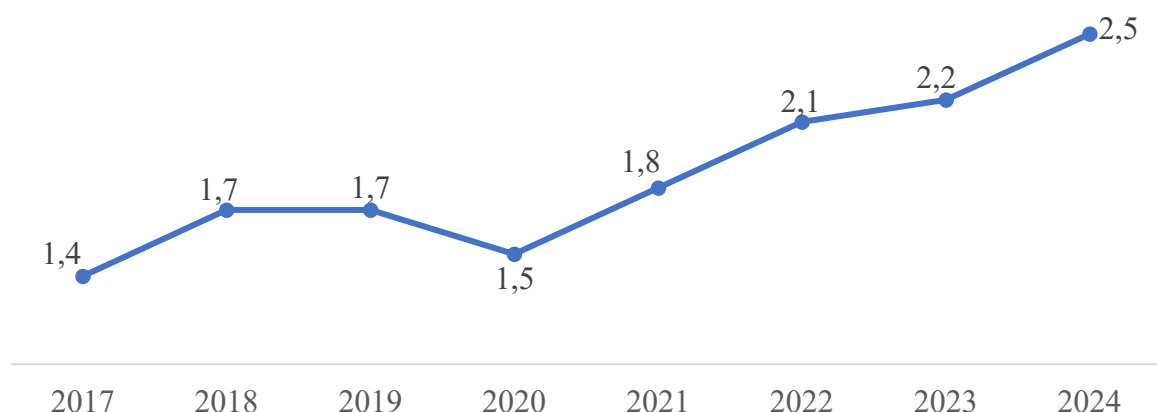


Рис. 2. Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами промышленного производства, трлн руб.

В Пермском крае на промышленных производствах в 2023 г. работало 283,6 тыс. чел. При этом в период кризи-

сов численность снижалась до 273,6 тыс. чел. в 2020 г. и до 278,1 тыс. чел. в 2022 г. (рис. 3).

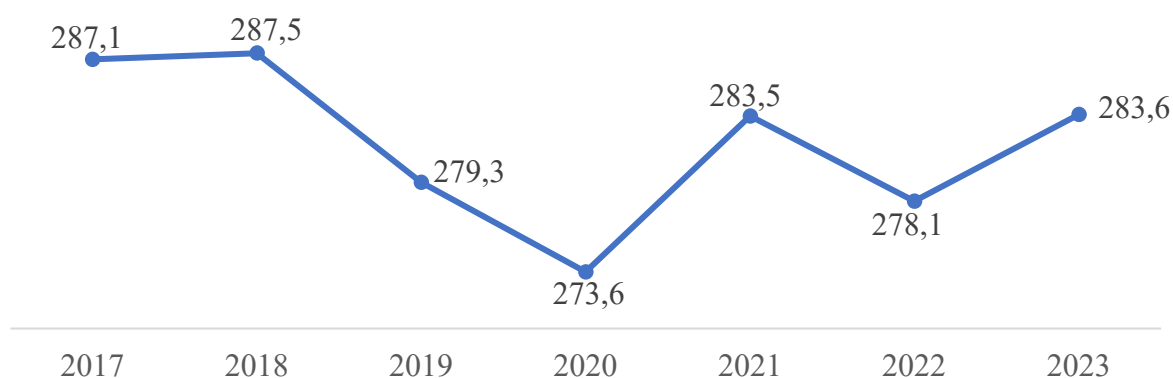


Рис. 3. Среднегодовая численность занятых в промышленном комплексе Пермского края, тыс. чел.¹

¹ Статистический ежегодник Пермского края за 2024 год // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пермскому краю. URL: <https://59.rosstat.gov.ru/folder/33461> (дата обращения: 29.01.2026).

Среднемесячная номинальная заработная плата работников промышленности Пермского края в 2023 г. в добывающей отрасли составляет 90107,7 руб., в обрабатывающих отраслях – 70878,1 руб., в отрасли электроэнергетики – 65767,1 руб.,

что выше средней зарплаты по краю, которая составляет 62393 руб. Только в отрасли водоснабжения зарплата ниже среднего, в 2023 г. значение составило 44185,2 руб. (рис. 4).

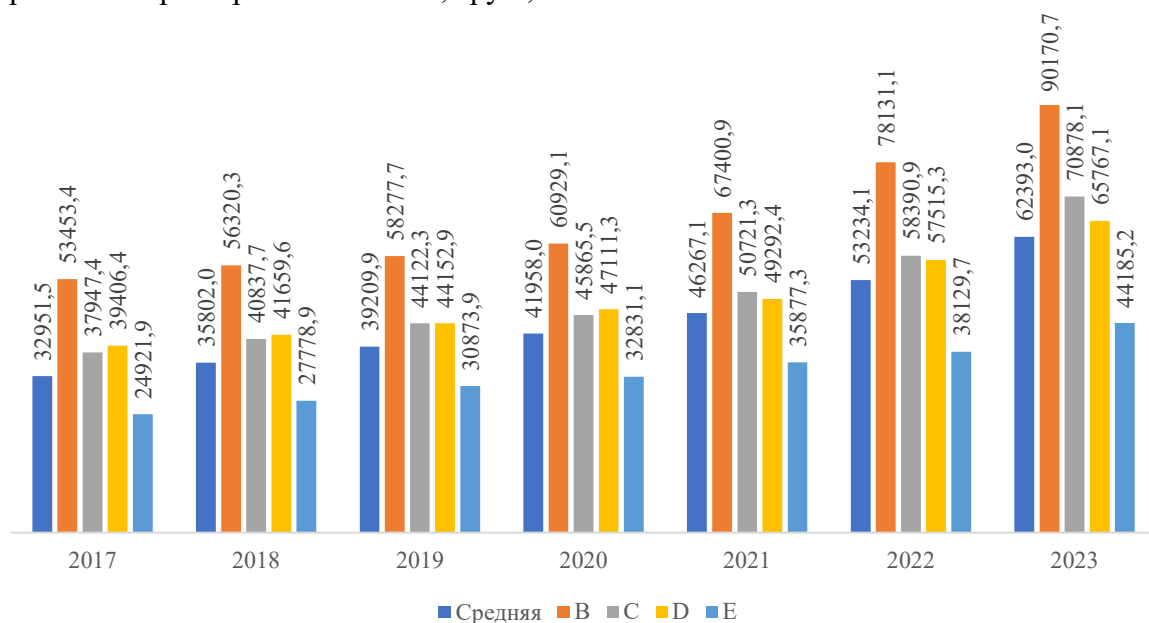


Рис. 4. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по полному кругу организаций по видам экономической деятельности в Пермском крае, руб.¹

С 2017 г. по 2023 г. количество промышленных предприятий сократилось на 25% и составило 5142 организации (табл. 2). При этом за рассматриваемый период сальдированный финансовый

результат этих организаций увеличился почти на 61% и в конце 2023 г. составил 279,1 млрд руб., что на 25,5% меньше, чем в 2022 г.

Таблица 2. Основные финансово-экономические показатели промышленных предприятий в 2017-2023 гг.¹

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2023/ 2022	2023/ 2017
Число организаций на конец года	6894	6538	5969	5655	5233	5135	5142	100,1%	74,6%
Сальдированный финансовый результат, млрд руб.	173,6	171,8	291,0	123,8	375,7	374,4	279,1	74,5%	160,8%
Суммарная задолженность, млрд руб.	815,3	900,5	815,9	919,0	956,7	987,2	1536,7	155,7%	188,5%
Дебиторская задолженность, млрд руб.	248,9	283,2	311,5	331,4	360,1	547,6	912,7	166,7%	366,7%

¹ Единая межведомственная информационно-статистическая система. URL: <https://www.fedstat.ru> (дата обращения: 29.01.2026).

² Статистический ежегодник Пермского края за 2024 год // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пермскому краю. URL: <https://59.rosstat.gov.ru/folder/33461> (дата обращения: 29.01.2026).

В качестве факторов недополученной прибыли можно выделить кредиторскую и дебиторскую задолженность. Суммарная задолженность по обязательствам промышленного комплекса значительно увеличилась. Если в 2017 г. она составляла 815,3 млрд. руб., то в 2023 г. – 1536,7 млрд руб., темп роста составил 188,5%. При этом за год сумма обязательств увеличилась почти на 56%.

Увеличение дебиторской задолженности свидетельствует о неспособности контрагентов осуществить выплаты. В 2023 г. дебиторская задолженность уве-

личилась до 912,7 млрд руб., что на 66,7% больше относительно 2022 г. и на 266,7% больше относительно 2017 г.

При этом для нормального функционирования деятельности предприятий необходимо отслеживать степень износа основных фондов. В Пермском крае за рассматриваемый период в каждой отрасли промышленности значение показателя составляет более 50%, лишь в электроэнергетики это показатель в 2023 г. снизился до 47,3%. В отрасли водоснабжения долгое время износ основных фондов сохраняется на уровне 75% (табл. 3).

Таблица 3. Степень износа основных фондов на конец года по видам экономической деятельности по полному кругу организаций в Пермском крае в 2017-2023 гг., %¹

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2023/ 2022	2023/ 2017
В	61,8	58,4	56,6	59,7	62,9	62,6	63,3	0,7	1,5
С	52,6	50,7	50,4	51,4	53,2	52,8	50,5	-2,3	-2,1
D	56,1	53,6	51,1	53,2	53,2	52,5	47,3	-5,2	-8,8
E	77,4	74,3	75,7	75,9	75,7	75,3	75,3	0	-2,1

При этом если рассматривать структуру ввода основных фондов по Пермскому краю, то из суммы 432,5 млрд руб. промышленные производства ввели основные фонды на 260,1 млрд руб., что

составляет 60,1% от общего числа региона. Лишь в период с 2020 по 2022 гг. доля промышленности в этом показателе снижалась менее 60% (табл. 4).

Таблица 4. Введено и ликвидировано основных фондов в Пермском крае в 2017-2023 гг., млрд руб.¹

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ликвидировано ОФ по региону	22,6	18,4	20,3	36,2	26,8	26,0	34,0
Ликвидировано ОФ по промышленности	8,7	6,6	9,2	7,1	14,4	12,7	20,0
Доля промышленности, %	38,3	35,7	45,1	19,6	53,6	48,8	58,8
Введено ОФ по региону	187,2	185,3	295,8	328,7	394,7	309,9	432,5
Введено ОФ по промышленности	122,0	123,0	191,2	131,7	141,9	155,7	260,1
Доля промышленности, %	65,2	66,4	64,7	40,1	35,9	50,2	60,1

Инструментом сокращения степени износа является инвестирование в основной капитал. В период с 2017 г. по 2023 гг. промышленными предприятиями было

осуществлено более 1 трлн руб. инвестиций. При этом за это же время организации осуществили более 7 трлн руб. финансовых вложений (табл. 5).

Таблица 5. Инвестиции в основной капитал и финансовые вложения промышленными предприятиями Пермского края в 2017-2023 гг., млрд руб.¹

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Всего
Инвестиции в ОК	139	134	161	151	171	186	251	1194
Финансовые вложения	745	991	1021	906	1321	1141	1239	7363

¹ Статистический ежегодник Пермского края за 2024 год // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пермскому краю. URL: <https://59.rosstat.gov.ru/folder/33461> (дата обращения: 29.01.2026).

С развитием экономики в условиях научно-технического прогресса современного мира ключевым фактором, влияющим на развитие хозяйственной деятельности, является инновационная активность. В добывающей отрасли значение показателя выросло до 5,8%. В обра-

батывающих производствах проявляется наибольшая инновационная активность и составляет 31,2%. В отрасли электроэнергетики показатель сократился до 4,5%. За 4 года уровень инновационной активности снизился в отрасли водоснабжения и составил 5,9% (табл. 6).

Таблица 6. Уровень инновационной активности организаций в Пермском крае в 2020-2023 гг., %¹

Показатель	2020	2021	2022	2023
В	4,4	5,9	5,9	5,8
С	27,2	29,9	29,9	31,2
Д	6,6	5,8	4,5	4,5
Е	13,3	6,0	4,0	5,9

В качестве показателя, отражающего эффективность реализации продукции промышленных организаций, может выступать рентабельность проданных товаров, продукции (работ, услуг). В отраслях водоснабжения и электроэнергетики показатель увеличился до 11,4 % и 4,3 %, соответственно. В добывающей отрасли снизился до 17,3 %, а в обрабатывающих производствах в 2022 г. увеличился до 49 %, в 2023 г. составил 30,1 %.

Рентабельность активов позволяет оценить эффективность использования активов для получения прибыли. В добывающей и обрабатывающих промышленных показателе сократился до 13,4 % и

7,4 % соответственно. В отрасли электроэнергетики в 2017 г. значение было отрицательным, а уже в 2023 г. составило 9,3 %. В отрасли водоснабжения показатель постепенно увеличился до 8,6 % (табл. 7).

На основе оценки состояния промышленного комплекса и анализа его влияния на экономическую безопасность Пермского края проведем SWOT-анализ, с помощью которого можно выделить сильные и слабые стороны промышленного комплекса, оценить возможности и угрозы промышленных предприятий в процессе хозяйственной деятельности.

Таблица 7. Рентабельность продукции и рентабельность активов промышленного комплекса Пермского края в 2017-2023 гг., %¹

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Рентабельность продукции</i>							
В	34,8	37,5	36,2	24,7	29,5	16,3	17,3
С	18,6	20,9	22,8	16,2	42,0	49,0	30,1
Д	2,3	1,3	1,8	2,5	3,2	3,1	4,3
Е	6,9	5,6	3,4	7,1	6,4	8,0	11,4
<i>Рентабельность активов</i>							
В	19,7	20,5	21,7	16,9	33,3	19,4	13,4
С	8,1	5,4	11,6	4,4	15,5	15,5	7,4
Д	-7,6	-1,5	2,6	2,1	8,2	7,3	9,3
Е	2,1	5,1	2,5	4,7	9,6	5,9	8,6

¹ Статистический ежегодник Пермского края за 2024 год // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пермскому краю. URL: <https://59.rosstat.gov.ru/folder/33461> (дата обращения: 29.01.2026).

² Единая межведомственная информационно-статистическая система. URL: <https://www.fedstat.ru> (дата обращения: 29.01.2026).

Для начала выделим сильные стороны промышленных предприятий, положительно влияющих на уровень экономической безопасности региона:

1) индекс промышленного производства за 2024 г. составил 105,5%, что соответствует норме для устойчивого развития региона;

2) отгрузка промышленных предприятий ежегодно увеличивается. Если в 2017 г. она составляла 1,4 трлн руб., то в конце 2024 г. составила 2,5 трлн руб.;

3) также более 50% валовой добавленной стоимости Пермского края формируется за счет промышленных предприятий;

4) в промышленности сокращается количество убыточных организаций, что говорит о возможных дополнительных доходах в бюджет края;

5) большая часть обновленных фондов приходится на промышленность. В 2023 г. промышленными предприятиями было введено основных фондов на сумму 260,1 млрд руб., что составляет около 60% от общего обновления фондов в Пермском крае;

6) промышленные предприятия являются ключевыми инвесторами региона;

7) почти четверть занятых работников относятся к промышленным производствам, причем этот показатель растет;

8) в промышленных отраслях продолжает расти номинальная заработная плата, при этом она находится на уровне выше среднего, кроме отрасли водоснабжения.

Таким образом, промышленное производство является ключевым игроком на рынке товаров, работ и услуг, а также способствует общему росту экономики региона. Промышленность вносит значительные инвестиции в Пермский край и обновляет основные фонды, а также выплачивает зарплаты выше среднего по региону, тем самым благоприятно влияя на качество жизни.

На основе анализа состояния промышленного сектора был выделен ряд

проблем, который ограничивает рост промышленного потенциала:

1) снижение числа промышленных предприятий. Данная тенденция негативно сказывается на доходах и росте экономики региона, так как Пермский край теряет налогоплательщиков и производителей продукции, работ и услуг;

2) на промышленные предприятия ощутимо сказываются кризисные явления в стране и мире. Например, в 2023 г., когда усилилось санкционное давление, сальдированный финансовый результат промышленных организаций сократился на 25% относительно 2022 г.;

3) низкая инновационная активность промышленных предприятий. Только в обрабатывающих производствах значительная доля организаций проявляет инновационную активность, остальные отрасли промышленности не достигают допустимого порогового значения;

4) в промышленных организациях высокая степень износа основных фондов, что снижает эффективность производства продукции и производительность труда рабочих;

5) ежегодно суммарная задолженность по обязательствам промышленных организаций увеличивается, что увеличивает долговую нагрузку организаций и снижает потенциальный уровень дохода;

6) в период кризисных явлений значительно увеличилась дебиторская задолженность промышленных организаций, что сокращает полученную выручку организациями, которую они могли потратить на сокращение долгов или развитие бизнеса;

7) снижение рентабельности продукции в добывающих и обрабатывающих производствах, а также низкие значения рентабельности продукции в отраслях электроэнергетики и водоснабжения;

8) в добывающей и обрабатывающей отраслях экономики, которые являются ключевыми видами промышленного производства, в 2023 г. произошло значи-

тельное снижение рентабельности активов, что может свидетельствовать о неэффективном использовании активов или увеличении долговой нагрузки организаций.

На основе представленных данных сформируем матрицу для SWOT-анализа, которая позволит разработать стратегию для дальнейшего развития промышленности (табл. 8).

Таблица 8. SWOT-анализ промышленного комплекса Пермского края

Сильные стороны	Слабые стороны
1) положительный ИПП; 2) рост оборота организаций и отгрузки собственного производства продукции (работ, услуг); 3) высокая доля валовой добавленной стоимости в ВРП; 4) сокращение убыточных организаций; 5) рост обновления основных фондов; 6) рост инвестиций региона; 7) положительный баланс движения работников; 8) высокая заработная плата	1) снижение количества предприятий; 2) подверженность кризисным явлениям; 3) низкая инновационная активность; 4) высокая степень износа основных фондов; 5) рост долговой нагрузки; 6) рост дебиторской задолженности; 7) снижение рентабельности продукции; 8) снижение рентабельности активов; 9) рост индекса цен производителей промышленных товаров
Возможности	Угрозы
1) выход организаций на новые рынки; 2) увеличение налоговых поступлений; 3) рост региональной экономики; 4) повышение рентабельности продукции, работ, услуг; 5) повышение качества выпускаемой продукции; 6) формирование благоприятного инвестиционного климата; 7) увеличение объёма производства за счет увеличения работников; 8) увеличение потребительского спроса	1) снижение выпускаемой продукции; 2) ликвидация организаций; 3) снижение качества производства; 4) низкая производительность труда; 5) банкротство организаций; 6) снижение налоговых поступлений; 7) недополучение прибыли; 8) выбытие активов; 9) снижение спроса на продукцию; 10) изменения в законодательстве; 11) увеличение санкционного давления

По данным таблицы 8 составим 4 возможные направления развития промышленного производства для повышения уровня экономической безопасности региона.

Во-первых, сочетание возможностей и сильных сторон промышленного сектора Пермского края может привести к повышению социально-экономических показателей региона. За счет увеличения выручки организаций будут повышаться налоговые отчисления в бюджет. Инвестиционные вложения промышленных предприятий не только разовьют инфраструктуру региона, но и повысят каче-

ство жизни населения. А дальнейшее развитие промышленного сектора приведет к росту региональной экономики, что способствует улучшению конкурентной борьбы между субъектами страны.

Во-вторых, сочетание возможностей и слабых сторон может помочь организациям повысить уровень финансовой устойчивости, чтобы гибко справляться с кризисными явлениями. Дополнительные инвестиции позволят снизить степень износа основных фондов и улучшить производственные мощности. А увеличение объёма производства и выход на новые рынки позволит увеличить рентабель-

ность продукции и активов, а также снизить долговую нагрузку.

В-третьих, сочетание угроз и сильных сторон позволяет организациям за счет предыдущих прибыльных годов накопить денежные средства, которые могут стать резервным фондом для покрытия долгов в период кризисов. Рост инвестиций в экономику позволит создать благоприятный климат для проживания и предпринимательской деятельности в регионе, что способствует росту потребительского спроса.

И наконец, сочетание слабых сторон и угроз позволяет увидеть, что промышленным организациям необходимо обновлять основные фонды для улучшения качества и эффективности производства продукции, также необходимо бороться с должниками или пересматривать политику реализации продукции по авансовым платежам. Внутри предприятия необходимо провести анализ по использованию основных фондов и рассмотреть структуру издержек, что повысит рентабельность активов и выручку организации.

Предложим мероприятия по развитию промышленного потенциала Пермского края.

Основным нормативно-правовым актом, регулирующим деятельность промышленного комплекса Пермского края, является закон № 440-ПК «О промышленной политике в Пермском крае»¹.

К основным целям и задачам промышленной политики относятся формирование высокотехнологичной и инновационной промышленности, обеспечение обороны страны, обеспечение занятости и повышения уровня жизни населения, создание современной промышленной

инфраструктуры, повышение конкурентоспособности промышленности региона.

При этом стратегической целью социально-экономического развития Пермского края является повышение качества жизни населения через устойчивое раскрытие экономического потенциала Пермского края. Она будет достигаться за счет 6 приоритетных направлений: диверсификация базовых секторов экономики; креативная экономика; зеленая экономика; туризм и индустрия гостеприимства; человеческий капитал; пространственное развитие². На сегодняшний день в Пермском крае реализуются несколько программ, позволяющих развиваться промышленным предприятиям, а также выделяются различные меры поддержки. Среди них можно выделить:

1) государственная программа «Экономическое развитие и инновационная экономика»;

2) механизм специальных инвестиционных контрактов;

3) развитие индустриальных парков, промышленных кластеров;

4) развитие промышленной кооперации;

5) разработка мер стимулирования и поддержки бизнеса;

6) деятельность Регионального фонда развития промышленности Пермского края и фонд «Региональный центр инжиниринга» и др.³

Осуществляется поддержка «Приоритетных инвестиционных проектов», которые соответствуют Стратегии социально-экономического развития региона. Дан-

¹ О промышленной политике Пермского края: закон Пермского края 03.03.2015 г. № 440-ПК. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/5900201503050008?ysclid=mo9qlzybml124693487> (дата обращения: 29.01.2026).

² О Стратегии социально-экономического развития Пермского края до 2035 года: закон Пермского края от 12.07.2024 г. № 329-ПК. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/5900202407150001?ysclid=mo9ptoarrc984694962> (дата обращения: 29.01.2026).

³ Министерство промышленности и торговли Пермского края. URL: <https://minpromtorg.permkrai.ru/> (дата обращения: 29.01.2026).

ным категориям организаций предоставляется аренда 1 га земли за 1 руб., непрерывная административная поддержка, инвестиционный налоговый вычет, пониженная ставка на прибыль до 10%.

В Пермском крае заключаются специальные инвестиционные контракты. Это позволяет организациям получить налоговые льготы, упростить приобретение статуса «Сделано в России», применить ускоренную амортизацию. В 2025 г. условия поддержки расширятся для оборонно-промышленного комплекса. Теперь они смогут получать землю за 1 руб. для строительства жилья своим сотрудникам. В регионе особый акцент делается на развитие НПЦ «Парма-БАС» – центра разработки, испытаний и производства компонентов беспилотных авиационных систем. В 2025 г. на развитие центра предусмотрено около 576 млн руб., выделенных по итогам отбора Минпромторга РФ.

Также для малого и среднего бизнеса действует ряд программ:

- «Малые технологические компании» (организациям предоставляются гранты и льготное кредитование);

- «Льготный лизинг оборудования для МСП» (от 500 тыс. руб. до 30 млн руб. на 60 месяцев, ставка лизинга – 25% от ключевой ставки);

- заем «Инвестиционный» (до 15 млн руб. под 5% годовых)¹.

Предлагаем стратегические направления развития промышленного потенциала Пермского края (рис. 5).

Стратегическое развитие промышленного потенциала Пермского края может осуществляться в трех основных направлениях. Интенсификация предусматривает активные действия по развитию и диверсификации производства,

внедрение технологий, направленных на импортозамещение и выход на новые рынки дружественных стран.

Адаптация направлена на сохранение положительных результатов, решение структурных проблем и ограничений, которые накопились в отрасли за длительный период, в первую очередь обновление основных фондов, контроль дебиторской задолженности. Стабилизация связана с минимизацией потерь и убытков, обусловленных неблагоприятными внешними изменениями и недостаточностью внутреннего потенциала для их решения. Данное направление развития промышленного потенциала основано на взаимодействии и координации с партнерами различной специализации и органами власти, расширение производства на основе исследований и взаимодействия с потенциальными потребителями и заказчиками [15].

Механизм развития промышленного потенциала основан на трех базовых элементах. Региональные институты промышленности и бизнеса включают стратегии, планы и проекты развития промышленных предприятий, а также формирование высокотехнологичных кластеров и сетевых форм бизнеса, объединяющих как профильное производственное ядро, так и сопутствующие виды деятельности. Налогово-бюджетные инструменты состоят из различных форм финансово-экономической помощи, включающейся в дотации, кредитовании, компенсации затрат. Другие инструменты заключаются во включении промышленных предприятий в участие в государственных закупках, содействии в поиске инвесторов-партнёров развития технологий. Цифровая технологическая среда предполагает формирование на региональном уровне платформ, порталов и сайтов, представляющих собой информационно-коммуникационные ресурсы, объединяющие функции и действия промышленного бизнеса с органами региональной власти.

¹ Пермские власти расширяют меры поддержки для промышленности // Общественно-политическая газета Пермского края «Звезда». URL: <https://zvezda.su/article/permskie-vlasti-rasshiryayut-mery-podderzhki-dlya-promyshlennosti> (дата обращения: 29.01.2026).



Рис. 5. Стратегические направления развития промышленного комплекса Пермского края

Выводы

Пермский край обладает хорошим промышленным потенциалом для повышения уровня социально-экономического развития региона.

Согласно проведенному анализу, промышленность Пермского края составляет основу произведенного ВРП, создает рабочие места, тем самым сокращая безработицу, выплачивает зарплату выше среднего по краю. Около 60% основных фондов вводятся промышленными предприятиями, а ликвидируется более 50%. Более 65% инвестиций осуществляются промышленностью.

К основным проблемам промышленного сектора относятся высокая степень износа основных средств, высокая суммарная задолженность по обязательствам

и высокая дебиторская задолженность. Эти проблемы сказываются на хозяйственной деятельности предприятий.

Проведенный SWOT-анализ свидетельствует о том, что качественные управленческие решения могут способствовать повышению социально-экономических показателей региона, повысить уровень финансовой устойчивости организаций, накоплению денежных средств, которые могут стать резервным фондом для покрытия долгов в период кризисов.

Предлагаемые стратегические направления развития промышленного потенциала Пермского края основаны на предпринимательской и властной инициативе, активном участии руководителей различных уровней, ответственных за состояние отрасли региона.

Список литературы

1. Кугушева Т. В., Володин Р. С., Володин О. С. Современные концепции и подходы к управлению стратегическим потенциалом промышленного предприятия // Вестник Академии знаний. 2025. № 3(68). С. 837-844.
2. Алябьева А. Ю. Категориально-понятийный аппарат промышленного потенциала региона // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. 2024. № 4. С. 5-14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14554094>.
3. Баетова Д. Р. Теоретические аспекты регионального промышленного потенциала // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 11-1(117). С. 62-66. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-11-1-62-66>.
4. Transmission characteristics, source apportionment and health risk assessment of PM_{2.5} in a typical industrial city in Northwest China / K. Xiao, X. Yao, X. Ren, X. Zhang, N. Fu, Q. Shi // Urban Climate. 2023. Vol. 47. P. 101367.
5. Ejrnæs A., Jensen M. D. Regional manufacturing composition and political (dis) content in Europe // Journal of European Public Policy. 2024. Vol. 31, N 6. P. 1536–1564.
6. The return of industrial policy in data / S. Evenett, A. Jakubik, F. Martín, M. Ruta // The World Economy. 2024. Vol. 47, N 7. P. 2762–2788.
7. Chang H. J., Andreoni A., Kuan M. L. International industrial policy experiences and the Lessons for the UK. Future of Manufacturing Project: Evidence Paper 4. London: University of Cambridge, 2013. 69 p.
8. Борисюк Н. К., Смотрина О. С. Развитие потенциала промышленной экосистемы региона // Креативная экономика. 2023. Т. 17, № 9. С. 3217-3230. <https://doi.org/10.18334/ce.17.9.118930>.
9. Kozina J., Bole D., Tiran J. Forgotten values of industrial city still alive: What can the creative city learn from its industrial counterpart? // City, Culture and Society. 2021. Vol. 25. P. 100395. <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2021.100395>.
10. Moore H. L., Collins H. Rebuilding the Post-Covid-19 Economy through an Industrial Strategy that Secures Livelihoods // Social Sciences & Humanities Open. 2021. Vol. 3, is. 1. P. 100113. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2021.100113>.
11. Braun J., Almirall E. Digitalization of production: A review of the influence on manufacturing plant performance // International Journal of Operations & Production Management. 2019. Vol. 39, N 6-8. P. 889–910.
12. Maier A., Moultrie J., Clarkson P.J. Assessing organizational capabilities for industrial service provision // Research-Technology Management. 2020. Vol. 63, N 2. P. 39–49.
13. Schneider P. Conceptualizing digital readiness for Industry 4.0 in SMEs // Sustainability. 2018. Vol. 10, N 12. P. 4473.
14. Кадышев Е. Н., Петров Н. Н. Оценка промышленного потенциала региона // Региональные проблемы преобразования экономики. 2023. № 1(147). С. 5-11. <https://doi.org/10.26726/1812-7096-2023-1-5-11>.
15. Беилин И. Л. Экономическая парадигма экологической безопасности нефтегазовых регионов // Экономика промышленности. 2024. Т. 17, № 4. С. 388-400.

References

1. Kugusheva T.V., Volodin R.S., Volodin O.S. Modern concepts and approaches to managing the strategic potential of a fishing enterprise. *Vestnik Akademii znaniy = Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2025;(3):837-844. (In Russ.)
2. Alyab'eva A.Yu. Categorical and conceptual framework of the industrial potential of the region. *Vestnik Donetskogo natsional'nogo universiteta. Seriya V. Ekonomika i pravo = Bulletin of the Donetsk National University. Series B. Economics and Law*. 2024;(4):5-14. (In Russ.) <https://doi.org/10.5281/zenodo.14554094>.
3. Baetova D.R. Theoretical aspects of regional industrial potential. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika = Economics and Business: Theory and Practice*. 2024;(11-1):62-66. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-11-1-62-66>.
4. Xiao K., Yao X., Ren X., Zhang X., Fu N., Shi Q. Transmission characteristics, source apportionment and health risk assessment of PM_{2.5} in a typical industrial city in Northwest China. *Urban Climate*. 2023;47:101367.

5. Ejrnæs A., Jensen M. D. Regional manufacturing composition and political (dis) content in Europe. *Journal of European Public Policy*. 2024;31(6):1536–1564.
6. Evenett S., Jakubik A., Martín F., Ruta M. The return of industrial policy in data. *The World Economy*. 2024;47(7):2762–2788.
7. Chang H.J., Andreoni A., Kuan M.L. International industrial policy experiences and the Lessons for the UK. Future of Manufacturing Project: Evidence Paper 4. London: University of Cambridge; 2013. 69 p.
8. Borisyuk N.K., Smotrina O.S. Developing the potential of the region's industrial ecosystem. *Kreativnaya ekonomika = Creative Economy*. 2023;17(9):3217–3230. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/ce.17.9.118930>.
9. Kozina J., Bole D., Tiran J. Forgotten values of industrial city still alive: What can the creative city learn from its industrial counterpart? *City, Culture and Society*. 2021; 25:100395. <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2021.100395>.
10. Moore H. L., Collins H. Rebuilding the Post-Covid-19 Economy through an Industrial Strategy that Secures Livelihoods. *Social Sciences & Humanities Open*. 2021;3(1):100113. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2021.100113>.
11. Braun J., Almirall E. Digitalization of production: A review of the influence on manufacturing plant performance. *International Journal of Operations & Production Management*. 2019;39(6-8):889–910.
12. Maier A., Moultrie J., Clarkson P.J. Assessing organizational capabilities for industrial service provision. *Research-Technology Management*. 2020;63(2):39–49.
13. Schneider P. Conceptualizing digital readiness for Industry 4.0 in SMEs. *Sustainability*. 2018;10(12):4473.
14. Kadyshchev E.N., Petrov N.N. Assessment of the industrial potential of the region. *Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki = Regional Problems of Economic Transformation*. 2023;(1):5–11. (In Russ.) <https://doi.org/10.26726/1812-7096-2023-1-5-11>.
15. Beilin I.L. The economic paradigm of environmental safety of oil and gas regions. *Ekonomika promyshlennosti = Industrial Economics*. 2024;17(4):388–400. (In Russ.)

Информация об авторах / Information about the Authors

Оборин Матвей Сергеевич, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры мировой и региональной экономики, экономической теории, Пермский государственный национальный исследовательский университет; профессор кафедры экономического анализа и статистики, Пермский институт (филиал) Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова; профессор кафедры менеджмента, Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д. Н. Прянишникова, г. Пермь, Российская Федерация, e-mail: recreachin@rambler.ru, Researcher ID: H-6729-2017, ORCID: 0000-0002-4281-8615, Scopus ID: 55694391500

Калабин Никита Владимирович, аспирант кафедры мировой и региональной экономики, экономической теории, Пермский государственный национальный исследовательский университет, г. Пермь, Российская Федерация, e-mail: nikita.kalabin@inbox.ru

Matvey S. Oborin, Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor at the Department of World and Regional Economics, Economic Theory, Perm State National Research University; Professor at the Department of Economic Analysis and Statistics, Perm Institute (Branch) of the Plekhanov Russian University of Economics; Professor at the Department of Management, Perm State Agrarian and Technological University named after Academician D. N. Pryanishnikov, Perm, Russian Federation, e-mail: recreachin@rambler.ru, Researcher: H-6729-2017, ORCID: 0000-0002-4281-8615, Scopus ID: 55694391500

Nikita V. Kalabin, Postgraduate at the Department of World and Regional Economics, Economic Theory, Perm State National Research University, Perm, Russian Federation, e-mail: nikita.kalabin@inbox.ru

ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ, ОТРАСЛЕЙ, КОМПЛЕКСОВ

ECONOMICS AND ORGANIZATION OF ENTERPRISES, INDUSTRIES, COMPLEXES

Оригинальная статья / Original article

УДК 338.28

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-123-136>



Конъюнктурные факторы ESG-трансформации пищевой промышленности

Г. В. Федотова^{1,2} ✉, И. С. Ларионова², В. Ю. Забродина³

¹ Федеральный исследовательский центр «Информатика и управление» Российской академии наук
ул. Вавилова, д. 44/2, г. Москва 119333, Российская Федерация

² Московская государственная академия ветеринарной медицины и биотехнологий – МВА имени К. И. Скрябина
ул. Академика Скрябина, д. 23, г. Москва 123242, Российская Федерация

³ Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)
Волоколамское ш., д. 11, г. Москва 125080, Российская Федерация

✉ e-mail: g_evgeeva@mail.ru

Резюме

Актуальность. ESG-повестка сегодня уже становится реальностью и необходимостью для успешной и продуктивной работы предприятий в условиях глобальных климатических вызовов и пересмотра практикуемых моделей бизнеса. Предприятия пищевой промышленности достаточно чутко реагируют на изменения предпочтений потребителей, стремящихся к ресурсосбережению и здоровому питанию. Ухудшение экологии, сокращение природных ресурсов (флоры и фауны), рост народонаселения в бедных и развивающихся странах, миграционные потоки беженцев из зон военных конфликтов – все это налагает дополнительную ответственность на страны-лидеры и применяемые ими технологии производства, обработки и переработки продуктового сырья. Концепция ESG выступает современным вектором ответственного развития и управления производственными процессами с целью минимизации ущерба для окружающей среды.

Цель. Основной целью проведения данного исследования выступала необходимость оценки современного состояния рыночной конъюнктуры и влияния ее факторов на происходящие процессы в пищевой отрасли.

Задачи. В статье была поставлена задача комплексно и системно изучить трансформацию пищевой промышленности России в условиях роста турбулентности и смены парадигмы общественного уклада под влиянием конъюнктурных факторов.

Методология. В процессе написания данной статьи были использованы общенаучные методы систематизации, обобщения, аналогии и системного анализа происходящих процессов в социально-экономической формации.

Результаты. ESG-трансформация предприятий реального сектора экономики – необратимый процесс, продиктованный сменой парадигмы общественного мировоззрения, поэтому реализация данных принципов позволит выдерживать предприятиям конкуренцию как на внутреннем, так и на международном рынках. Основные бонусы – экономия ресурсов, формирование популярного имиджа компании, получение доступа к целевому финансированию и льготным кредитам.

Выводы. Конъюнктурные факторы ESG-трансформации пищевой промышленности активизируют существующие резервы и потенциалы для более прогрессивного и рационального роста производства в условиях внешних давлений и внутренних кризисов.

Ключевые слова: факторы; конъюнктура; пищевая промышленность; производство; продукция; продовольствие.

© Федотова Г. В., Ларионова И. С., Забродина В. Ю., 2026

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2026;16(2):123–136

Конфликт интересов: Автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: Федотова Г. В., Ларионова И. С., Забродина В. Ю. Конъюнктурные факторы ESG-трансформации пищевой промышленности // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2026. Т. 16, № 2. С. 123–136. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-123-136>.

Поступила в редакцию 11.02.2026

Принята к публикации 10.03.2026

Опубликована 30.04.2026

Conjunctural factors of ESG transformation of the food industry

Gilian V. Fedotova^{1,2} ✉, Irina S. Larionova², Valentina Yu. Zbrodina³

¹ Federal Research Center "Computer Science and Management" of the Russian Academy of Sciences
44/2 Vavilov Str., Moscow 119333, Russian Federation

² Moscow State Academy of Veterinary Medicine and Biotechnology – K. I. Skryabin Moscow Veterinary Academy
23 Akademika Skryabina Str., Moscow 123242, Russian Federation

³ Russian Biotechnology University (ROSBIOTECH)
11 Volokolamskoe highway, Moscow 125080, Russian Federation

✉ e-mail: g_evgeeva@mail.ru

Abstract

Relevance. The ESG agenda is already becoming a reality and a necessity for successful and productive work of enterprises in the face of global climate challenges and a review of practiced business models. Food industry enterprises are quite sensitive to changes in consumer preferences, striving for resource conservation and healthy nutrition. Environmental degradation, reduction of natural resources (flora and fauna), population growth in poor and developing countries, migration flows of refugees from war zones – all this imposes additional responsibility on the leading countries and the technologies they use for the production, processing and processing of food raw materials. The ESG concept is a modern vector of responsible development and management of production processes in order to minimize damage to the environment.

Purpose. The main purpose of this study was the need to assess the current state of market conditions and the impact of its factors on the ongoing processes in the food industry.

Objectives. The article set the task to comprehensively and systematically study the transformation of the Russian food industry in the context of increasing turbulence and a paradigm shift in the social structure under the influence of market factors.

Methodology. In the process of writing this article, general scientific methods of systematization, generalization, analogy and system analysis of ongoing processes in the socio-economic formation were used.

Results. The ESG transformation of enterprises in the real sector of the economy is an irreversible process dictated by a paradigm shift in the social worldview, therefore, the implementation of these principles will allow enterprises to compete in both domestic and international markets. The main bonuses are saving resources, creating a popular image of the company, gaining access to targeted financing and preferential loans.

Conclusions. The conjunctural factors of the ESG transformation of the food industry activate existing reserves and potentials for more progressive and rational production growth in the face of external pressures and internal crises.

Keywords: factors; market conditions; food industry; production; products; food.

Conflict of interest: The Author declare the absence of obvious and potential conflicts of interest related to the publication of this article.

For citation: Fedotova G.V., Larionova I.S., Zbrodina V.Yu. Conjunctural factors of ESG transformation of the food industry. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment* = *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2026;16(2):123–136. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-123-136>.

Received 11.02.2026

Accepted 10.03.2026

Published 30.04.2026

Введение

Актуальность данного исследования обоснована главенствующим современным общественным укладом, акцентирующим фокус на новом видении производства во всех его направлениях, в т. ч. в пищевой индустрии. Изменения конъюнктурных потребительских предпочтений в сторону снижения калорийности и повышения органичности в питании населения отражается на подходах к организации производства пищевого сырья и его последующей переработке [1]. Наложение факторов ESG, направленных на пропаганду экологичности, ответственного потребления и производства, расширение следованию этических норм и бережливого отношения к природным ресурсам – все это привело к развитию новых альтернативных линий пищевой индустрии, основанных на органическом производстве, поиску и разработке альтернативных белков, снижению калорийности и жирности в производимых продуктах, появлению новых принципов и требований к упаковке продуктов и их последующей утилизации¹.

Необходимость изучения конъюнктурных факторов, моделирующих адаптацию концепции ESG, трансформирующих современную социально-экономическую реальность, приводящих к смене доминирующей парадигмы развития экономики, была продиктована потребностью в осмыслении будущего тренда развития предприятий [2]. В фокусе целевого исследования пищевая промышленность, интегрированная в цепочку производства сельскохозяйственного продовольственного сырья, – завершающий этап его глубокой переработки и выводы на продовольственные рынки [3].

Выбранная цель исследования обусловила постановку и решение следующих задач²:

¹ О сокращении выбросов парниковых газов: Указ Президента РФ от 04.11.2020 г. № 666. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45990> (дата обращения 23.03.2026).

² ГОСТ Р ИСО 14033-2021. Экологический менеджмент. Количественные экологические данные. Руководство и примеры: [утв.

– провести оценку и обзор существующих практик реализации концепции ESG в иностранных юрисдикциях;

– исследовать современную конъюнктуру мирового продовольственного рынка и ее трансформацию под влиянием новых концептуальных позиций и принципов ESG;

– отобрать и обосновать выбор основных конъюнктурных факторов, трансформирующих современную архитектуру пищевой промышленности и ее подходы к организации производственных и бизнес-процессов;

– обозначить основные направления и тренды движения пищевой индустрии в свете современных конъюнктурных преобразования парадигмы социального-экономического уклада.

ESG-трансформация сегодня происходит во многих странах, многих отраслях народного хозяйства, что выступает качественным маркером современного предпринимательства в условиях глобальных климатических вызовов и формирующегося нового социально-экономического уклада [4]. Институционализированные в 2004 г. генеральным секретарем ООН Кофи Аннаном принципы экологического (environment – E), социального (social – S) и управленческого (governance – G) развития были заложены в концепцию устойчивого развития национальных экономики и вмонтированы в философию современной компании. Практически все развитые страны приняли во внимание данные ESG-повестки, что отразилось на их бизнес-структурах³.

Иностранные государства, продвигающие принципы ESG в своем экономи-

и введен. в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 21 октября 2021 г. № 1232-ст]. URL: <https://base.garant.ru/403602954/> (дата обращения: 23.01.2026).

³ ГОСТ Р ИСО 26000-2012. Руководство по социальной ответственности: [утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 29 ноября 2012 г. № 1611-ст]. URL: <https://base.garant.ru/71171864/> (дата обращения: 23.01.2026).

ческом пространстве, интегрировали эту философию в корпоративную стратегию и культуру современного светского и бизнес-сообщества [5]. Экономическое развитие в любой отрасли всегда сопряжено с антропогенным воздействием на окружающую среду в форме потребления ресурсов, освоения территорий, вытеснения биологических видов, увеличением объемов вредных выбросов и отходов от производства и потребления. Данный алгоритм невозможно изменить, но можно снизить его интенсивность и зациклить на новые этапы [6].

Происходящие глобальные процессы и осознание влияния антропогенного воздействия привели к появлению большого количества концепций, обосновывающих роль человека в окружающей среде и его позицию уже не как «венца природы» [7], а как «бережливого хозяина», стремящегося не только потреблять, но и сохранять и восстанавливать нанесенный ущерб [8]. Одной их наиболее популярных стала концепция «Экология, социальная ответственность и управление» (ESG), в рамках которой получили

развитие практики ответственного ведения бизнеса и отчета перед обществом о своей производственной деятельности. Суть данной концепции основана на 3 критериях (экология, социология, управление), которые, по мнению авторов, выступают трендовыми в условиях динамичного перехода к стратегическим целям устойчивого развития (ЦУР ООН) (рис. 1).

Представленные на рисунке 1 принципы ESG определяют основные векторы развития компаний, стремящихся находиться в рыночном тренде и формировать репутацию ответственного производителя. Трансформация модели бизнеса не потребует колоссальных инвестиций, поэтому не будет оттягивать капиталы из сферы производства. Кроме того, бонусы, которые при этом будет иметь компания: высокие инвестиционные рейтинги, пониженные ставки на купоны по ESG-выпускам, репутация ответственного производителя и т. п., будут компенсировать затраты на данную трансформацию предприятия [9].



Рис. 1. Базовые принципы ESG концепции [9]

Симбиоз ЦУР и критериев ESG возможен в рамках реализации стратегических программ компаний, в которых они не только декларируют свои позиции, но также представляют мероприятия по модернизации своих бизнес-процессов для снижения нагрузки на окружающую среду. Примерами подобных позиций выступают такие лидеры рынка продукции АПК и пищевой промышленности, как ГК «ЭкоНива», которая расширяет практику внедрения органического растениеводства, развивает инновационные технологии для производства ультрапастеризованного органического молока с длительным сроком хранения; другой лидер рынка – Группа «Черкизово» активно развивает собственную корпоративную социальную политику по формированию лояльности сотрудников – пропагандирует здоровый образ жизни, на территориях локации собственных комплексов создает социальную инфраструктуру, поддерживает уязвимые группы местного населения в сложных жизненных ситуациях [10].

Вышеперечисленные примеры крупных агрохолдингов России доказывают заинтересованность бизнеса развиваться в данном направлении и выходят на межрегиональные и международные продуктовые рынки с конкурентоспособной продукцией нового поколения¹. В России разработаны отраслевые ГОСТы, определяющие некоторые приоритеты для развития и перестройки в контексте ESG-повестки [11].

Принципы устойчивого развития, которые были продекларированы на международном уровне, сегодня реализуются многими корпорациями как транснацио-

нального, так и регионального уровня практически во всех национальных юрисдикциях и становятся качественными маркерами развития компаний и повышают их инвестиционный рейтинг. Более того, внедрение и следование принципам ESG становятся правилами хорошего тона и позволяют компаниям не только получать прибыль, но и формировать позитивный имидж среди потребителей и завоевывать их лояльность к ее продукции на продовольственных рынках.

ESG-подход постепенно становится нормой или стандартом производства и потребления, следуя которым производители пищевой продукции моделируют и позиционируют собственное производство, выпускаемые им товары и продукты как продукцию нового уровня, произведенную с минимальным уроном окружающей среде и моделирующую новый формат продовольственного рынка.

Материалы и методы

Методология данного исследования была основана на изучении современного состояния и уровня развития предприятий пищевой промышленности, которые в условиях высококонкурентной борьбы на продовольственном рынке и веяний современных тенденций и подходов к организации производственных процессов переходят на принципиально иные алгоритмы и подходы к организации производственных процессов.

Основы теории рыночной трансформации продовольственных рынков под влиянием конъюнктурных мировых факторов были исследованы в работах экономистов-теоретиков отраслевых научных школ, исследовавших мировых циклы применительно к сфере сельскохозяйственного производства: Р. С. Гайсина, О. И. Кирюшина, Е. С. Ротенко, Р. А. Мигунова, В. А. Панфилов. Основоположники теории технологических циклов и укладов Й. Шумпетер, Н. Д. Кондратьев, академик РАН С. Ю. Глазьев выделяли

¹ Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в РФ и требований к системе верификации проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в РФ: постановление Правительства РФ от 21.09.2021 № 1587. URL: https://atombst.ru/upload/postanovlenie_pravitelstva_rf_ot_21.09.2021_no_1587.pdf (дата обращения: 23.03.2026).

циклические закономерности смены применяемых технологий в условиях очередного экономического кризиса. Более поздние исследователи: Ю. А. Левин, Г. Ю. Фомина, А. В. Волков – старались связать происходящие трансформации с мировыми принципами ответственного производства и потребления.

Трансформационные перемены в контексте устойчивого развития региональной экономической системы и декарбонизации производственных систем были изучены в трудах И. Н. Макарова, М. И. Шепелева, В. С. Кондаурова, В. С. Назаренко, которые увязывали смену технологических циклов с глобальными климатическими подвижками в международном пространстве. Привлекает внимание исследования М. А. Гурьевой, которая обосновывает необходимость смены парадигмы и предлагает практические кейсы по реализации модели циркулярной экономики.

Оценка полемики взглядов различных авторов показала, что нет определенного единого взгляда на проблему ответственного производства и потребления, так как в разных экономических системах и в разные периоды общественной жизни популярность приобретали самые различные концепции и теории. В настоящее время главенствует модель ESG, опирающаяся на такие основополагающие постулаты, как экологичность производства и потребление, социальная забота о будущих поколениях, бережливое ресурсопотребление, ответственное руководство и управление производственными процессами.

В процессе написания исследования была использована информационная база открытых отчетов рейтинговых агентств, публикации и аналитические обзоры экономических школ различных университетов, а также работы российских и иностранных экономистов, занимающихся трансформационными изменениями существующие модели производства и потребления в обществе.

Результаты и их обсуждение

Производственные процессы представляют собой достаточно сложный технологический алгоритм преобразования исходного сырья в конечный продукт, обладающий потребительскими свойствами и востребованный рынком. Пищевое производство, кроме всего прочего, должно быть качественным, биологически безопасным и максимально эффективным.

Предприятия пищевой промышленности сегодня не только несут колоссальную ответственность за применяемые технологии, но и отвечают за продовольственную безопасность населения страны. Успех на продовольственном рынке сегодня складывается не столько в конкурентной ценовой борьбе, а столько в имиджевом продвижении собственного товарного или продуктового бренда. При этом современный потребитель выдвигает требования как к самому продукту, так и к его производителю с точки зрения применяемых принципов в своем производстве [12].

Популярность концепции ESG-модели ответственного производства, переработки и потребления диктует необходимость поиска экологически чистых технологических решений переработки, обработки и производства продовольственных товаров в условиях ухудшения агроэкологических условий производства продовольственного сырья. При этом пищевая промышленность выступает основным базисом формирования национальной продовольственной безопасности в стране, т. е. стратегически важным направлением реализации государственной политики.

Роль данной отрасли сложно переоценить в условиях экстремального роста населения планеты в самых бедных юрисдикциях. Мировой глобальный кризис продовольствия может спровоцировать вооружённые конфликты в бедных

странах Африки, Азии, Востока, которые приведут к международной миграции населения бедных государств в благополучные регионы, сформируют высокий фон социального напряжения и нестабильность экономической системы. Се-

годня сформировались основные очаги голода, которые продуцируют нестабильность в социальной среде и могут привести к новым военным конфликтам [13]. Рассмотрим основные очаги голода (рис. 2).

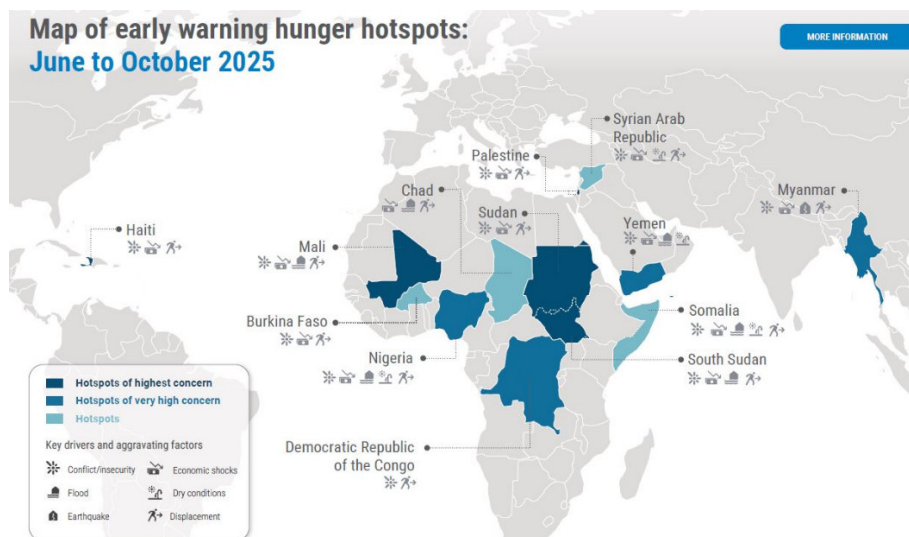


Рис. 2. Мировые очаги голода в 2025 г.¹

Представленные на рисунке 2 очаги голода продуцируют вооруженные конфликты и формируют зоны социального напряжения, что не способствует международной интеграции и глобализации, а также порождает иждивенческие подходы со стороны стран Африки и Азии к развитым государствам. В этой связи необходимо рассматривать масштабно ситуацию и оценивать ее с позиции планетарных последствий, т. е. необходим комплексный наднациональный подход к организации процессов производства и переработки пищевой продукции, которой в некоторых государствах производится в избытке (образуются тонны пищевых отходов), а в других странах ее катастрофически не хватает вплоть до крайних проявлений голода [14].

Например, по итогам 2025 г. в мире было образовано 2,3 млрд т. твердых

коммунальных отходов (ТКО), из которых, как показывает практика, около 30-35% составляет доля органических отходов. При этом общий объем мировой переработки всего мусора и отходов достиг только 19,1% – 439 млн т. Поэтому проблема переработки и выделения полезной ресурсной стоимости из них остается актуальной для всех стран².

В этой связи пищевая промышленность, выступающая ключевым звеном системы обеспечения и поддержания продовольственной безопасности страны, закладывает основы формирования национальной безопасности населения. Кроме того, страны, обладающие высоким производственным потенциалом, будут занимать ключевые позиции на мировом продовольственном рынке [15].

¹ Масштабы голода в мире растут шестой год подряд: 295 миллионов человек – на грани выживания. URL: <https://news.un.org/ru/story/2025/05/1464391?ysclid=mn8cajeke5248699210> (дата обращения: 24.01.2026).

² Статистика переработки мусора 2026: данные по России, ЕС, США, Японии и мировые тренды. URL: <https://certification.vnesenie-v-reestr.ru/news/statistika-pererabotki-musora-2025-dannye-po-rossii-es-ssha-yaponii-i-mirovye-trendy> (дата обращения: 24.01.2026).

Проблемы продовольственной безопасности носят планетарный характер, закладывают основы для международного сотрудничества и торговли, которые периодически подвергаются влиянию конъюнктурных факторов: рост народонаселения, геополитические ситуации в различных регионах, смена технологических укладов, глобальная климатическая повестка, научно-техническая революция и перестройка мировых рынков.

Базой для пищевой промышленности практически на 90% выступает сельскохозяйственная отрасль, производящая основные виды продовольственного сырья растительного и животного происхо-

ждения. Сельское хозяйство зависит от агроклиматических условий и общего экологического фона территории, так как, являясь биологической системой, интегрировано в природную среду и чутко реагирует на ее изменения [16]. При этом пищевая промышленность как отрасль, сопряженная с АПК и одновременно выступающая одним из этапов продовольственного производственного процесса, испытывает воздействие других конъюнктурных факторов. Рассмотрим более подробно основные факторы, влияющие на конъюнктуру производства пищевой продукции (рис. 3).

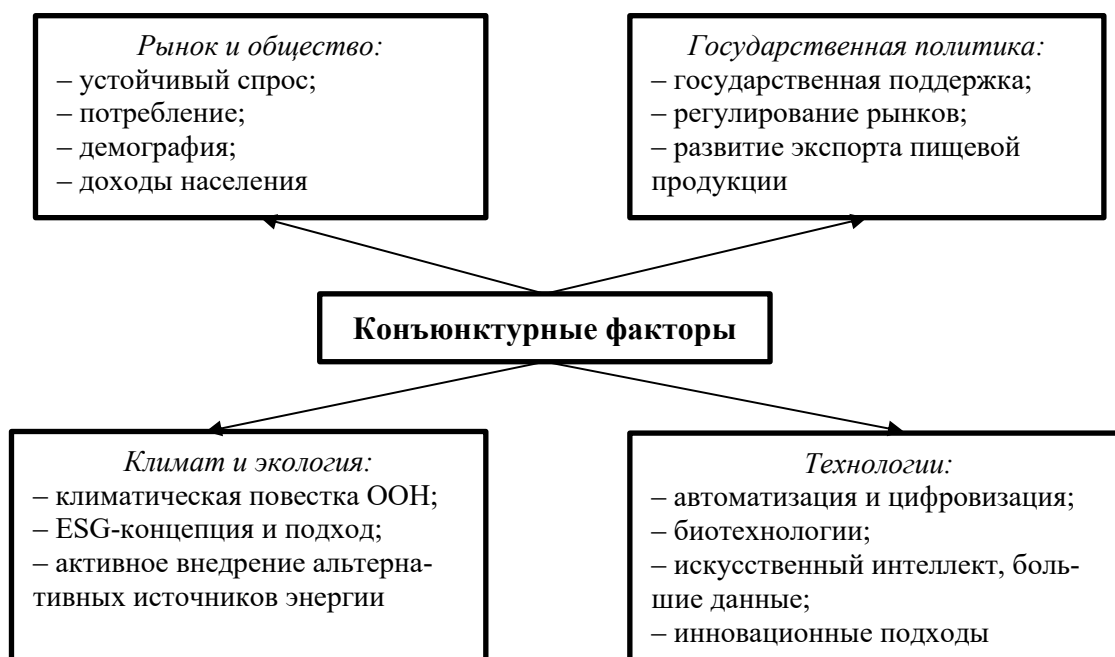


Рис. 3. основополагающие конъюнктурные факторы влияния на пищевую промышленность.

Представленные факторы (см. рис. 3) формируют общий производственный фон для реализации продовольственной политики государства [17]. С учетом меняющейся конъюнктуры продовольственного рынка (как внутреннего, так и внешнего) выстраиваются приоритетные технологии, которые интегрируются в производство.

Основополагающие конъюнктурные факторы разбиты нами на 4 группы:

1) «рынок и общество» – особенности воздействия данной группы факторов заключаются в формировании потребительского спроса и популяризации определенной группы продуктов питания (здоровое питание, безлактозные продукты, растительные белки – заменители животных белков, спортивное питание и т. п.), которая, в свою очередь, порождает предложения необходимых групп продуктов или целого линейного продовольственного ряда;

2) «государственная политика» – органы власти в любой юрисдикции в качестве руководящего звена могут моделировать предпринимательскую активности в различных отраслях промышленного производства, в т. ч. пищевого производства, эффективно применяя инструменты административного воздействия (льготы, субсидии, дотации, гарантии, преференции и т. п.), которые будут стимулировать развития продовольственного сегмента рынка как внутри страны, так и за ее пределами;

3) «климат и экология» – данная группа факторов будет сохранять свою актуальность всегда, так как глобальная климатическая повестка ООН продолжает наращивать свою актуальность, несмотря на усилия мировых производителей: процессы потепления и таяния ледников, повышение уровня Мирового океана, сокращение биоразнообразия планеты – все это продолжает быть формировать неблагоприятный экологический фон;

4) «технологии» – под данной группой факторов мы объединили различные

технологические решения, которые общество использует для производства и переработки товаров и ресурсов в условиях трансформации и курса на ресурсосбережение. В пищевой промышленности это новые подходы к переработке и компоновке сырья, инновационные упаковочные материалы и варианты возвратной или вторичной переработки отходов производства [18].

Таким образом, пищевая промышленность органично встраивается в систему ценностей доминирующей в данном обществе, трансформируя применяемые технологии и выпуская требуемую продукцию [19]. Скорость смены производственной модели в пищевой промышленности высокая, так как изменчивость потребительского спроса диктует необходимость быстрого перепрофилирования и удовлетворения потребностей в данном периоде времени. В 2025 г. объемы продовольственного рынка России составили 23 трлн руб., что доказывает его высокую интегрированность в экономику (рис. 4).



Рис. 4. Основопологающие конъюнктурные факторы влияния на пищевую промышленность.

Как видим, на рисунке 4 основную долю продовольственного рынка составил сегмент «готовая еда / полуфабрикаты» – 25%; на втором месте – сегмент «молочная продукция» – 20%; третью позицию занял сегмент «мясная перера-

ботка» – 18%. Подобная распределение позиций на рынке продовольствия свидетельствует о развитии глубокой переработки в отраслях пищевой промышленности, что будет в будущем отражаться на доле производства продукции [20].

Так, согласно плановым индикаторам развития пищевого производства в рамках реализации ГП РФ «Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и

продовольствия» (утв. решением Правительства РФ от 09.01.2025 г. № ММ-П11-140), к 2030 г. рост объемов производства продукции пищевого производства должен составить не менее 25% по сравнению с итогом 2021 г. (табл. 1, рис. 5).

Таблица 1. Индексы производства пищевой продукции согласно ГП по России и базовым регионам [10]

Регион	2021	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Темп, %
Российская Федерация	107,8	110,9	113,1	115,4	118,2	121,1	124,2	16,4
В том числе:								
Республика Адыгея	141	151,9	154,9	158	161,2	166	171	30
Амурская область	110,4	113,9	117	121,1	135	142,1	150,2	39,8
Костромская область	102,9	108,5	110,7	114	137,3	144,8	153,5	50,6
Курская область	138,6	137,8	146,8	154	157,9	161,7	163,8	25,2
Липецкая область	111,3	113,2	115,4	118,8	143,6	151	158,5	47,2
Смоленская область	130,1	133,4	140,1	145,7	150,1	157,6	162,3	32,2
Тверская область	133,2	140,8	144,2	148,1	152,5	157,9	163,7	30,5
Санкт-Петербург	127,1	127,2	130,8	134,4	138,2	143,2	150	22,9
Севастополь	313,7	305,7	307,3	308,8	310,3	311,9	313,4	-0,3

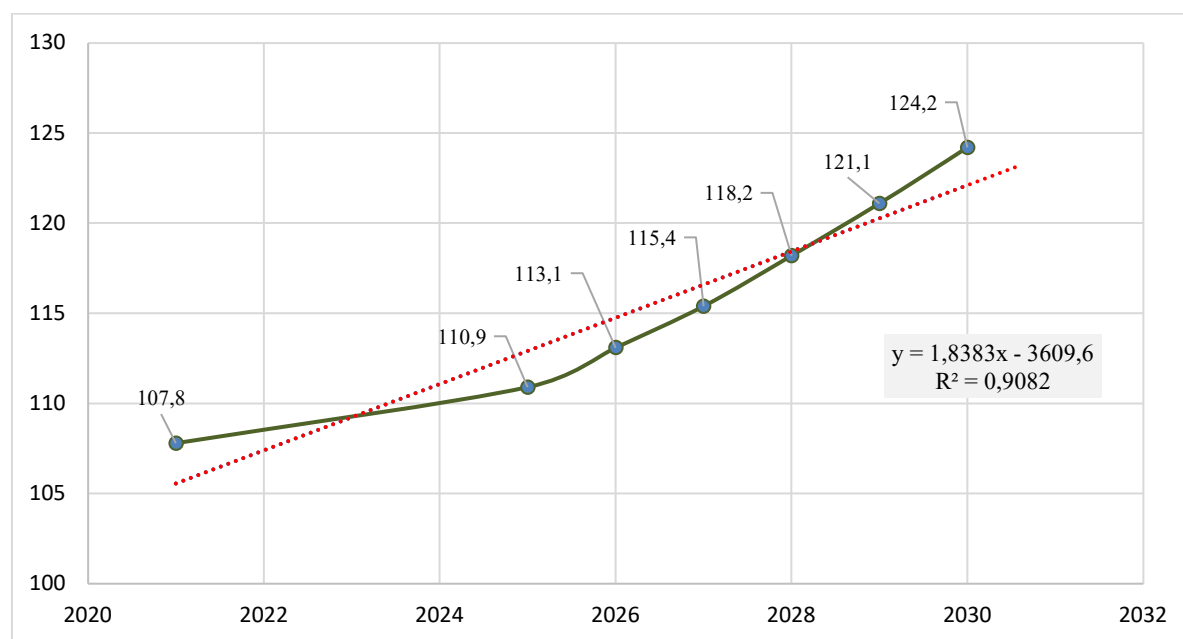


Рис. 5. Линейная динамика индексов производства пищевой продукции в Российской Федерации на период до 2030 г. согласно ГП¹

¹ Паспорт государственной программы (комплексной программы) Российской Федерации. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия: [утв. решением Правительства РФ от 09.01.2025 г. № ММ-П11-140]. URL: https://sudact.ru/law/pasport-gosudarstvennoi-programmy-kompleksnoi-programmy-rossiiskoi-federatsii_4/ (дата обращения: 29.01.2026).

Представленные динамические ряды индексов объемов производства продовольствия отражают общие тенденции развития пищевой промышленности, которые продекларированы в рамках Государственной программы 2025 г. Как видим, из данных таблицы 1 основными флагманами производства будут выступать такие регионы, как Республика Адыгея – 30%, Амурская область – 39,8%, Костромская область – 50,6%, Курская область – 25,2%, Липецкая область – 47,2%, Смоленская область – 32,2%, Тверская область – 30,5%, Санкт-Петербург – 22,9%, которые в 2030 г. должны максимально нарастить объемы производства пищевой продукции на своих территориях.

Оценка общего линейного тренда развития пищевой промышленности демонстрирует устойчивый рост к 2030 г. согласно представленным индексам [21]. Индекс производства в целом по России в 2030 г. должен составить 124,2 с высокой степенью достоверности $R^2 = 0,9082$, что официально декларировано в нормативных источниках.

Выводы

Завершая данное исследование, необходимо подчеркнуть особенности ESG-концепции, которые отражают современные тенденции бережливого и рационального потребления в условиях влияния глобальных конъюнктурных факторов.

ESG-трансформация пищевого производства – это ответ на растущие потребности общества в продовольствии и одновременно вектор будущего перспективного расширения технологической конкуренции на мировом продовольственном рынке.

Системное внедрение ESG-принципов в практику работы предприятий пищевой отрасли не только позволит сократить производственные и накладные расходы, но и позволит привлекать инвестиции на льготных условиях. Практика устойчивого развития уже реализуется некоторыми крупными предприятиями преимущественно полного цикла производства и переработки продовольственного сырья, но тем не менее популярность подхода расширяется.

Введенные антироссийские санкционные ограничения на экспорт-импорт продукции АПК и пищевой промышленности активизировали поиск новых рынков, новых подходов, новых производственных инновационных технологий обработки и переработки продукции, что вывело отрасль на новый уровень самообеспеченности по всей цепочке производственного цикла. Трансформационные преобразования в отрасли способствуют активизации потенциалов экономической эффективности и росту конкурентоспособности продукции российских производителей на мировом продовольственном рынке.

Список литературы

1. Аграрные циклы: монография / Р. С. Гайсин, О. И. Кирюшин, Е. С. Ротенко, Р. А. Мигунов; под общ. ред. Р. С. Гайсина. М.: Российский государственный аграрный университет МСХА имени К. А. Тимирязева, 2016. 142 с.
2. Глазьев С. Ю. Открытие закономерности смены технологических укладов ЦЭМИ АН СССР // Экономика и математические методы. 2018. Т. 54, № 3. С. 17-30.
3. Левин Ю. А., Фомина Г. Ю., Волков А. В. Методологические и теоретические аспекты этического предпринимательства // Международный сельскохозяйственный журнал. 2022. № 5 (389). С. 546-549. https://doi.org/10.55186/25876740_2022_65_5_546.
4. Адаменко А. А., Михалев И. И. Стратегия цифровой трансформации организации // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 1(45). С. 10-16. EDN JRORYV.

5. Вегнер-Козлова Е. О. Анализ методического инструментария оценки эффективности внедрения ESG-параметров в систему корпоративного управления // Естественнo-гуманитарные исследования. 2023. № 5(49). С. 59-62. EDN LLTRBS.
6. Власова Н. С., Корниаш В. С. Назначение и виды нефинансовой отчетности // Вестник Академии знаний. 2021. № 46(5). С. 98-103.
7. Власова Н. С., Буркот Е. Н., Гореликова А. С. Роль ESG-отчетности в современном мире // Естественнo-гуманитарные исследования. 2023. № 3(47). С. 54-56.
8. Исакова М. Н., Звягинцева Ю. А. Анализ бизнес среды в системе стратегического управления организацией // Форпост науки. 2023. № 2(64). С. 30-39. EDN MFPSSC.
9. Новиков Д. А., Хорольская Т. Е., Воронова С. М. Социально ориентированное управление бизнес-структурами на основе критериев ESG // Естественнo-гуманитарные исследования. 2022. № 44(6). С. 457-462. EDN CBULBE.
10. Новиков Д. А., Мусаев М. М. Управление предприятием на принципах ESG: ценности устойчивого развития // Деловой вестник предпринимателя. 2022. № 10(4). С. 94-98. EDN YYDRUE.
11. Самохин В. А. Ключевые направления ESG трансформации в современном сельском хозяйстве // Вестник Академии знаний. 2023. № 4(57). С. 271-274. EDN HBRPPL.
12. Курбанов Р. Ф., Маракулина И. В. Маркетинговый анализ конкурентных предложений на рынке растительной мясо-имитирующей продукции // Вестник аграрной науки. 2020. № 6 (87). С. 114-121. <https://doi.org/10.17238/issn2587-666X.2020.6.114>.
13. Левин Ю. А., Фомина Г. Ю., Волков А. В. Смена технологических укладов в контексте ESG: влияние конъюнктурных факторов на трансформацию пищевой индустрии // Международный сельскохозяйственный журнал. 2023. Т. 66, № 5 (395). С. 467-470.
14. Ревенко Л. С., Солдатенкова О. И., Ревенко Н. С. Глобальная продовольственная проблема: новые вызовы для мира и России // Экономика. Налоги. Право. 2022. Т. 15, № 4. С. 54-65.
15. Клейнер Г. Б. Системные проблемы развития отечественной промышленности // Научные труды Вольного экономического общества России. 2015. № 3. С. 90-101.
16. Сагина О. А. Персонализированное питание и перспективы его развития для фуднета // Большая Евразия: Развитие, безопасность, сотрудничество. 2019. С. 447-449.
17. Daniela Braconi, Vittoria Cicaloni, Ottavia Spiga, Annalisa Santucci. Chapter 1: An Introduction to Personalized Nutrition // Trends in Personalized Nutrition. Elsevier Inc., 2019. P. 3–32.
18. Nonmeat protein alternatives as meat extenders and meat analogs / M. A. Asgar, A. Fazilah, N. Huda, R. Bhat, A. A. Karim // Comprehensive reviews in food science and food safety. 2010. N 5. P. 513-529.
19. Александрова Е. Н. Обзор современных проблем и тенденций развития отрасли пищевой промышленности России // Экономика устойчивого развития. 2018. № 4 (36). С. 99–102.
20. Редкокашина Н. В. Развитие пищевой промышленности в России в условиях реализации стратегии импортозамещения // Наука в современном мире: приоритеты развития. 2018. Т. 2, № 1 (4). С. 63–65.
21. Павлова А. В. Повышение конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности: кластерный подход // Естественнo-гуманитарные исследования. 2020. № 31 (5). С. 170–181.

References

1. Gaisin R.S., Kiryushin O.I., Rotenko E.S., Migunov R.A. Agricultural cycles. Moscow: Rossiiskii gosudarstvennyi agrarnyi universitet MSKhA imeni K. A. Timiryazeva; 2016. 142 p. (In Russ.)
2. Glaz'ev S.Yu. Discovery of the pattern of changing technological patterns of the Central Research Institute of the USSR Academy of Sciences. *Ekonomika i matematicheskie metody = Economics and Mathematical Methods*. 2018;54(3):17-30. (In Russ.)

3. Levin Yu.A., Fomina G.Yu., Volkov A.V. Methodological and theoretical aspects of ethical entrepreneurship. *Mezhdunarodnyi sel'skokhozyaistvennyi zhurnal = International Agricultural Journal*. 2022;(5):546-549. (In Russ.) https://doi.org/10.55186/25876740_2022_65_5_546.
4. Adamenko A.A., Mikhalev I.I. The organization's digital transformation strategy. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya = Natural Sciences and Humanities Research*. 2023;(1):10-16. (In Russ.) EDN JRORYV.
5. Vegner-Kozlova E.O. Analysis of methodological tools for evaluating the effectiveness of implementing ESG parameters in the corporate governance system. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya = Natural Sciences and Humanities Research*. 2023;(5):59-62. (In Russ.) EDN LLTRBS.
6. Vlasova N.S., Korniyash V.S. Purpose and types of non-financial reporting. *Vestnik Akademii znanii = Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2021;(46):98-103. (In Russ.)
7. Vlasova N.S., Burkot E.N., Gorelikova A.S. The role of ESG reporting in the modern world. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya = Natural Sciences and Humanities Research*. 2023;(3):54-56. (In Russ.)
8. Isakova M.N., Zvyagintseva Yu.A. Analysis of the business environment in the strategic management system of an organization. *Forpost nauki = Outpost of Science*. 2023;(2):30-39. (In Russ.) EDN MFPSSC.
9. Novikov D.A., Khorol'skaya T.E., Voronova S.M. Socially oriented management of business structures based on ESG criteria. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya = Natural Sciences and Humanities Research*. 2022;(44):457-462. (In Russ.) EDN CBULBE.
10. Novikov D.A., Musaev M.M. ESG-based enterprise management: values of sustainable development. *Delovoi vestnik predprinimatel'ya = Entrepreneur's Business Bulletin*. 2022;10:94-98. (In Russ.) EDN YYDRUE.
11. Samokhin V.A. Key directions of ESG transformation in modern agriculture. *Vestnik Akademii znanii = Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2023;(4):271-274. (In Russ.) EDN HBRPPL.
12. Kurbanov R.F., Marakulina I.V. Marketing analysis of competitive offers on the market of vegetable meat-imitating products. *Vestnik agrarnoi nauki = Bulletin of Agrarian Science*. 2020;(6):114-121. (In Russ.) <https://doi.org/10.17238/issn2587-666X.2020.6.114>.
13. Levin Yu.A., Fomina G.Yu., Volkov A.V. Changing technological patterns in the context of ESG: the impact of market factors on the transformation of the food industry. *Mezhdunarodnyi sel'skokhozyaistvennyi zhurnal = International Agricultural Journal*. 2023;66(5):467-470. (In Russ.)
14. Revenko L.S., Soldatenkova O.I., Revenko N.S. Global food problem: new challenges for the world and Russia. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economy. Taxes. Right*. 2022;15(4):54-65. (In Russ.)
15. Kleiner G.B. Systemic problems of the development of domestic industry. *Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii = Scientific Papers of the Free Economic Society of Russia*. 2015;(3):90-101. (In Russ.)
16. Sagina O.A. Personalized nutrition and its development prospects for the food network. *Bol'shaya Evraziya: Razvitie, bezopasnost' = Greater Eurasia: Development, Security, Cooperation, Sotrudnichestvo*. 2019:447-449. (In Russ.)
17. Daniela Braconi, Vittoria Cicaloni, Ottavia Spiga, Annalisa Santucci. Chapter 1: An Introduction to Personalized Nutrition. In: Trends in Personalized Nutrition. Elsevier Inc.; 2019. P. 3–32.
18. Asgar M.A., Fazilah A., Huda N., Bhat R., Karim A.A. Nonmeat protein alternatives as meat extenders and meat analogs. *Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety*. 2010;(5):513-529. (In Russ.)
19. Aleksandrova E.N. Review of current problems and trends in the development of the Russian food industry. *Ekonomika ustoychivogo razvitiya = Economics of Sustainable Development*. 2018;(4):99–102. (In Russ.)
20. Redkokashina N.V. The development of the food industry in Russia in the context of the implementation of the import substitution strategy. *Nauka v sovremennom mire: priority razvitiya = Science in the Modern World: Development Priorities*. 2018;2(1):63–65. (In Russ.)
21. Pavlova A.V. Improving the competitiveness of food industry enterprises: a cluster approach. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya = Natural Sciences and Humanities Research*. 2020;(31):170–181. (In Russ.)

Информация об авторах / Information about the Authors

Федотова Гилян Васильевна, доктор экономических наук, ведущий научный сотрудник, Федеральный исследовательский центр «Информатика и управление» Российской академии наук; профессор кафедры экономики и цифровых технологий в АПК, Московская государственная академия ветеринарной медицины и биотехнологии – МВА имени К. И. Скрябина, г. Москва, Российская Федерация, e-mail: g_evgeeva@mail.ru, Researcher ID: N-8708-2015, ORCID: 0000-0002-2066-8628

Ларионова Ирина Сергеевна, доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой философии и социально-гуманитарных наук, Московская государственная академия ветеринарной медицины и биотехнологий – МВА им. К. И. Скрябина, г. Москва, Российская Федерация, e-mail: lis.lair@gmail.com, ORCID: 0000-0001-6695-8682

Валентина Юрьевна Забродина, аспирант, ассистент кафедры управления бизнесом и сервисными технологиями, Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ), г. Москва, Российская Федерация, e-mail: valentina.u.z@mail.ru, ORCID: 0009-0005-1436-8732

Gilian V. Fedotova, Doctor of Sciences (Economics), Leading Researcher, Federal Research Center "Computer Science and Management" of the Russian Academy of Sciences; Professor at the Department of Economics and Digital Technologies in the Agroindustrial Complex, Moscow State Academy of Veterinary Medicine and Biotechnology – K. I. Skryabin Moscow Veterinary Academy, Moscow, Russian Federation, e-mail: g_evgeeva@mail.ru, Researcher ID: N-8708-2015, ORCID: 0000-0002-2066-8628

Irina S. Larionova, Doctor of Sciences (Philosophical), Professor, Head of the Department of Philosophy and Social and Humanitarian Sciences, Moscow State Academy of Veterinary Medicine and Biotechnology – K. I. Skryabin Moscow Veterinary Academy, Moscow, Russian Federation, e-mail: zoo@rgau-msha.ru, ORCID: 0009-0005-5051-0361

Valentina Yu. Zabrodina, Postgraduate, Assistant at the Department of Business Management and Service Technologies, Russian Biotechnology University (ROSBIOTECH), Moscow, Russian Federation, e-mail: valentina.u.z@mail.ru, ORCID: 0009-0005-1436-8732

Оригинальная статья / Original article

УДК 640.41:338.2

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-137-145>



Этапы разработки инновационной стратегии для гостиничных комплексов Курского региона

Ж. Ю. Коптева¹, И. А. Томакова¹✉, У. А. Комзолова¹, Е. Г. Салтынская¹,
Т. В. Волобуева¹

¹ Юго-Западный государственный университет
ул. 50 лет Октября, д. 94, г. Курск 305040, Российская Федерация

✉ e-mail: tomakova@mail.ru

Резюме

Актуальность. В условиях глобальной конкуренции, цифровизации и повышенных требований со стороны клиентов предприятия гостиничного бизнеса должны не только поддерживать стабильное качество обслуживания, но и искать новые пути повышения эффективности. Инновации становятся неотъемлемым элементом управленческой стратегии, способствующим модернизации услуг, оптимизации издержек и созданию устойчивых конкурентных преимуществ. В данной статье производится анализ этапов разработки инновационной стратегии для гостиничных комплексов Курского региона. Особое внимание уделяется анализу рынка, формированию концепции стратегии, распределению ответственности, внедрению инноваций и оценке их эффективности. Правильное планирование и последовательное выполнение этих этапов способствуют повышению конкурентоспособности гостиниц и развитию туристической отрасли региона.

Цель данного исследования – формулировка этапов разработки инновационной стратегии для гостиничных комплексов Курской области, направленной на повышение их конкурентоспособности и устойчивого развития.

Задачи: анализ современного состояния гостиничного сектора региона; выявление барьеров инновационной активности, формулировка направлений стратегического развития и описание поэтапной структуры реализации инноваций.

Методология. Методологической базой исследования выступает совокупность общенаучных, статистических, интерпретационных и эмпирических методов сбора и анализа данных, структурирование наблюдений.

Результаты. В результате исследования сформулирована сущность и содержание стадий проектирования инновационной стратегии для гостиничных комплексов Курской области.

Выводы. Перспективы дальнейшего развития гостиничного сектора в регионе связаны с продолжением цифровой трансформации, расширением спектра инновационных услуг и адаптацией к меняющимся потребностям гостей. Необходимо уделять внимание обучению персонала, развитию инфраструктуры и активному привлечению инвестиций. Также следует усилить мониторинг рынка и гибко корректировать стратегию на основе обратной связи и анализа результатов для своевременного реагирования на сигналы и использовать новые пути для развития.

Ключевые слова: инновационная стратегия; гостиничный комплекс; этапы разработки; инновации; оценка эффективности.

Конфликт интересов: Автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: Этапы разработки инновационной стратегии для гостиничных комплексов Курского региона / Ж. Ю. Коптева, И. А. Томакова, У. А. Комзолова, Е. Г. Салтынская, Т. В. Волобуева // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2026. Т. 16, № 2. С. 137–145. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-137-145>.

Поступила в редакцию 06.02.2026

Принята к публикации 14.03.2026

Опубликована 30.04.2026

Stages of innovative strategy development for hotel complexes in the Kursk region

Zhanna Yu. Kopteva¹, Irina A. Tomakova¹, Ulyana A. Komzolova¹,
Elena G. Saltsinskaya¹, Tatyana V. Volobueva¹

¹ Southwest State University
50 Let Oktyabrya Str. 94, Kursk 305040, Russian Federation

✉ e-mail: tomakova@mail.ru

Abstract

Relevance. In the face of global competition, digitalization and increased customer demands, hotel businesses must not only maintain a stable quality of service, but also look for new ways to increase efficiency. Innovation is becoming an integral element of management strategy, contributing to the modernization of services, cost optimization and the creation of sustainable competitive advantages. This article analyzes the stages of developing an innovative strategy for hotel complexes in the Kursk region. Special attention is paid to market analysis, the formation of a strategy concept, the allocation of responsibility, the introduction of innovations and the assessment of their effectiveness. Proper planning and consistent implementation of these stages contributes to increasing the competitiveness of hotels and the development of the tourism industry in the region.

The purpose of this study is to formulate the stages of developing an innovative strategy for hotel complexes in the Kursk region aimed at increasing their competitiveness and sustainable development.

Objectives: analysis of the current state of the hotel sector in the region; identification of barriers to innovation activity; formulation of strategic development directions and description of the phased structure of innovation implementation.

Methodology. The methodological basis of the research is a set of general scientific, statistical, interpretative and empirical methods of data collection and analysis, structuring observations.

Results. As a result of the research, the essence and content of the stages of designing an innovative strategy for hotel complexes in the Kursk region are formulated.

Conclusions. The prospects for further development of the hotel sector in the region are linked to the continuation of digital transformation, the expansion of the range of innovative services and adaptation to the changing needs of guests. It is necessary to pay attention to staff training, infrastructure development and active investment attraction. It is also necessary to strengthen market monitoring and flexibly adjust the strategy based on feedback and analysis of results in order to respond to signals in a timely manner and use new ways for development.

Keywords: innovation strategy; hotel complex; stages of development; innovation; efficiency assessment.

Conflict of interest: The Author declare the absence of obvious and potential conflicts of interest related to the publication of this article.

For citation: Kopteva Z.Yu., Tomakova I.A., Komzolova U.A., Saltsinskaya E.G., Volobueva T.V. Stages of innovative strategy development for hotel complexes in the Kursk region. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment* = *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2026;16(2):137–145. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-137-145>.

Received 06.02.2026

Accepted 04.03.2026

Published 30.04.2026

Введение

Развитие сферы гостеприимства в современной экономике напрямую связано с процессами внедрения инноваций. В условиях глобальной конкуренции, цифровизации и повышенных требований со стороны клиентов предприятия гостиничного бизнеса должны не только под-

держивать стабильное качество обслуживания, но и искать новые пути повышения эффективности [1]. Инновации становятся неотъемлемым элементом управленческой стратегии, способствующим модернизации услуг, оптимизации издержек и созданию устойчивых конкурентных преимуществ [2].

Инновации в гостиничном бизнесе охватывают широкий спектр направлений – от внедрения цифровых технологий до разработки новых форм обслуживания и корпоративного управления. Их значение определяется способностью адаптировать предприятие к изменениям внешней среды, обеспечить гибкость и устойчивость на рынке [3].

В российском контексте инновационные подходы особенно актуальны для региональных гостиничных комплексов, где требуется усиление экономического потенциала и формирование привлекательного туристического образа территории. Курская область относится к регионам с перспективным, но пока не полностью реализованным потенциалом в сфере туризма [4]. Здесь активно развиваются внутренние туристические маршруты, событийные и культурные программы, однако инфраструктура размещения требует обновления и внедрения новых управленческих решений.

Поэтому для повышения конкурентоспособности и устойчивого развития гостиничного бизнеса в Курской области особо важно определить направления стратегического развития и этапы разработки инновационной стратегии с учетом выявленных барьеров инновационной активности.

Материалы и методы

По состоянию на 2024 г. в Курской области функционировало 136 коллективных средств размещения, из которых 95 объектов – это гостиницы, мотели и hostels общей вместимостью около 6,5 тыс. мест. Общая вместимость гостиничного фонда¹ региона составляла приблизительно 13 тыс. мест (табл. 1).

Динамика последних лет демонстрирует рост туристической активности. В 2023 г. гостиницы Курской области при-

няли около 273 тыс. постояльцев, что на 28 % больше, чем годом ранее. В 2024 г. показатель составил 199,7 тыс. человек². Количество ночёвок в коллективных средствах размещения за последние три года также стабильно увеличивается: в 2021 г. их число достигло 1 277 251, что на 33,9 % выше уровня 2020 г.³

Рост загрузки номерного фонда и числа гостей свидетельствует о формировании устойчивого спроса на гостиничные услуги⁴. Однако, как показывает анализ, большая часть гостиниц региона представлена объектами малого и среднего бизнеса, где уровень технологического развития и цифровизации остаётся недостаточным⁵.

Среди ключевых проблем, сдерживающих развитие отрасли, выделяются:

- ограниченность инвестиционных ресурсов;
- дефицит квалифицированных кадров в сфере инновационного управления [5];
- устаревшие формы организации сервиса и материальной базы;
- слабая интеграция с туристическими маршрутами и отсутствием кластерного подхода⁶.

² Число постояльцев гостиниц в Курской области выросло почти на 30 % // ABNews.ru. URL: <https://abnews.ru/center/news/kursk/2024/6/7/chislo-postoyalczev-gostinicz-v-kurskoj-oblasti-vyroslo-pochti-na-30> (дата обращения: 20.01.2026).

³ Курск-Известия. Количество ночёвок в гостиницах Курской области выросло на 34 %. URL: <https://kursk-izvestia.ru/news/187346> (дата обращения: 20.01.2026).

⁴ Инвестиции в гостиничный бизнес выросли в регионах России // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7659941> (дата обращения: 20.01.2026).

⁵ О развитии туризма и гостиничной деятельности в Российской Федерации // Федеральная служба государственной статистики (Росстат). URL: <https://www.rosstat.gov.ru/statistics/turizm> (дата обращения: 20.01.2026).

⁶ Российские гостиницы в 2024 году получили выручку свыше 1 трлн рублей // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/business/11/02/2025/67a9ebc29a79473f4b1fd1eb> (дата обращения: 22.01.2026).

¹ В Курской области в 2024 году работали 136 средств размещения // Hoteliernews.ru. URL: <https://hoteliernews.ru/v-kurskoj-oblasti-v-2024-godu-rabotali-136-sredstv-razmescheniya> (дата обращения: 20.01.2026).

Таблица 1. Основные показатели гостиничного сектора Курской области в 2021-2023 гг.

Показатель	2021	2022	2023
Средства размещения, ед.	132	134	136
Вместимость, мест	10 800	12 500	13 000
Размещённых лиц, чел.	953 576	273 000	199 700
Средняя загрузка фонда, %	45	53	55

Тем не менее потенциал гостиничного сектора Курской области остаётся значительным. Регион имеет удобное географическое положение, транспортную доступность, культурные достопримечательности и событийные мероприятия (например, «Курская дуга» и региональные гастрономические фестивали), которые могут служить основой для формирования уникальных туристических продуктов¹.

В условиях ограниченного финансирования и высокой конкуренции ключевым инструментом повышения эффективности становится разработка инновационной стратегии. Она должна предусматривать комплекс мер, направленных на технологическую модернизацию и повышение качества обслуживания.

К приоритетным направлениям инновационного развития гостиничного бизнеса региона относятся:

1. Цифровизация управления – внедрение PMS-систем, CRM-платформ, онлайн-броней, автоматизированных систем учёта и аналитики.

2. Инновации в клиентском опыте – создание мобильных приложений, цифровых карт гостя, систем самообслуживания и бесконтактного заселения.

3. Энергоэффективные технологии – использование датчиков движения, интеллектуального освещения и систем климат-контроля.

4. Формирование устойчивой корпоративной культуры – развитие инновационной активности персонала и программ профессионального роста [6].

На примере матрицы влияний и усилий (табл. 2) рассмотрим, как правильно расставляются приоритеты между проектами и инициативами.

Матрица помогает направлять внимание на перспективные предложения и грамотно распределять имеющиеся ресурсы.

Результаты и их обсуждение

Системный подход к инновациям, включающий анализ ситуации, постановку задач, внедрение новшеств и оценку их результатов, помогает гостиничным комплексам региона развиваться и улучшать свою работу. Со временем это приведет к улучшению туристической репутации Курской области, увеличению числа гостей и созданию комфортных условий для отдыха, соответствующих современным требованиям отрасли.

Создание инновационной стратегии для гостиничных комплексов – это многоуровневый процесс [7]. На первоначальном этапе проводится анализ текущего состояния гостиничного предприятия, это позволяет оценить потенциал, конкурентную среду [8], потребности и тенденции рынка [9]. Далее формулируются конкретные цели и задачи инновационного развития, например, повышение уровня сервиса или внедрение новых технологий. Затем производится разработка и выбор инновационных решений, которые соответствуют экономической эффективности и специфике Курского региона.

¹ Отчёт о социально-экономическом развитии региона за 2024 год // Министерство экономического развития Курской области. URL: <https://kursk.ru/region/economy/page-418638/> (дата обращения: 20.01.2026).

Таблица 2. Матрица влияний и усилий

Инициатива	Новизна	Инвестиции	Эффект	Решение
Мобильное приложение для гостей	Средняя	Средние	Высокий	Реализовать
Внедрение системы «умный отель»	Высокая	Высокие	Средний	Частично внедрить
Энергосберегающие технологии	Средняя	Средние	Средний	Реализовать
Онлайн-программа лояльности	Низкая	Низкие	Высокий	Реализовать

На этапе планирования ресурсов определяется необходимый объем финансовых, кадровых, материально-технических и информационных затрат. Одновременно формируется организационная структура, обеспечивающая эффективное управление инновационными проектами [10]. Данная структура должна быть гибкая и проектно-ориентированная, обязательно назначение менеджеров по инновациям и создание специализированных команд. В структуре также предусматривается взаимодействие с внешними партнерами – научные организации и региональные власти, а также налаживаются каналы коммуникации для обмена информацией между всеми участниками [11].

На завершающем этапе инновационные проекты внедряются и контролируются, в процессе есть возможность корректировать стратегию, это зависит от результатов. Системный подход к планированию ресурсов и формированию организационной структуры способствует повышению конкурентоспособности гостиничных комплексов Курской области, улучшению качества услуг и устойчивому развитию в условиях изменяющегося рынка.

Финансовое обеспечение инновационной стратегии для гостиничных комплексов Курского региона предполагает выделение достаточного бюджета на реализацию ключевых проектов и инициатив: инвестиции в новое оборудование, технологии, обучение персонала и маркетинговые мероприятия [12]. Необходимо запланировать резервы для непредвиденных затрат и обеспечить прозрачность финансового контроля. Кадровое обеспечение предусматривает подбор квалифицированных специалистов, способных эффективно внедрять инновации и проведение регулярного обучения и повы-

шения квалификации сотрудников. Развиваются компетенции в области цифровых технологий и сервиса [13].

Формирование команд осуществляется с учетом задач и этапов реализации инновационной стратегии. Создаются междисциплинарные группы, объединяющие экспертов из разных областей:

- менеджеры;
- технические специалисты;
- маркетологи;
- представители службы сервиса.

Внутри команд регламентируется и распределяется ответственность, благодаря чему обеспечивается прозрачность процессов и оперативное принятие решений. Каждому участнику назначаются конкретные роли и зоны ответственности для эффективного выполнения поставленных задач и достижения целей инновационного развития гостиничных комплексов.

Далее происходит реализация инновационной стратегии для гостиничных комплексов (рис. 2). Этапы представляют собой цепочку последовательностей принятия решений.

Для успешной реализации стратегии важно установить четкие таймлайны – сроки выполнения ключевых задач и этапов. Таймлайны помогают структурировать работу, распределить ресурсы и обеспечить дисциплину в исполнении плана. Основным инструментом являются контрольные точки проекта – ориентиры для оценки прогресса. На контрольных точках проводится анализ достигнутых результатов, проверяется соответствие плану и принимаются решения о дальнейших действиях, что поможет своевременно выявлять проблемы и корректировать стратегию, обеспечивая ее адаптивность.

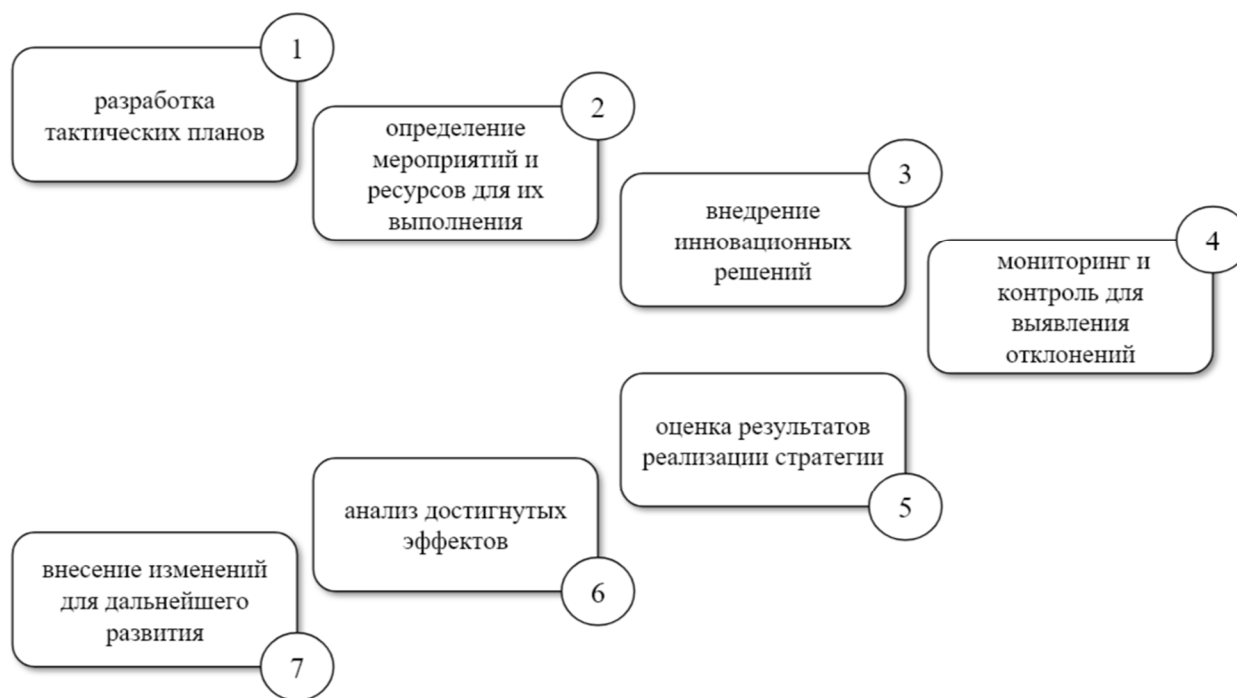


Рис. 1. Этапы реализации инновационной стратегии для гостиничных комплексов Курского региона

Внедрение инноваций в предприятиях гостиничной индустрии Курского региона требует продуманного и системного подхода, направленного на успешное интегрирование новых технологий и процессов. Практические аспекты внедрения состоят из планирования, тестирования новых решений, а также поэтапного масштабирования [14]. Здесь следует обеспечить техническую поддержку и сопровождение, чтобы снизить риски. Управление изменениями предполагает активное участие руководства и коммуникацию с сотрудниками на всех уровнях для создания атмосферы открытости и доверия [15].

То, насколько успешно будут внедрены новые технологии, влияет обучение персонала. Для освоения новых методов и знаний проводятся тренинги, семинары, лекции и практические упражнения. Сотрудникам необходимо показать преимущество нововведений, но также выделить трудности, с которыми они могут столкнуться. Руководитель должен объяснить приоритетные принципы работы и дополнительно создать систему мотивации.

Регулярное получение обратной связи поможет персоналу быстрее адаптироваться к новым условиям работы.

На этапе оценки результатов реализации стратегии в гостиничных комплексах Курской области применяются ключевые показатели эффективности, которые позволяют отслеживать выполнение поставленных целей и своевременно выявлять отклонения от плана. Регулярный сбор и обработка данных обеспечивают объективную картину реализации стратегии и помогают принимать обоснованные управленческие решения.

Выводы

Адаптация стратегии на основе обратной связи – это динамичный и непрерывный процесс, направленный на корректировку управленческих решений с учетом изменений во внешней и внутренней среде, а также результатов систематического мониторинга. Сбор обратной связи осуществляется как от сотрудников, так и от клиентов, что позволяет выявлять перспективные направления для

совершенствования. На основе полученных данных корректируются тактические планы, перераспределяются ресурсы и меняются приоритеты. Такой гибкий механизм обеспечивает устойчивость стратегических инициатив и их соответствие актуальным условиям функционирования, что значительно повышает вероятность достижения долгосрочных целей.

Инновационная стратегия для гостиничных комплексов Курского региона является основополагающим фактором повышения конкурентоспособности и обеспечения устойчивого развития отрасли. Внедрение передовых технологий, совершенствование качества обслуживания и оптимизация организационных процессов способствуют увеличению туристического потока и повышению уровня удовлетворённости посетителей. Это положительно влияет на экономику реги-

она, создаёт новые рабочие места и стимулирует развитие смежных отраслей, что подтверждается общими тенденциями роста туристического потока и гостиничного рынка в России.

Таким образом, перспективы дальнейшего развития гостиничного сектора в регионе связаны с продолжением цифровой трансформации, расширением спектра инновационных услуг и адаптацией к меняющимся потребностям гостей. Необходимо уделять внимание обучению персонала, развитию инфраструктуры и активному привлечению инвестиций. Также следует усилить мониторинг рынка и гибко корректировать стратегию на основе обратной связи и анализа результатов для своевременного реагирования на сигналы и использовать новые пути для развития.

Список литературы

1. Маноян К. А. Инновационные подходы в гостиничном бизнесе // Вестник экономической безопасности. 2024. № 4. С. 221-224.
2. Азжеурова К. Е., Коптева Ж. Ю., Щербаков Д. Б. Развитие и активация инновационного потенциала российской экономики: региональные особенности, структурные приоритеты, уровни реализации // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2024. Т. 14, № 4. С. 141-161.
3. Устьян А., Ердакова В. П. Инновации в гостиничном бизнесе: ключевые тенденции и перспективы // Молодежь – науке. Актуальные проблемы туризма, гостеприимства и предпринимательства: материалы XV Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных, Сочи, 24 апреля 2024 г. Сочи: Сочинский государственный университет, 2024. С. 246.
4. Коптева Ж. Ю., Федорова А. Р. Инновации в сфере экскурсионного обслуживания в гостиничной индустрии // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023. Т. 13, № 2. С. 156-166.
5. Томакова И. А., Федорова А. Р., Бредихин В. В. Региональный рынок труда в сфере туризма и гостиничной индустрии в условиях трансформации российской экономики // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023. Т. 13, № 6. С. 84-97.
6. Красноженова Г. Ф. Новые инструменты планирования персонала: эффективное управление муниципальным гостиничным предприятием // Вестник Академии права и управления. 2025. № 4(85). С. 149-153.
7. Макаридзе Н. Региональные стратегии для гостиничного и ресторанного бизнеса в ответ на глобальные изменения // Актуальные исследования. 2024. № 19-3(201). С. 29-36.
8. Шихабудинов М. А. Инновационное развитие и стратегическое планирование как важнейшие факторы обеспечения конкурентоспособности предприятия гостиничного бизнеса // Транспортное дело России. 2009. № 5. С. 78-80.
9. Рязанцева Е. А., Семкина Н. С. Инновации в гостиничном и ресторанном бизнесе // Общество. Доверие. Риски: материалы 3-го ежегодного Международного форума: в 3 кн. М.: Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, 2021. Кн. 3. С. 155.
10. Гомилевская Г. А., Савлук Д. А. Технологические и организационные инструменты гостиничных инноваций: мировая и региональная практика // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2022. № 3. С. 78-88.

11. Галкин Д. В. Научно-практические рекомендации по формированию стратегического партнерства с целью повышения эффективности инновационной деятельности гостиничных предприятий // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. 2025. Т. 14, № 3. С. 4-9.
12. Авилова Н. Л. Влияние цифровых инноваций на инвестиционную привлекательность гостиничного бизнеса // Инновации и инвестиции. 2025. № 5. С. 6.
13. Ушаков Р. Н. Перспективы развития ресурсного потенциала гостиничного предприятия в современных условиях // Научный вестник МГУСиТ: спорт, туризм, гостеприимство. 2022. № 3(73). С. 101-110.
14. Федорова Д. В., Мигунова М. И. Инновации в учете и анализе затрат в гостиничном и ресторанном бизнесе: путь к улучшению финансовой устойчивости // Современные аспекты учета, анализа и аудита: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Красноярск, 02 ноября 2023 года. Красноярск: Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева, 2023. С. 72.
15. Белых И. Ю. Инновации в гостиничном и ресторанном бизнесе // Сборник докладов Международной научно-технической конференции молодых ученых БГТУ им. В. Г. Шухова: материалы конференции, Белгород, 20–21 мая 2024 г. Белгород: Белгородский государственный технологический университет имени В.Г. Шухова, 2024. С. 64.

References

1. Manoyan K.A. Innovative approaches in the hotel business. *Vestnik ekonomicheskoi bezopasnosti = Bulletin of Economic Security*. 2024;(4):221-224. (In Russ.)
2. Azzheurova K.E., Kopteva J. Y., Shcherbakov D. B. Development and activation of the innovative potential of the Russian economy: regional features, structural priorities, levels of implementation. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2024;14(4):141-161. (In Russ.)
3. Ustyan A., Erdakova V.P. Innovations in the hotel business: key trends and prospects. In: *Molodezh' – nauke. Aktual'nye problemy turizma, gostepriimstva i predprinimatel'stva: materialy XV Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii studentov, aspirantov i molodykh uchenykh, Sochi, 24 aprelya 2024 g. = Youth - Science. Actual problems of tourism, hospitality and entrepreneurship: Proceedings of the XV All-Russian Scientific and Practical Conference of Students, Postgraduates and Young Scientists, 24 April 2024, Sochi*. Sochi: Sochinskii gosudarstvennyi universitet; 2024. P. 246. (In Russ.)
4. Kopteva J.Y., Fedorova A.R. Innovations in the field of excursion services in the hotel industry. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2023;13(2):156-166. (In Russ.)
5. Tomakova I.A., Fedorova A.R., Bredikhin V.V. The regional labor market in the field of tourism and the hotel industry in the context of the transformation of the Russian economy. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2023;13(6):84-97. (In Russ.)
6. Krasnozhenova G.F. New personnel planning tools: effective management of a municipal hotel enterprise. *Vestnik Akademii prava i upravleniya = Bulletin of the Academy of Law and Management*. 2025;(4):149-153. (In Russ.)
7. Makaridze N. Regional strategies for the hotel and restaurant business in response to global changes. *Aktual'nye issledovaniya = Current Research*. 2024;(19-3):29-36. (In Russ.)
8. Shikhabudinov M.A. Innovative development and strategic planning as the most important factors for ensuring the competitiveness of the hotel business enterprise. *Transportnoe delo Rossii = Transport business of Russia*. 2009;(5):78-80. (In Russ.)
9. Ryazantseva E.A., Semkina N.S. Innovations in the hotel and restaurant business. In: *Obshchestvo. Doverie. Riski: materialy 3-go ezhegodnogo Mezhdunarodnogo foruma = Society. Trust. Risks: Proceedings of the 3rd Annual International Forum, 01 December 2021, Moscow*. Vol. 3. Moscow: Rossiiskii ekonomicheskii universitet imeni G. V. Plekhanova; 2021. P. 155. (In Russ.)
10. Gomilevskaya G.A., Savluk D.A. Technological and organizational tools of hotel innovations: world and regional practice. *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2026;16(2):137-145

iya: Ekonomika = Bulletin of the Astrakhan State Technical University. Series: Economics. 2022;(3):78-88. (In Russ.)

11. Galkin D.V. Scientific and practical recommendations on the formation of a strategic partnership in order to increase the effectiveness of innovative activities of hotel enterprises. *Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika firmy = Scientific Research and Development. The Economics of the Company. 2025;14(3):4-9. (In Russ.)*

12. Avilova N.L. The impact of digital innovations on the investment attractiveness of the hotel business. *Innovatsii i investitsii = Innovation and Investment. 2025;(5):6. (In Russ.)*

13. Ushakov R.N. Prospects for the development of the resource potential of a hotel enterprise in modern conditions. *Nauchnyi vestnik MGUSiT: sport, turizm, gostepriimstvo = Scientific Bulletin of MGUSiT: Sport, Tourism, Hospitality. 2022;(3):101-110. (In Russ.)*

14. Fedorova D.V., Migunova M.I. Innovations in cost accounting and analysis in the hotel and restaurant business: a way to improve financial stability. In: *Sovremennye aspekty ucheta, analiza i audita: materialy Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Krasnoyarsk, 02 noyabrya 2023 goda = Modern aspects of accounting, analysis and audit: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference, 02 November 2023, Krasnoyarsk. Krasnoyarsk: Sibirskii gosudarstvennyi universitet nauki i tekhnologii imeni akademiki M. F. Reshetneva; 2023. P. 72. (In Russ.)*

15. Belykh I.Y. Innovations in the hotel and restaurant business. In: *Sbornik dokladov Mezhdunarodnoi nauchno-tehnicheskoi konferentsii molodykh uchenykh BGTU im. V.G. Shukhova: materialy konferentsii, Belgorod, 20–21 maya 2024 g. = Collection of reports of the International Scientific and Technical Conference of Young scientists of BSTU named after V.G. Shukhov: Conference proceedings, 20-21 May 2024, Belgorod. Belgorod: Belgorodskii gosudarstvennyi tekhnologicheskii universitet imeni V.G. Shukhova; 2024. P. 64. (In Russ.)*

Информация об авторах / Information about the Authors

Коптева Жанна Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, управления и аудита, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: zhanna.kopteva@inbox.ru, ORCID: 0000-0003-1198-6357

Zhanna Y. Kopteva, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor at the Department of Economics, Management and Audit, Southwest State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: zhanna.kopteva@inbox.ru, ORCID: 0000-0003-1198-6357

Томакова Ирина Александровна, кандидат технических наук, доцент кафедры экономики, управления и аудита, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: tomakova@mail.ru, ORCID: 0000-0001-7419-1813

Irina A. Tomakova, Candidate of Sciences (Engineering), Associate Professor at the Department of Economics, Management and Audit, Southwest State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: tomakova@mail.ru, ORCID: 0000-0001-7419-1813

Комзолова Ульяна Алексеевна, магистрант, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: ukomzolovaa@yandex.ru

Ulyana A. Komzolova, Undergraduate, Southwest State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: ukomzolovaa@yandex.ru

Салтынская Елена Георгиевна, магистрант, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: elena.pereverzeva.02@mail.ru

Elena G. Saltynskaya, Undergraduate, Southwest State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: elena.pereverzeva.02@mail.ru

Волобуева Татьяна Валерьевна, студент, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: volobueva.ta00@gmail.com

Tatyana V. Volobueva, Student, Southwest State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: volobueva.ta00@gmail.com

Оригинальная статья / Original article

УДК 332.14

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-146-158>**Оценка взаимосвязи состояния инфраструктуры
здравоохранения с макроэкономическими параметрами
социально-экономического развития****А. Е. Орлов¹, В. К. Чадаев² ✉**

¹ Самарский государственный медицинский университет Министерства здравоохранения
Российской Федерации
ул. Чапаевская, д. 89, г. Самара 443099, Российская Федерация

² Научно-исследовательский институт социальных систем
при Московском государственном университете имени М.В. Ломоносова
Раменский бул., д. 1/1, г. Москва 119607, Российская Федерация

✉ e-mail: vchaadaev@niiss.ru

Резюме

Актуальность. Достижение целей опережающего социально-экономического развития Российской Федерации предполагает первоочередное внимание к сохранению и укреплению здоровья населения трудоспособного возраста. Актуальной научной задачей становится междисциплинарный научный анализ, направленный на разработку ориентиров развития системы здравоохранения, адекватных задачам реализации приоритетных национальных проектов.

Цель – проведение статистического анализа и оценка связи макроэкономических характеристик субъекта Российской Федерации с показателями доступности медицинского обслуживания.

Задачи: анализ региональной динамики социально-экономических показателей развития субъекта Российской Федерации; оценка текущего состояния системы здравоохранения и выявление приоритетных направлений ее развития.

Методология. В основе исследования лежит комплексный подход, интегрирующий количественные и качественные методы статистического анализа. Информационное обеспечение сформировано на основе данных Росстата.

Результаты. В качестве управляемого региональной властью фактора, оказывающего непосредственное влияние на достижение национальных целей «сохранение населения» и «устойчивая и динамичная экономика», используется «мощность амбулаторно-поликлинических учреждений, посещений в смену на 10000 человек населения», определяющая уровень доступности медицинской помощи. На примере Самарской области построены эконометрические модели – оценка влияния указанного фактора на ключевые индикаторы уровня развития региона: ожидаемая продолжительность жизни, ВРП на душу населения и производительность труда. Анализ взаимовлияния перечисленных показателей позволил сделать вывод о наличии сильной зависимости между ними. В перспективе, на основе полученных данных, может быть построена цифровая модель, служащая основой для подготовки сценариев стратегии развития региона, при этом перечень контролируемых индикаторов (национальных целей) и влияющих их факторов может быть существенно расширен.

Выводы. Правильная расстановка приоритетов достижения национальных целей должна проводится комплексно с учетом интересов не только здравоохранения, но и других секторов экономики. Помимо диагностики текущего состояния региона, исследование предлагает практическую основу для выработки управленческих решений по формированию стратегии.

Ключевые слова: здравоохранение; макроэкономические показатели; междисциплинарное исследование; национальные цели; опережающее развитие; регрессионный анализ; цифровая трансформация.

Конфликт интересов: Автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: Орлов А. Е., Чадаев В. К. Оценка взаимосвязи состояния инфраструктуры здравоохранения с макроэкономическими параметрами социально-экономического развития // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2026. Т. 16, № 2. С. 146–158. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-146-158>.

Поступила в редакцию 14.02.2026

Принята к публикации 15.03.2026

Опубликована 30.04.2026

© Орлов А. Е., Чадаев В. К., 2026

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2026;16(2):146–158

Assessment of the relationship between the state of health care infrastructure and macroeconomic parameters of socio-economic development

Andrey E. Orlov¹, Vitaly K. Chaadaev² ✉

¹ Samara State Medical University of the Ministry of Health of the Russian Federation
89 Chapayevskaya Str., Samara 443099, Russian Federation

² Research Institute of Social Systems at Lomonosov Moscow State University
1/1 Ramenskiy Blvd., Moscow 119607, Russian Federation

✉ e-mail: vchaadaev@niiss.ru

Abstract

Relevance. Achieving the goals of advancing socio-economic development of the Russian Federation requires priority attention to maintaining and strengthening the health of the working-age population. Interdisciplinary scientific analysis aimed at developing guidelines for the development of the healthcare system that are adequate to the tasks of implementing priority national projects is becoming an urgent scientific task.

The purpose is conducting a statistical analysis and assessing the relationship between the macroeconomic characteristics of a constituent entity of the Russian Federation and the availability of medical care.

Objectives: to analyze the regional dynamics of socio-economic indicators of the development of a constituent entity of the Russian Federation; to assess the current state of the healthcare system and identify priority areas for its development.

Methodology. The research is based on a comprehensive approach that integrates quantitative and qualitative methods of statistical analysis. The information support is based on Rosstat data.

Results. As a factor controlled by the regional government, which has a direct impact on achieving the national goals of "population conservation" and "sustainable and dynamic economy", the "Capacity of outpatient clinics, visits per shift per 10,000 people" is used, which determines the level of access to medical care. Econometric models have been built using the example of the Samara Region to assess the impact of this factor on key indicators of the region's level of development: life expectancy, GRP per capita, and labor productivity. The analysis of the mutual influence of the listed indicators allowed us to conclude that there is a strong dependence between them. In the future, based on the data obtained, a digital model can be built that serves as the basis for preparing scenarios for the development strategy of the region, while the list of controlled indicators (national goals) and their influencing factors can be significantly expanded.

Conclusions. The correct prioritization of achieving national goals should be carried out comprehensively, taking into account the interests of not only healthcare, but also other sectors of the economy. In addition to diagnosing the current state of the region, the study provides a practical basis for developing management decisions on strategy formation.

Keywords: healthcare; macroeconomic indicators; interdisciplinary research; national goals; advanced development; regression analysis; digital transformation.

Conflict of interest: The Author declare the absence of obvious and potential conflicts of interest related to the publication of this article.

For citation: Orlov A.E., Chaadaev V.K. Assessment of the relationship between the state of health care infrastructure and macroeconomic parameters of socio-economic development. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2026;16(2):146–158. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-146-158>.

Received 14.02.2026

Accepted 15.03.2026

Published 30.04.2026

Введение

Одной из приоритетных национальных целей, закреплённых Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. «О национальных целях развития Российской Федерации на период до

2030 года и на перспективу до 2036 г.» и определяющих стратегические направления развития государства на среднесрочную перспективу, является сохранение численности населения, укрепление его здоровья и повышение уровня благосо-

стояния граждан¹. Достижение цели имеет особое значение, поскольку развитие человеческого капитала напрямую влияет на достижение другой национальной цели – устойчивой и динамичной экономики, т. е. способности национальной экономики воспринимать и реализовывать инновационные решения, а также обеспечивать технологический суверенитет страны в условиях меняющейся глобальной ситуации.

Важнейшим компонентом человеческого капитала является здоровье, хорошее состояние которого существенно повышает эффективность производственных процессов благодаря усилению физического и интеллектуального потенциала сотрудников [1]. Показатели здоровья оказывают многовекторное влияние на экономический рост: улучшение здоровья повышает уровень участия в трудовой деятельности и производительность труда, увеличение продолжительности жизни стимулирует инвестиции в образование, инновационное развитие и основной капитал, а благополучное состояние здоровья женщин расширяет репродуктивный период и способствует росту рождаемости. В свою очередь, плохое здоровье может препятствовать экономическому прогрессу, снижая производительность труда, увеличивая расходы на здравоохранение и порождая социальную нестабильность [2]. Таким образом, развитие эффективного экономического потенциала государства требует приоритетного решения вопросов сохранения и укрепления здоровья трудоспособного населения, поскольку поддержание высокого уровня здоровья работников представляет собой экономически целесообразную и выгодную стратегию [3]. По словам директора, ФГБУ «Национальный

медицинский исследовательский центр терапии и профилактической медицины» Министерства здравоохранения Российской Федерации Оксаны Драпкиной, «Здоровье населения – это вообще самый важный экономический ресурс. <...> Есть абсолютно четкая линейная зависимость между ростом ВВП, между экономическим ростом и состоянием здоровья»². Сказанное подтверждается исследованием, выполненным авторским коллективом [4], рассмотревшим связь показателей сферы здравоохранения и макроэкономических переменных экономик стран БРИКС с экономическим ростом с использованием данных за период 2000–2019 гг. Согласно анализу, размер государственных расходов на здравоохранение оказывает положительное влияние на валовой внутренний продукт (ВВП) и валовой национальный доход на душу населения стран БРИКС. В российском контексте влияние состояния здравоохранения на экономический рост рассматривается рядом исследователей, в частности О. А. Демидовой [5], М. А. Каневой и Г. М. Унтурой [6], Ю. В. Карпович и О. А. Жуковой [7].

При этом необходимо отметить, что текущий этап трансформации здравоохранительной системы характеризуется сочетанием тенденций к оптимизации функционирования существующих организаций и интеграции новых подходов к оказанию медицинских услуг. С одной стороны, имеет место сокращение стационарной базы, что потенциально может повлечь за собой возможные ограничения доступности медицинской помощи, с другой – наблюдается укрепление первичного звена оказания помощи, усиление роли амбулаторного сегмента, а так-

¹ Путин назвал улучшение демографии приоритетной задачей в Российской Федерации // Известия. URL: <https://iz.ru/1953382/2025-09-12/putin-nazval-ulucsenie-demografii-prioritetnoi-zadacei-v-rf> (дата обращения: 15.01.2026).

² Развитие здравоохранения как фактор экономического роста // Росконгресс. URL: https://roscongress.org/sessions/spief-2023-razvitie-zdravookhraneniya-kak-faktor-ekonomicheskogo-rosta/discussion/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F (дата обращения: 17.01.2026).

же расширение возможностей центров передовых медицинских технологий [8].

В этом плане представляется актуальным проведение междисциплинарного исследования в направлении поиска и обоснования приоритетных стратегических направлений развития системы медицинского обслуживания, основанного на выявлении статистически значимых закономерностей влияния инфраструктуры здравоохранения на достижение национальных целей устойчивого развития национальной экономики.

Цель исследования – проведение статистического анализа связи макроэкономических показателей социально-экономической системы субъекта Российской Федерации с показателями доступности медицинского обслуживания населения.

Материалы и методы

Исследование основано на комплексном методологическом подходе, объединяющем количественные и качественные методы экономического анализа. Исходные данные для исследования были отобраны из достоверных и авторитетных документальных источников, размещенных на официальном сайте Федеральной службы государственной статистики (Росстат) и в базах данных Единой межведомственной информационно-статистической системы (ЕМИСС), охватывающих период с 2005 по 2023 гг.

В работе использованы общенаучные и специализированные методы исследования. Анализ региональной динамики макроэкономических показателей и отдельных характеристик инфраструктуры здравоохранения осуществлялся с помощью методов анализа и диагностики, тогда как оценка текущего состояния проводилась на основе сравнительного метода.

В качестве аналитического инструментария использовались методы дескриптивной статистики, корреляционного и регрессионного анализа, позволяющие выявить и оценить зависимости между исследуемыми переменными. Вы-

бор парной линейной регрессии в качестве основного инструмента моделирования в настоящем исследовании обусловлен следующими методологическими соображениями [9] с учетом мнения академика А. Д. Некипелова: «... стандартная макроэкономика и теория экономического роста как ее важная составная часть сплюсчивают сложную многомерную (векторную) реальность до простого скалярного представления. Упрощая реальную картину мира, эта теория помогает понять основные взаимосвязи в реальной жизни и на этой основе принимать решения» [10, с. 12]:

1. Простота интерпретации и наглядность результатов. Линейная модель позволяет выявить доминирующий фактор, объясняющий не менее 80% общей дисперсии зависимой переменной, что обеспечивает содержательную ясность и удобство презентации выводов.

2. Четкая экономическая интерпретация коэффициента регрессии. Параметр b имеет прямой смысл: он отражает среднее изменение результирующего показателя Y при изменении фактора X на одну единицу, что особенно ценно для практического применения и принятия решений.

3. Теоретико-вероятностное обоснование линейной формы связи. В рамках классической математической статистики доказано: если случайные величины X и Y имеют совместное нормальное распределение, то условное математическое ожидание $E(Y|X)$, т. е. истинная регрессия, обязательно линейно по X [11]. Хотя исходные данные могут не подчиняться нормальному закону, предполагается, что сконструированные индексы X и Y (как агрегированные показатели) приближенно удовлетворяют этому условию, что делает применимым метод наименьших квадратов.

4. Соответствие классическим предпосылкам регрессионного анализа. Применение линейной модели основано на общепринятой гипотезе о совместной нормальности (X, Y) , если нет явных сви-

детельств её нарушения. В работе подтверждена:

- статистическая значимость регрессии в целом (по F -критерию) и её параметров (по t -критерию);
- высокая теснота связи (коэффициент детерминации $R^2 \geq 0,8$);
- выполнение условий Гаусса – Маркова: остатки модели носят случайный характер, не коррелированы с фактором X и демонстрируют гомоскедастичность.

Таким образом, линейная спецификация модели не только методологически оправдана, но и эмпирически подтверждена, что обеспечивает надёжность и интерпретируемость полученных результатов.

Помимо анализа текущих тенденций в региональной экономике, исследование ставило задачу возможные приоритетные направления развития инфраструктуры здравоохранения. Особое внимание уделялось достоверности и обоснованности результатов, что реализовывалось через строгий отбор данных и методологически обоснованные аналитические процедуры.

Результаты и их обсуждение

Для мониторинга достижения национальных целей «сохранение населения» и «устойчивая и динамичная экономика» предлагается использовать такие социально-экономические индикаторы, как «ожидаемая продолжительность жизни», «производительность труда» и «валовый региональный продукт на душу населения». В качестве реально управляемого на уровне региональной власти фактора, оказывающего непосредственное влияние на выбранные индикаторы, предлагается использовать «мощность амбулаторно-поликлинических учреждений, посещений в смену на 10000 человек населения»¹, рассчитываемую как отношение числа посещений за смену к численности населения на конец года, умноженное на

10000, и представляющую собой ключевую характеристику, определяющую уровень доступности медицинской помощи в регионе.

Показатель мощности амбулаторно-поликлинических учреждений отражает пропускную способность учреждения, т. е. максимальное количество посещений, которое оно может обеспечить в течение определённого периода времени (за смену, день, месяц или год) при полной загрузке и рациональной организации работы. В частности, отмеченный показатель характеризует:

- производственную (функциональную) ёмкость учреждения, т. е. сколько пациентов может быть принято врачами и специалистами в условиях имеющихся ресурсов: кабинетов, оборудования, персонала, графика работы;
- организационно-технический потенциал, т. е. насколько эффективно используются площади, оборудование, рабочее время врачей, потоки пациентов;
- возможности региональной системы здравоохранения по удовлетворению потребностей населения в амбулаторной помощи, на его основе планируется приращение населения, распределение нагрузки, открытие новых подразделений.

Амбулаторно-поликлиническая мощность – способность системы здравоохранения удовлетворять потребности пациентов в нестационарных условиях, измеряемая такими факторами, как количество доступных назначений, эффективность потока пациентов и ресурсы (персонал, помещения, оборудование), выделенными для амбулаторного обслуживания. Это важнейший аспект деятельности здравоохранения, рассматриваемый в качестве одного из ключевых параметров оценки качества системы медицинской помощи в исследованиях О. В. Куделиной и С. Л. Еремина [12], О. А. Волковой и Е. В. Смирновой [13].

Далее поочередно дадим обоснование выбранных статистической значимости пар «индикатор-фактор», приведем

¹ Раздел Здравоохранение // Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 22.01.2026).

их эконометрические модели – цифровые двойники экономических процессов:

1. Ожидаемая продолжительность жизни, лет. Ожидаемая продолжительность жизни служит комплексным индикатором общего состояния здоровья населения и уровня социально-экономического развития территории. Эволюция демографической ситуации, включая численность и возрастную структуру населения, определяет динамику трудового потенциала. В этих условиях объём экономически активного населения становится ключевым фактором, обуславливающим перспективы развития государства [14].

При этом, факторы, определяющие эффективность здравоохранения, обладая запаздывающим и кумулятивным характером воздействия на организм человека, как правило, накапливаются и реализуются на временном промежутке от среднесрочного до долгосрочного периода. Направления их влияния подтверждают

существующие тенденции трансформации системы здравоохранения, связанные с повышением интенсивности труда медицинского персонала, обусловленного внедрением принципов менеджмента качества в медицинские учреждения, включая стандартизацию процессов оказания медицинской помощи и применение технологий бережливого производства [15].

На рисунке 1 представлена эконометрическая модель зависимости ожидаемой продолжительности жизни в Самарской области от мощности амбулаторно-поликлинических учреждений, а в таблице 1 – данные регрессионного и дисперсионного анализа.

При изменении значения фактора (мощность амбулаторно-поликлинических учреждений) на 1% значение индикатора (продолжительность жизни) изменится на 0,52%.

Для целей изменения динамики индикатора целесообразным представляется изменение фактора в сторону увеличения.

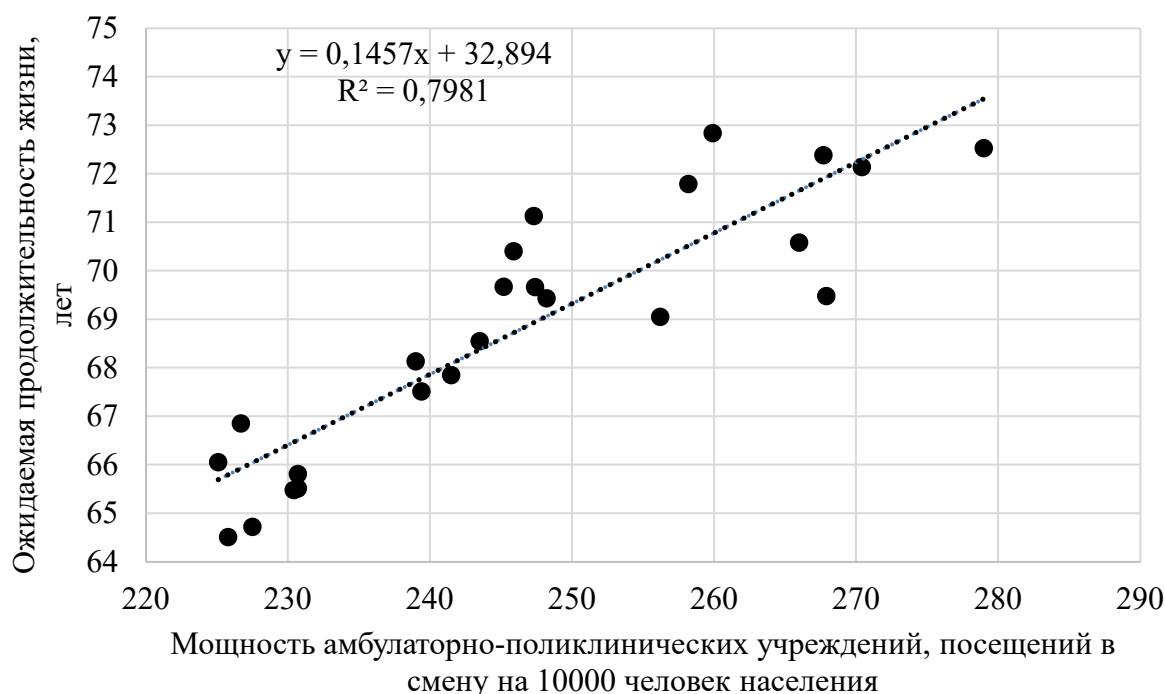


Рис. 1. Эконометрическая модель зависимости продолжительности жизни в Самарской области от мощности амбулаторно-поликлинических учреждений

Таблица 1. Итоги статистического анализа, включая регрессионное и дисперсионное моделирование

Регрессионный анализ		Дисперсионный анализ	
Число степеней свободы, df	22	Коэффициент вариации, X	0,065
Коэффициент детерминации, R^2	0,80	Коэффициент вариации, Y	0,038
Коэффициент корреляции, R_{xy}	0,89	Отношение KB	1,707
Фактор Фишера, F	84,83	Случайная ошибка, a	3,910
Коэффициент, a	32,89	Предельная ошибка, a	8,109
Коэффициент, b	0,15	Случайная ошибка, b	0,016
t-фактор a (t_a)	8,41	Предельная ошибка, b	0,033
t-фактор b (t_b)	9,21	Случайная ошибка, R_{xy}	0,097
z-критерий Фишера (Z_F)	6,54	Ошибка аппроксимации, %	1,410

2. Производительность труда (тыс. руб. в год на чел.). Решение задач ускоренного экономического роста, достижения технологической независимости государства и улучшения благосостояния населения неразрывно связано с увеличением эффективности использования трудовых ресурсов. Данный показатель служит комплексным индикатором, характеризующим качество государственной политики, степень развития транспортно-коммуникационных сетей, инновационную зрелость экономики, образовательный и профессиональный уровень трудящихся, а также измеряет эффективность использования трудовых ресурсов. Анализ динамики производительности труда предоставляет информацию об эффективности инвестиций в человеческий

капитал, качестве рабочей силы и ее вкладе в экономическое развитие [16].

На рисунке 2 приведена эконометрическая модель, характеризующая взаимосвязь между уровнем производительности труда в Самарской области и мощностью амбулаторно-поликлинических учреждений; в таблице 2 приведены данные регрессионного и дисперсионного анализа.

При изменении значения фактора (мощность амбулаторно-поликлинических учреждений) на 1% значение индикатора (производительность труда) изменится на 9,94%.

Для целей изменения динамики индикатора целесообразным представляется изменение фактора в сторону увеличения.

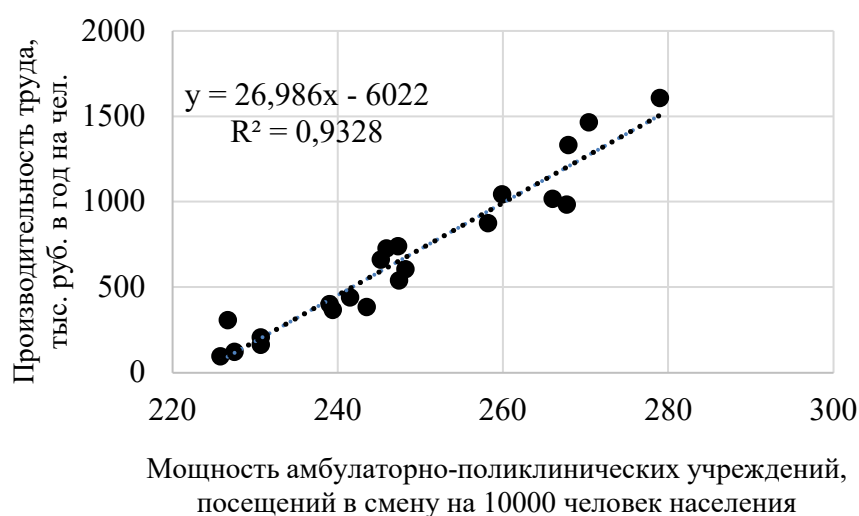


Рис. 2. Эконометрическая модель зависимости производительности труда в Самарской области от мощности амбулаторно-поликлинических учреждений

Таблица 2. Итоги статистического анализа, включая регрессионное и дисперсионное моделирование

Регрессионный анализ		Дисперсионный анализ	
Число степеней свободы, df	19	Коэффициент вариации, X	0,064
Коэффициент детерминации, R^2	0,93	Коэффициент вариации, Y	0,658
Коэффициент корреляции, R_{xy}	0,96	Отношение КВ	0,097
Фактор Фишера, F	251,13	Случайная ошибка, a	423,001
Коэффициент, a	-6 017,35	Предельная ошибка, a	885,341
Коэффициент, b	26,98	Случайная ошибка, b	1,702
t-фактор a (t_a)	14,23	Предельная ошибка, b	3,563
t-фактор b (t_b)	15,85	Случайная ошибка, R_{xy}	0,061
z-критерий Фишера (Z_F)	8,50	Ошибка аппроксимации, %	17,00

3. Валовый региональный продукт на душу населения (тыс. руб. на чел. в год). Валовый региональный продукт (ВРП) на душу населения представляет собой важнейший параметр, отражающий степень экономического благополучия региона и эффективность использования производственного потенциала относительно общей численности населения. Этот показатель учитывает все факторы производства, включая труд, капитал, землю и другие ресурсы, что позволяет оценить среднюю производительность и уровень жизни в конкретном регионе, в т. ч. эффективность региональных систем здра-

воохранения [17]. Помимо прочего, немаловажным представляется поиск потенциальных драйверов роста экономики региона для ускорения процесса встраивания территорий в цепочки создания межрегиональной дополнительной стоимости, в т. ч. за счет повышения мобильности трудоспособной части населения.

На рисунке 3 представлена эконометрическая модель зависимости валового регионального продукта на душу населения в Самарской области от показателя уровня доступности медицинского обслуживания, а в таблице 3 – данные регрессионного и дисперсионного анализа.

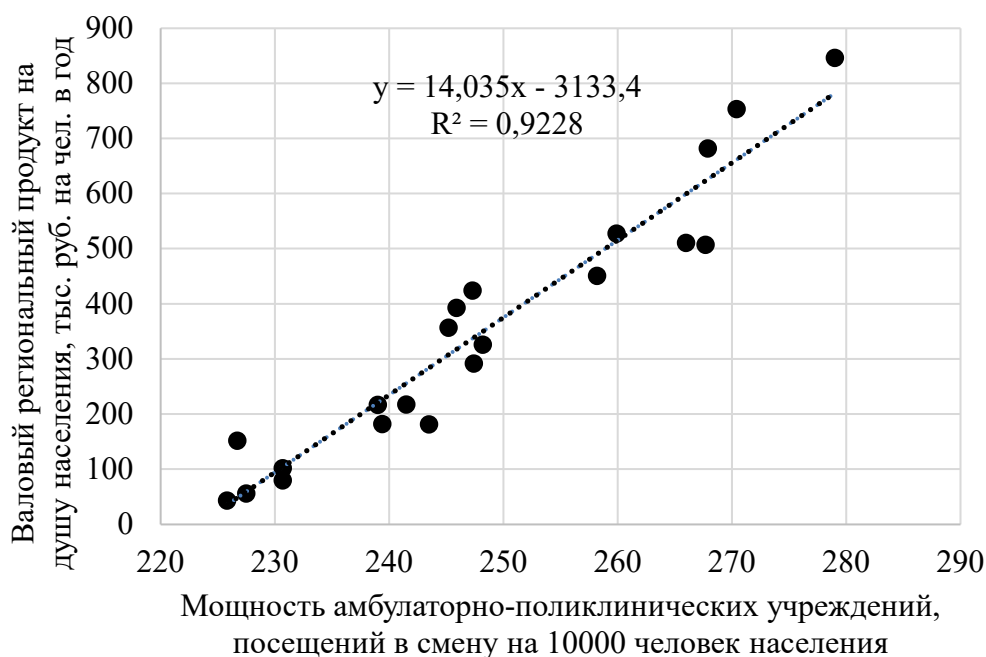
**Рис. 3.** Эконометрическая модель зависимости валового регионального продукта на душу населения от мощности амбулаторно-поликлинических организаций Самарской области

Таблица 3. Итоги статистического анализа, включая регрессионное и дисперсионное моделирование

Регрессионный анализ		Дисперсионный анализ	
Число степеней свободы, df	19	Коэффициент вариации, X	0,064
Коэффициент детерминации, R^2	0,92	Коэффициент вариации, Y	0,666
Коэффициент корреляции, R_{xy}	0,96	Отношение KB	0,096
Фактор Фишера, F	227,13	Случайная ошибка, a	231 401,976
Коэффициент, a	3 133 416,8	Предельная ошибка, a	484 324,337
Коэффициент, b	14 035,33	Случайная ошибка, b	931,285
t-фактор a (t_a)	13,54	Предельная ошибка, b	1 949,179
t-фактор b (t_b)	15,07	Случайная ошибка, R_{xy}	0,064
z-критерий Фишера (Z_F)	10,02	Ошибка аппроксимации, %	18,34

При изменении значения фактора (мощность амбулаторно-поликлинических учреждений) на 1% значение индикатора (валовой региональный продукт на душу населения) изменится на 10,02%.

Для целей изменения динамики индикатора целесообразным представляется изменение фактора в сторону увеличения.

Результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что обеспеченность населения медицинскими услугами выступает в качестве одной из ключевых детерминант социально-экономического развития региона. Высококачественная система здравоохранения спо-

собствует накоплению человеческого капитала, необходимого для генерации и реализации инновационных решений, а также поддерживает высокий уровень здоровья (продолжительности жизни) и активности трудоспособной части населения [18].

Подобные выводы не являются исключительным для рассмотренного примера Самарской области. В таблице 4 представлена информация по нескольким субъектам Российской Федерации, входящими в состав Поволжского федерального округа.

Таблица 4. Статистические данные, подтверждающие взаимосвязь показателей мощности инфраструктуры здравоохранения с уровнем валового регионального продукта на душу населения, в 2017-2023 гг.

Год	Область							
	Самарская		Саратовская		Оренбургская		Ульяновская	
	ВРП	МАПУ	ВРП	МАПУ	ВРП	МАПУ	ВРП	МАПУ
2017	450,80	258,20	290,81	271,40	452,14	279,70	302,60	278,50
2018	506,91	267,70	310,68	276,80	554,22	285,60	314,52	280,50
2019	526,97	259,90	326,79	281,80	583,77	299,50	348,44	291,70
2020	510,53	266,00	348,52	281,40	556,98	302,10	363,66	290,60
2021	681,86	267,90	415,38	287,20	759,74	313,70	426,70	294,00
2022	753,37	270,40	489,10	293,90	850,31	320,50	496,56	305,80
2023	846,12	279,00	563,94	300,00	964,62	321,20	574,38	312,50

Примечание. ВРП – валовой региональный продукт, тыс. руб. на чел. в год; МАПУ – мощность амбулаторно-поликлинических учреждений, посещений в смену на 10000 человек населения.

В целом это позволяет определить систему здравоохранения как имеющую жизненно важное значение для формирования положительной динамики макроэкономических показателей национальной экономики и выполняющую роль

стабилизирующего фактора при достижении всего комплекса национальных целей.

Инвестиции в инфраструктуру здравоохранения, в цифровые технологии оказания медицинской помощи имеют

решающее значение для экономического роста, создания новых рабочих мест и повышения конкурентоспособности. Отдавая приоритет здравоохранению, закладывается основа для сохранения и развития человеческого капитала, укрепления социально-демографической и экономической безопасности региона.

Ключевые направления для сохранения и опережающего развития существующих трендов доступного и качественного медицинского обслуживания [19]:

- цифровая трансформация, которая должна пониматься не столько как процесс цифровизации технологической инфраструктуры, но, прежде всего, как фундаментальное изменение мышления в сфере управления и предоставления медицинской помощи, а также трансформацию устойчивых ментальных установок всех субъектов здравоохранения (властных структур, граждан, пациентов, медицинского и административного персонала);

- расширение инвестиций по всей цепочке создания стоимости в здравоохранении. Помимо работников первой линии, укрепление цепочки создания стоимости в секторе здравоохранения создает рабочие места и повышает экономическую устойчивость; привлечение частных инвестиций, предоставление налоговых льгот для стимулирования государственно-частного партнерства способствуют ускорению инноваций в сфере медицины и существенно расширяют возможности доступа населения к услугам;

- сокращение неравенства в доступности медицинских услуг, диспропорции развития региональной системы здравоохранения сказываются на социально-психологическом состоянии общества; устранение неравенства предполагает наличие требуемого количества медицинских учреждений, отвечающих региональным потребностям, и обеспечение их персоналом соответствующей квалификации.

Управление сферой здравоохранения страны постоянно находится в состоянии поиска наилучших решений, позволяю-

щих в условиях дефицита ресурсов с максимальной эффективностью решить задачи по обеспечению населения квалифицированными доступными медицинскими услугами. В этой связи правильная расстановка приоритетов и способов достижения национальных целей должна проводится комплексно с учетом интересов не только здравоохранения, но и других направлений экономической политики государства.

В статье исследовано влияние показателя функционирования системы здравоохранения как мощность амбулаторно-поликлинических учреждений на значения ключевых социально-экономических показателей развития субъекта Российской Федерации: ожидаемая продолжительность жизни, ВРП на душу населения и производительность труда. Анализ взаимовлияния перечисленных показателей с использованием методов регрессионного и дисперсионного анализа позволил сделать вывод о наличии сильной зависимости между ними. На основе полученных данных может быть построена имитационная модель, служащая основой для подготовки различных сценариев стратегии развития региона, при этом перечень контролируемых индикаторов (национальных целей) и влияющих их факторов может быть существенно расширен.

Увеличение мощности (доступности медицинской помощи) может быть достигнуто посредством внедрения цифровых технологий (интернет вещей, робототехника, телемедицина и др.), позволяющих существенно повысить производительность и эффективность многих процессов обслуживания пациентов, прежде всего, сократить время, затрачиваемое на посещение врача. Например, технологии искусственного интеллекта в сочетании с высокоскоростным широкополосным доступом к сети передачи данных позволяют обеспечить использование единой цифровой карты пациента. Это способствует обеспечению комплексного и непрерывного характера медицинской помощи в различных учре-

ждениях, а также предоставляет пациенту доступ к персонифицированным телемедицинским сервисам и информации о состоянии его здоровья [20]. В свою очередь, это способствует укреплению устойчивых позиций государства и общества в реализации национальных целей, закреплённых в стратегических приоритетах развития страны.

Выводы

Результаты исследования свидетельствуют о перспективности углубления комплексной оценки эффективности регионального здравоохранения путём выявления причинно-следственных зависимостей между переменными, что позволяет осуществлять содержательно обоснованный выбор объясняющих факторов.

Таким образом, помимо диагностики текущего положения, исследование предлагает практическую основу для выработки управленческих решений, допускающую адаптацию к локальным условиям, направленности задач и уровню межведомственной координации для формирования комплексной стратегии развития региона, включающей обоснованные стратегические приоритетные мероприятия.

Все расчеты выполнены при помощи интеллектуального прикладного решения «Система Стратегия» (ИТЦ МОЛНЕТ), представляющего собой универсальное приложение для объективного анализа количественных и качественных решений по управлению стратегированием социально-экономического развития региона.

Список литературы

1. Клепач А. Н. Роль человеческого капитала в повышении качества и динамики развития российской экономики // Вестник Российской академии наук. 2024. № 94(2). С. 97–106. <https://doi.org/10.31857/S0869587324020023>.
2. Орлова Е. В. Управление производительностью труда с учетом факторов здоровья: технология и модели // Управленец. 2020. № 11(6). С. 57–69. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-6-5>.
3. Аганбегян А. Г. Человеческий капитал и его главная составляющая – сфера «экономики знаний» как основной источник // Экономические стратегии. 2017. № 4(146). С. 6–21.
4. Kaur S., Kiran R., Sharma R. Healthcare Expenditure, Health Outcomes and Economic Growth: A Study of BRICS Countries // Millennial Asia. 2024. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/09763996241266393> (дата обращения: 23.01.2026). <https://doi.org/10.1177/09763996241266393>.
5. Демидова О. А., Каяшева Е. В., Демьяненко А. В. Государственные расходы на здравоохранение и экономический рост в России: региональный аспект // Пространственная экономика. 2021. № 17(1). С. 97–122. <https://doi.org/10.14530/se.2021.1.097-122>.
6. Канева М. А., Унтура Г. А. Зависимость темпов регионального роста от расходов на здравоохранение: оценка методом пороговой регрессии // Региональная экономика: теория и практика. 2022. № 2(497). С. 355–381. <https://doi.org/10.24891/re.20.2.355>.
7. Карпович Ю. В., Жукова О. А. Оценка влияния состояния системы здравоохранения на экономический рост (на примере Российской Федерации) // Наука Красноярья. 2025. № 14(1). С. 7–30. <https://doi.org/10.12731/2070-7568-2025-14-1-275>.
8. Хабриев Р. У., Коломийченко М. Е. Сравнительный анализ систем // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2024. № 32(1). С. 4–10. <https://doi.org/10.32687/0869-866X-2024-32-1-4-10>.
9. Вараксин А. Н., Маслакова Т. А., Шалаумова Ю. В. Простая и множественная линейная регрессия в медико-экологических исследованиях: подходы, основанные на первичных данных и на скользящем среднем // Экологические системы и приборы. 2023. № 1. С. 3–16. <https://doi.org/10.25791/esip.1.2023.1346>.
10. Некипелов А. Д. К вопросу об экономическом росте и экономическом развитии // Журнал экономической теории. 2013. № 4. С. 10–11.
11. Cook R. D., Weisberg S. Residuals and Influence in Regression. New York: Chapman and Hall, 1982. 230 p.

12. Куделина О. В., Еремина С. Л. Эффективность регионального здравоохранения // Экономика региона. 2016. № 12(1). С. 211–225. <https://doi.org/10.17059/2016-1-16>.
13. Волкова О. А., Смирнова Е. В. Пути совершенствования организации диспансерного наблюдения в столичном здравоохранении // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2020. № 28. С. 1094–1100. <http://doi.org/10.32687/0869-866X-2020-28-s2-1094-1100>.
14. Chakroun M. Health and economic growth: new evidence from a panel threshold model // Cogent Economics and Finance. 2024. N 12(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2024.2331010>.
15. Иванова С. Н. Общественное здоровье и развитие здравоохранения в регионах // Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture. 2021. № 13(2). С. 47–63. <https://doi.org/10.12731/2658-6649-2021-13-2-47-63>.
16. Белов В. И. Производительность труда как инструмент повышения экономического роста и социального благополучия граждан России // Управленческое консультирование. 2020. № 8. С. 123–131. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2020-8-123-131>.
17. Кривенко Н. В. Повышение уровня развития регионального здравоохранения // Народонаселение. 2021. № 24(4). С. 122–133. <https://doi.org/10.19181/population.2021.24.4.10>.
18. Ускова Т. В., Бабич Л. В. Использование человеческого капитала в контексте устойчивого развития региона // Регионология. 2021. № 29(4). С. 820–839. <https://doi.org/10.15507/2413-1407.117.029.202104.820-839>.
19. Восколович Н. А. Особенности формирования доступности медицинских услуг в условиях новой экономической реальности // Народонаселение. 2024. № 27(1). С. 166–177. <https://doi.org/10.24412/1561-7785-2024-1-166-177>.
20. Основные направления цифровизации в области здравоохранения / Е. Р. Орлова, И. Е. Бочарова, Т. Е. Козенко, А. М. Федотова // Информационные технологии и вычислительные системы. 2023. № 2. С. 18–26. <https://doi.org/10.14357/20718632230202>.

References

1. Klepach A.N. The role of human capital in improving the quality and dynamics of the russian economy. *Vestnik Rossijskoj akademii nauk = Bulletin of the Russian Academy of Sciences*. 2024;(94):97–106. (In Russ.) <https://doi.org/10.31857/S0869587324020023>.
2. Orlova E.V. Labour productivity management using health factors: Technique and models. *Upravlenets = The Manager*. 2020;(11):57–69. (In Russ.) <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-6-5>.
3. Aganbegyan A.G. Human Capital and Its Main Component – the «Knowledge Economy» Sphere as the Main Source of Socio-Economic Growth. *Ekonomicheskie strategii = Economic Strategies*. 2017;(4):6–21. (In Russ.)
4. Kaur S., Kiran R., Sharma R. Healthcare Expenditure, Health Outcomes and Economic Growth: A Study of BRICS Countries. *Millennial Asia*. 2024. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/09763996241266393> (accessed 23.01.2026). <https://doi.org/10.1177/09763996241266393>.
5. Demidova O.A., Kayasheva E.V., Demyanenko A.V. Government spending on healthcare and economic growth in Russia: A regional aspect. *Prostranstvennaya Ekonomika = Spatial Economics*. 2021;(17):97–122. (In Russ.) <https://dx.doi.org/10.14530/se.2021.1.097-122>.
6. Kaneva M.A., Untura G.A. Regional growth rates dependence on healthcare spending: threshold regression estimation. *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika = Regional Economics: Theory and Practice*. 2022;(2):355–381. (In Russ.) <https://doi.org/10.24891/re.20.2.355>.
7. Karpovich Yu.V., Zhukova O.A. Evaluation of healthcare system's impact on economic growth (case study of the Russian Federation). *Nauka Krasnoyarskaya = Krasnoyarsky Science*. 2025;(14):7–30. (In Russ.) <https://doi.org/10.12731/2070-7568-2025-14-1-275>.
8. Khabriev R.U., Kolomiychenko M.E. The comparative analysis of health care systems. *Problemi socialnoi gigieni, zdravookhraneniya i istorii meditsini = Problems of Social Hygiene, Public Health and History of Medicine*. 2024;(32):4–10. (In Russ.) <https://doi.org/10.32687/0869-866X-2024-32-1-4-10>.
9. Varaksin A.N., Maslakova T.A., Shalaumova Yu.V. Simple and multiple linear regression in medical and ecological investigations: approaches based on primary data and on data of moving average. *Ekologicheskie sistemy i pribory = Ecological Systems and Devices*. 2023;(1):3-16. (In Russ.) <https://doi.org/10.25791/esip.1.2023.1346>.

10. Nekipelov A.D. On the issue of economic growth and economic development. *Zhurnal ekonomicheskoy teorii = Russian Journal of Economic Theory*. 2013;(4):10–11. (In Russ.)
11. Cook R.D., Weisberg S. Residuals and Influence in Regression. New York: Chapman and Hall; 1982. 230 p.
12. Kudelina O.V., Eremina S.L. Regional Healthcare Effectiveness *Ekonomika regiona = Economy of Region*. 2016;(12):211–225. (In Russ.) <http://doi.org/10.17059/2016-1-16>.
13. Volkova O.A., Smirnova E.V. Improvement of organizational approaches to regular medical checkup service in the metropolitan healthcare system. *Problemi socialnoi gigieni, zdravookhraneniya i istorii meditsiny = Problems of Social Hygiene, Public Health and History of Medicine*. 2020;(28):1094–1100. (In Russ.) <http://doi.org/10.32687/0869-866X-2020-28-s2-1094-1100>.
14. Chakroun M. Health and economic growth: new evidence from a panel threshold model. *Cogent Economics and Finance*. 2024; (12). <https://doi.org/10.1080/23322039.2024.2331010>.
15. Ivanova S.N. Public health and health care development in the regions of Russia. *Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture*. 2021;(13):47–63. (In Russ.) <https://doi.org/10.12731/2658-6649-2021-13-2-47-63>.
16. Belov V.I. Labor productivity as a tool for increasing economic growth and social well-being of Russian citizens. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie = Administrative Consulting*. 2020;(8):123–131. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2020-8-123-131>.
17. Krivenko N.V. Raising the level of the regional healthcare development. *Narodonaselenie = Population*. 2021;(24):122–133. (In Russ.) <https://doi.org/10.19181/population.2021.24.4.10>.
18. Uskova T.V., Babich L.V. Effective use of human capital in the context of sustainable development of the region. *Regionologiya = Regionology*. 2021;(29):820–839. (In Russ.) <https://doi.org/10.15507/2413-1407.117.029.202104.820-839>.
19. Voskolovich N.A. Features of the formation of medical services availability in the new economic reality. *Narodonaselenie = Population*. 2024;(27):166–177. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/1561-7785-2024-1-166-177>.
20. Orlova E.R., Bocharova I.E., Kozenko T.E., Fedotova A.M. The main trends of digitalization in the field of healthcare. *Informacionnye tekhnologii i vychislitel'nye sistemy = Journal of Information Technologies and Computing Systems*. 2023;(2):18-26. (In Russ.) <https://doi.org/10.14357/20718632230202>.

Информация об авторах / Information about the Authors

Орлов Андрей Евгеньевич, доктор медицинских наук, доцент, профессор кафедры организации здравоохранения, общественного здоровья и менеджмента, Самарский государственный медицинский университет Министерства здравоохранения Российской Федерации, г. Самара, Российская Федерация, e-mail: info@samaraonco.ru, SPIN-код: 8902-5712, ORCID: 0000-0003-3957-9526

Andrey E. Orlov, Doctor of Sciences (Medical), Associate Professor, Professor at the Department of Healthcare Organization, Public Health and Management, Samara State Medical University of the Ministry of Health of the Russian Federation, Samara, Russian Federation, e-mail: info@samaraonco.ru, SPIN-код: 8902-5712, ORCID: 0000-0003-3957-9526

Чаадаев Виталий Константинович, доктор экономических наук, доцент, член ученого совета, Научно-исследовательский институт социальных систем при Московском государственном университете имени М.В. Ломоносова, г. Москва, Российская Федерация, e-mail: vchaadaev@niiss.ru, SPIN-код: 1853-8406, ORCID: 0000-0001-7484-5848

Vitaly K. Chaadaev, Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Member of the Academic Council, Research Institute of Social Systems at Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation, e-mail: vchaadaev@niiss.ru, SPIN: 1853-8406, ORCID: 0000-0001-7484-5848

Оригинальная статья / Original article

УДК 332.1

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-159-171>**Современные подходы к классификации инвестиций
в развитие организаций агропромышленного комплекса****И. В. Волков¹** ✉

¹ Нижегородский государственный инженерно-экономический университет
ул. Октябрьская, д. 22А, Нижегородская область, г. Княгинино 606340, Российская Федерация

✉ e-mail: Igor.Igor-v1964@mail.ru

Резюме

Актуальность. Формирование инвестиционной политики в агробизнесе приводит к систематизации различных видов вложений в развитие организации. Это требует разделение понятий инвестиции на категории с учетом развития прогресса, формирования системной экономики потребителя и его требований к выпускаемой продукции. Рынок товара постепенно замещается рынком ценностей товара, что определяет необходимость в инвестициях направляемых на совершенствование бизнес-процессов, создающих уникальные ценности и формирующие новые пути повышения конкурентоспособности продукции на всех этапах ее создания. Возникает необходимость в уточнении существующих трактований понятия инвестиций, вызванных включением в их содержание создания уникальных свойств как в цепочке ценностей создания продукта, так и в формировании ценностей в сфере реализации и системной экономики потребителя. Этим определяется актуальность выбранной темы исследования.

Цель заключается в уточнении понятий «инвестиции» и «инвестирование» в результате рассмотрения особенностей трактованных инвестиций, инвестирования и существующих подходов ученых экономистов к классификации признаков и категорий инвестиций.

Задачи: рассмотреть различные классификации категорий и трактований понятия инвестиций и инвестирование; выявить отличительные особенности дополненной классификации категорий инвестиций и сформулировать уточненное понятие инвестиции и инвестирование.

Методология. При изучении данной темы были использован теоретический метод анализа и синтеза при составлении дополненной классификации категорий инвестиций и уточненного трактования его определения.

Результаты. Изучение различных подходов к классификации инвестиций позволило выявить основные признаки, характеризующие направленность инвестиций, и сформировать уточненную классификацию ее категорий. Исходя из характерных особенностей основных категорий, было уточнено трактование понятий «инвестиции» и «инвестирование».

Выводы. Современные подходы к систематизации категорий инвестиций исходя из классификации признаков, определяющих их назначение, позволяют сформулировать более уточненное трактование инвестиций с учетом развития рынка ценностей продукции, а также роли имиджа товаропроизводителя в повышении его конкурентоспособности.

Ключевые слова: инвестиции; инвестирование; конкурентоспособность; трактование; систематизация; признак; категория; классификация.

Конфликт интересов: Автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: Волков И. В. Современные подходы к классификации инвестиций в развитие организаций агропромышленного комплекса // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2026. Т. 16, № 2. С. 159–171. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-159-171>.

Поступила в редакцию 21.02.2026

Принята к публикации 20.03.2026

Опубликована 30.04.2026

© Волков И. В., 2026

Modern approaches to classifying investments in the development of agricultural organizations and enterprises

Igor V. Volkov¹ ✉

¹ Nizhny Novgorod State University of Engineering and Economics
22A Oktyabrskaya Str., Nizhny Novgorod region, Knyazhino 606340, Russian Federation

✉ e-mail: Igor.Igor-v1964@mail.ru

Abstract

Relevance. The formation of strategic portfolios of investment projects in agribusiness leads to the systematization of various types of investments in the development of agribusiness organizations and enterprises.¹ This requires dividing the concepts of investment into categories, taking into account the development of progress, the systemic economy of the consumer and his requirements for products. The commodity market is gradually being replaced by the value market, and with the development of digital technologies, there is a smooth transition from the 4P to 4C marketing model developed by Robert F. By Lauterborn. There is a need to clarify the existing interpretations of the concept of investment, caused by the inclusion in their content of the creation of unique properties both in the value chain of product creation and in the formation of values in the sphere of realisation and the systemic economy of the consumer. This determines the relevance of the chosen research topic.

The purpose is to consider the features of interpreted investments, investing and existing approaches of scientific economists to classify features and categories of investments.

Objectives: to consider various classifications of categories and interpret the concepts of investment and investment. To identify the distinctive features of the augmented classification of investment categories and formulate a refined definition of the concept of investment and investment.

Methodology. When studying this topic, the theoretical method of analysis and synthesis was used to compile an expanded classification of investment categories and a refined interpretation of its definition.

Results. The study of various approaches to the classification of investments made it possible to identify the main features characterizing the investment orientation and to form an updated classification of its categories. Based on the characteristic features of the main categories, the interpretation of the concepts of "investment" and "investing" has been clarified.

Conclusions. Modern approaches to the systematization of investment categories based on the classification of features that determine their purpose, allow us to formulate a more precise interpretation of investments, taking into account the development of the market of product values, as well as the role of the image of the producer in increasing its competitiveness.

Keywords: investment; investment; competitiveness; interpretation; systematization; feature; category; classification.

Conflict of interest: The Author declare the absence of obvious and potential conflicts of interest related to the publication of this article.

For citation: Volkov I.V. Modern approaches to classifying investments in the development of agricultural organizations and enterprises. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2026;16(2):159–171. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-159-171>.

Received 21.02.2026

Accepted 20.03.2026

Published 30.04.2026

Введение

В связи с переходом стратегического планирования видов производственной деятельности на уровне предприятий и организаций АПК на формирование стратегических инвестиционных портфелей и программ развития возникает необходимость в совершенствовании систематиза-

ции инвестиций и последующей классификации её категорий и видов в зависимости от изменяющихся условий современной рыночной экономики. Основная цель исследования заключается в рассмотрении трактовки инвестиций, инвестирования и существующих подходов учёных-экономистов к классификации

признаков и категорий инвестиций. Для решения поставленной цели необходимо рассмотреть существующие определения инвестиции и инвестирования и сформулировать уточнённое трактование понятий инвестиции и инвестирования; проанализировать существующие теоретические подходы к классификации признаков и категорий инвестиций. Предметом исследования являются научные подходы к определению понятий «инвестиции», «инвестирование» и к классификации признаков и категорий инвестиций.

Материалы и методы

Исследование носит теоретический характер и направлено на составление дополненной классификации признаков и категорий, и на основе разработанной классификации и предшествующих результатов изысканий ученых-экономистов – уточнение понятий «инвестиции» и «инвестирование». Основу работы составил систематизированный анализ научной литературы, включающей труды отечественных и зарубежных экономистов, изучающих вопросы, касающиеся содержания понятия «инвестиции», их систематизации и особенностей определения инвестирования. Информационной базой послужили научные статьи в ведущих специализированных экономических и аграрных изданиях. В методологическом аспекте в исследовании были применены такие научные методы, как метод научной абстракции и обобщения, применяемый для выявления сущностных характеристик различных понятий. При уточнении предлагаемой классификации категорий в рамках рассматриваемого предмета исследования применялись теоретические методы, включая метод анализа и синтеза. Применение данных методов позволило, рассматривая по отдельности ранее сформулированные признаки с учетом предлагаемых дополнительных признаков, систематизировать их в дополненную классификацию категорий инвестиций.

Результаты и их обсуждение

Я. С. Поташник считает классификацию [1], предложенную Федеральной службой государственной статистики¹, наиболее полной и удобной в использовании для целей планирования и анализа инвестиционной деятельности. В качестве основных категорий инвестиций в данной классификации представлены: инвестиции в нефинансовые активы (инвестиции в основной капитал, инвестиции в объекты интеллектуальной собственности, затраты на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы, инвестиции в другие нефинансовые внеоборотные активы); финансовые вложения (краткосрочные, долгосрочные). Более развернутую классификацию инвестиций предложила Н. С. Мартынова, указав в ней следующую систематизацию видов по основным категориям: по объектам вложения средств, по срокам (периодам) осуществления, по субъектам инвестирования (источникам финансирования), по характеру участия инвестора в инвестиционном процессе, по отношению к объекту вложений, по региональному (географическому) признаку, по степени надежности, по степени зависимости инвестиций, по характеру использования капитала, по форме осуществления, по воздействию на производственный потенциал, по направленности действий, по отраслевой направленности [2, с. 27]. В своем учебнике «Инвестиции» И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова, В. В. Шеховцов предложили классифицировать инвестиции на реальные и портфельные. При этом к реальным ин-

¹ Об утверждении Методологических положений по системе статистических показателей, разрабатываемых в статистике строительства и инвестиций в основной капитал: приказ Росстата от 11.03.2009 г. № 37. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_87321/ea1830c5f5906283738efec977e9a861e007d942/?ysclid=mnzt6fvyfc471367032 (дата обращения: 22.01.2026).

вестициям они относили инвестиции в основной капитал (капитальные вложения), инвестиции в прирост материальных оборотных средств, инвестиции в нематериальные активы. К портфельным инвестициям – инвестиции в ценные бумаги, инвестиции в уставные капиталы других коммерческих организаций, предоставленные другим организациям займы¹. В. Г. Золотогоров при классифицировании инвестиций выделяет категорию материальные инвестиции, подразделяющуюся на виды: инвестиции в основные фонды и оборотный капитал, а также нематериальные инвестиции, включающие в себя нематериальные активы, такие как гудвилл и франшиза². В. Г. Миначкин, К. В. Ордов, Т. Г. Бондаренко в классификацию инвестиций в рамках одного из подвидов категории социально ответственных инвестиций включают зеленые инвестиции [3]. Зелеными инвестициями [4] являются инвестиции в зеленую экономику – модель устойчивого развития, ориентированную на ответственное использование природных ресурсов и поиск баланса между ростом благосостояния и охраной окружающей среды [5].

А. Л. Суботин, обобщив результаты ранее проведенных исследований, в своей публикации выделяет два вида классификации – естественную и искусственную [6, с. 33]. При этом, по мнению Ю. С. Шпинева, классификация инвестиций по объекту на реальные и финансовые наиболее близка к естественной классификации, остальные способы классификации хотя относятся к полезным для изучения объекта исследования, но являются искусственными классификациями [7, с. 111].

¹ Сергеев И. В., Веретенникова И. И., Шеховцов В. В. Инвестиции. М.: Юрайт, 2017. 314 с.

² Золотогоров В. Г. Инвестиционное проектирование. Минск: Экоперспектива, 1998. 463 с.

Рассматривая различные подходы учёных-экономистов к классификации признаков различных категорий инвестиций, нами обобщены предлагаемые ими признаки инвестиций с учётом дополнения собственной категории признаков инвестиций, направленной на повышение конкурентоспособности организаций и предприятий агропромышленного комплекса (далее – АПК). Рассмотрим обобщённую, дополненную классификацию признаков (рис. 1). Существующие реалии развития отечественного производства и переработки сельскохозяйственной продукции в условиях политического давления со стороны ряда развитых стран, природно-климатических и иных особенностей функционирования агробизнеса в России подталкивают к необходимости ориентации инвестиций на инновационную деятельность по созданию конкурентоспособных условий производства и уникальных свойств самих продуктов. При этом уникальность сельскохозяйственного продукта прежде всего должна быть направлена на создание экологически чистого продукта, позволяющего укрепить здоровье нации, что особенно важно при принятых Правительством РФ сроках увеличения пенсионного возраста. Создание экологически чистого продукта невозможно без модернизации его производства, это прежде всего инвестиции в современное оборудование и технику, информационные технологии, обеспечивающие цифровое сопровождение бизнес-процессов. Поэтому, на наш взгляд, приоритеты инвестирования в АПК должны быть нацелены на повышение конкурентоспособности организаций и предприятий АПК, реализуемые как на поддержание текущего состояния, так и развитие инновационной деятельности в производственной и социальной сфере.

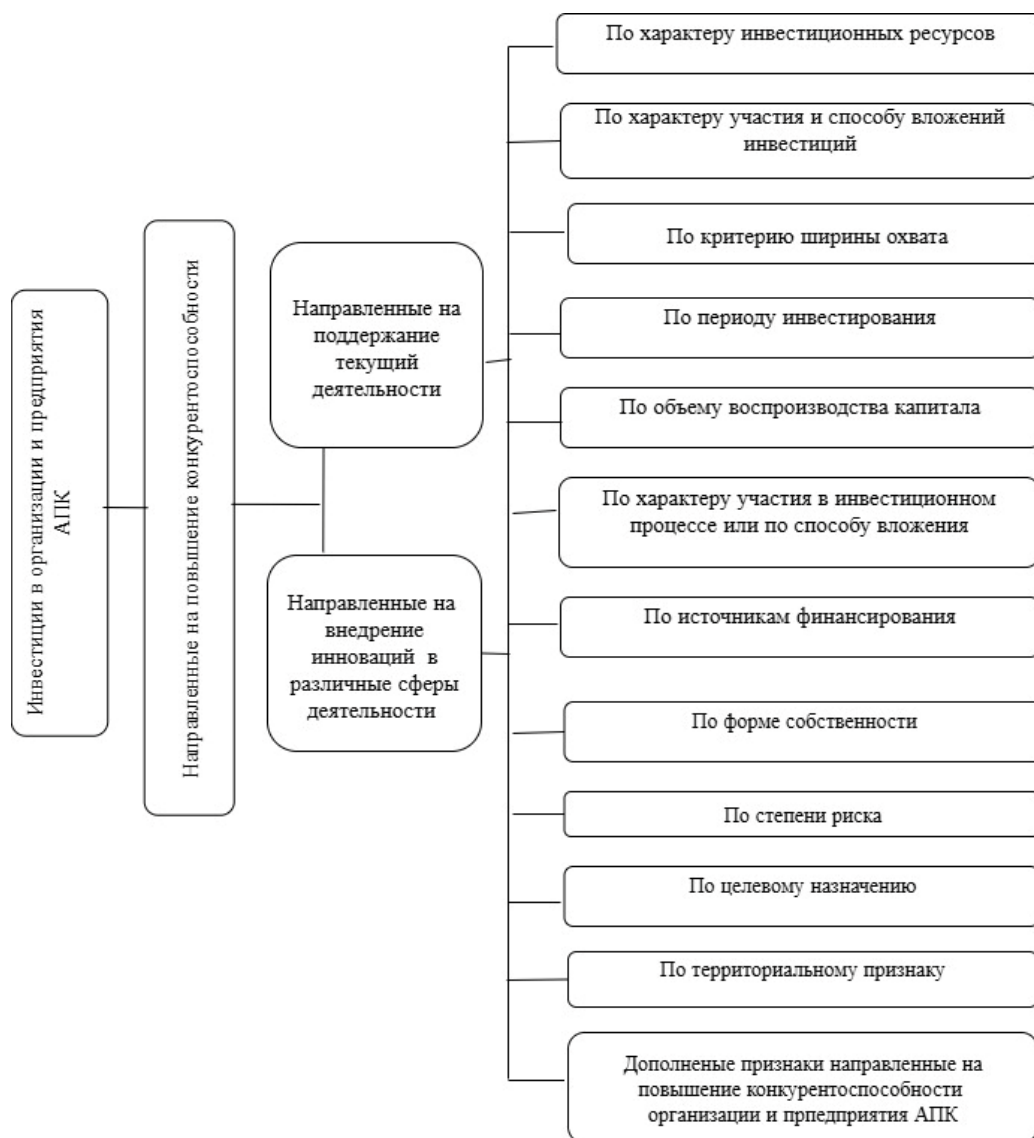


Рис. 1. Классификация признаков инвестиций в организации и предприятия АПК ¹

В результате проведенных исследований нами дополнена ранее разработанная классификация признаков следующими признаками инвестиций:

– по характеру создания продукта с учетом экологически чистых подходов к производству сельскохозяйственной продукции (внедрения сидерации, севооборота, внесения инновационных биопрепаратов и т. д.), включая инвестирование в создание системы мониторинга бизнес-процессов (используемого сырья, материалов, удобрений, различных химических препаратов, добавок, оборудования и т. д.) на всех этапах создания данного

продукта (для категории: зеленые инвестиции, инвестиции в использование ГМО и интенсивных технологий с использованием минеральных удобрений и иных химических препаратов);

– по степени уникальности потребительских свойств (категории: инвестиции в составляющие продукта исходя из предпочтений потребителя, исходя из поддержания существующего продукта, инвестиции в новый продукт);

– по характеру формирования целостного продукта в рамках цепочки ценностей при создании и реализации продукта и создание системы мониторин-

га влияния его на экономику потребителя (категории: инвестиции в создание целостного продукта, инвестиции в создание цепочки ценности);

– по формам продвижения продукта (категории: инвестиции для создания бренда продукции, механизма создания обратной связи, для развития маркетинговой деятельности, включая способы выхода на отечественный и зарубежный рынок);

– по степени цифровой трансформации во все функций бизнес-процессов организации (категории: инвестиции в цифровизации системы управления организации, в технологии создания продукта его логистику, продвижение и сбыт);

– по характеру развития инновационной деятельности (категории: инвестиции в собственные разработки, включающие инвестиции в проведение НИОКР, создание и испытание образцов, проектные работы, получение авторского права на интеллектуальную собственность, диффузию инновации; инвестиции в приобретение инновации в рамках различных видов объединения с научно-исследовательскими образовательными учреждениями и инновационными центрами, а

также ведущими предприятиями в рамках лицензионного соглашения, осуществляющих передачу авторского права);

– по формам обучения персонала (категории: инвестиции в переподготовку персонала, в повышение квалификации, в создание системы оценки и присвоения квалификации персонала, в создание системы наставничества и различных форм управления знаниями среди персонала);

– по социально ответственному назначению предполагают инвестиции на создание благоприятных производственных и социальных условий в организации (категории: на поддержание и развитие социальных условий в организации, инвестиции на создание условий, отвечающих требованиям стандартов по соблюдению правил техники безопасности, охраны труда, противопожарной безопасности, норм санитарно-гигиенических условий) и развитие корпоративной социальной ответственности по отношению к внешней среде.

Дополненные признаки инвестиций в рамках предлагаемой категории признаков, направленной на повышение конкурентоспособности организации и предприятия АПК, представлены ниже (рис. 2).

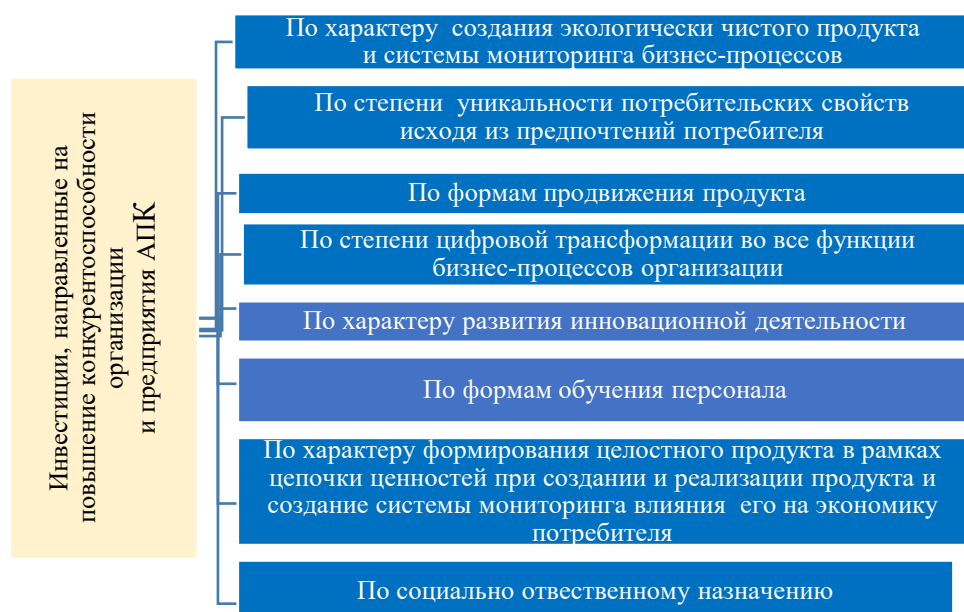


Рис. 2. Дополненные признаки видов инвестиции, направленные на повышение конкурентоспособности организации и предприятия АПК

Дополняя топологию признаков инвестиций в сфере АПК предлагаемой категорией признаков, влияющих не только на эффективность, но и в целом на конкурентоспособность организаций, позволит переосмыслить направленность инвестиций. Это даст возможность в сложных ситуациях, связанных со снижением рентабельности производств в отрасли, за счет уникальных свойств своей продукции и создания новых ценностей, благоприятно влияющих на экономику потре-

бителя, сохранять финансовую устойчивость и в дальнейшем иметь точки роста для расширения клиентской базы в своей рыночной нише. На основе ранее разработанной классификации и рассмотренных дополнительных признаков, а также изменений в ранее сформулированных категориях предлагается дополненная классификация категорий инвестиций в зависимости от установленных признаков (табл. 1).

Таблица 1. Дополненная классификация категорий инвестиций [8, с. 13]

Признак		Категория
По форме собственности		Частные отечественные и иностранных лиц, государственные (федеральные, региональные, муниципальные), объединений различных организационно-правовых форм, совместные
По характеру инвестиционных ресурсов		Финансовые, реальные, интеллектуальные
По характеру участия в инвестиционном процессе или по способу вложения		Прямые, непрямые (портфельные), интерактивные
По источникам финансирования		Централизованные, децентрализованные
По периоду инвестирования		Краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные, бессрочные
По территориальному признаку		Отечественные, зарубежные
По критерию ширины охвата		Валовые, чистые
По степени риска		Высокорисковые (венчурные), среднерисковые, низкорисковые
По целевому назначению		На организацию производства новых видов продукции, строительство объектов социального и промышленного назначения и т. д.
По объему воспроизводства капитала		Трансфертные, чистые
По форме инвестирования		Собственные, заёмные
По социально ответственному назначению	По характеру создания экологически чистого продукта и системы мониторинга соблюдения требований зеленой экономики	Зеленые инвестиции по созданию экологически чистого продукта. Зеленые инвестиции по сохранению окружающей среды
	По степени развития корпоративной социальной ответственности по отношению к внешней среде	Инвестиции в улучшение социальной сферы населения
	По степени создания благоприятных производственных и социальных условий в организации	На поддержание и развитие социальных условий в организации, инвестиции на создание условий, отвечающих требованиям стандартов: по соблюдению правил техники безопасности, охраны труда, противопожарной безопасности, норм по соблюдению санитарно-гигиенических условий

Окончание табл. 1

Признак	Категория
По внедрению процессных инноваций	В использование ГМО и внедрение интенсивных технологий с использованием минеральных удобрений и иных химических препаратов. Во внедрение современных технологий в бизнес процессы и систему менеджмента
По степени уникальности потребительских свойств	Инвестиции в улучшение составляющих продукта исходя из предпочтений потребителя, в рамках поддержания (повышения) сбыта существующего продукта, инвестиции в новый продукт
По формам продвижения продукта	Инвестиции для создание бренда продукции, механизма создания обратной связи, для развития маркетинговой деятельности, включая способы выхода на отечественный и зарубежный рынок
По степени цифровой трансформации во все функций бизнес-процессов организации	Инвестиции в цифровизации системы управления организации, в технологии создания продукта его логистику, продвижение и сбыт
По характеру формирования целостного продукта в рамках цепочки ценностей при создании и реализации продукта и создание системы мониторинга влияния его на экономику потребителя	Инвестиции в создание целостного продукта, инвестиции в создание цепочки ценности
По формам обучения персонала	Инвестиции в переподготовку персонала, в повышение квалификации, в создание системы оценки и присвоение квалификации персонала, в создание системы наставничества и различных форм управления знаниями среди персонала
По характеру развития инновационной деятельности	Инвестиции в собственные разработки и получение авторского права на интеллектуальную собственность, диффузию инновации; инвестиции в приобретение инновации

Отличительной особенностью, представленной классификации категорий инвестиций (см. рис. 1) от существующих, является расширение данных категорий с учётом современных тенденций направленных на:

– активное внедрение информационных технологий во все сферы деятельности организаций переработки и производства сельскохозяйственной продукции;

– формирование ценностей в рамках Концепции устойчивого развития, связанных с созданием экологически чистой среды как на территории производства сельскохозяйственной продукции и ее переработки, так и на близко располага-

ющейся к организации территории населённых пунктов;

– формирование уникальных свойств продукции, направленных на создание экологически чистого продукта, а также ценностных ориентиров потребителя в рамках его системной экономики. На сегодняшний день ориентация товаропроизводителей при создании и реализации продукции, на клиентоцентричность, формирование системы повышения как нормативного, так и потребительского качества свойств продукции создает прецедент для новых видов инвестирования в создание уникальных ценностей при формировании продукта на каждой стадии его жизненного продукта. В бли-

жайшей перспективе именно инвестиции в формирование уникальных ценностей сельскохозяйственного продукта и его переработки будут являться двигателем повышения конкурентоспособности организации.

При рассмотрении различных видов инвестиций в разрезе категорий были определены характерные особенности, определяющие содержание понятия «инвестиции» и рассматривавшие их как: источник генерирования эффекта (результата) предпринимательской и иных видов деятельности; активную форму вовлечения капитала в экономические и другие процессы; источник преобразования конкретной части капитала в иные виды активов, объект рыночных отношений, формирующий отдельный вид рынка; ценовую составляющую в части ресурсов и прочих элементов, а также в качестве совокупности конкретных субъектов рыночных отношений и как объект экономического управления, где определяющим является эффективность результатов инвестирования в условиях неопределённости [9, с. 5].

Согласно ст. 1 Федерального закона РФ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений», инвестициями называются денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в т. ч. имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта¹. Исходя из ст. 2 Федерального закона РФ «О привлечении инвестиций с использованием инвести-

ционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 02.08.2019 г. № 259-ФЗ, инвестиции – это денежные средства, используемые в целях получения прибыли или достижения иного полезного эффекта путем приобретения предусмотренных настоящим Федеральным законом ценных бумаг или цифровых прав либо путем предоставления займа². В настоящее время мировой рынок все больше ориентируется на запросы потребителя, появляется новая действительность, заключающаяся в обеспечении запрашиваемых ценностей исходя из его предпочтений, именно тех потребительских свойств, которые благоприятно влияют на экономику потребителя. Рынок товара постепенно заменяется рынком ценностей, а с развитием цифровых технологий происходит плавный переход с маркетинговой модели 4 Р на 4 С, разработанную Робертом Ф. Лотерборном.

Рассматривая различные подходы к понятию «инвестиции», отраженные в нормативно-правовых документах РФ, и обобщая высказывания ученых-экономистов прошлого по изучаемой теме в более широком их понимании, нами предложено следующее трактование определения «инвестиции» применительно к товаропроизводителям АПК. Инвестиции в развитие деятельности товаропроизводителей АПК – это различные вложения в денежной и иной форме, имеющие денежную оценку, в развитие производственной, социальной и иной деятельности товаропроизводителей АПК путем приобретения объектов гражданского права, а также строительства объектов производ-

¹ Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений: Федеральный закон от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ: [ред. от 25.12.2023 г.]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/bb9e97fad9d14ac66df4b6e67c453d1be3b77b4c/ (дата обращения: 22.01.2026).

² О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 02.08.2019 г. № 259-ФЗ (последняя редакция). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_330652/ (дата обращения: 22.01.2026).

ственного, социального и природосберегающего характера в целях положительного изменения экономического, имиджевого, внутригосударственного и международного статуса хозяйствующего субъекта АПК и обеспечения конкурентных преимуществ за счет повышения эффективности деятельности или формирования новых отличительных свойств в цепочке ценностей выпускаемой сельскохозяйственной продукции и ее переработки.

Отличительная черта данного определения заключается в акцентировании сфер влияния в понятии инвестиции на создание уникальных свойств как в цепочке ценностей создания продукта, так и в формировании ценностей в сфере реализации и системной экономики потребителя. Благодаря чему инвестиции рассматриваются не только с производственной точки зрения, но и со стороны формирования новых ценностей в рамках жизненного цикла продукции. Расширение функций в обобщающем определении инвестиции позволяет охватывать различные инвестиционные проекты, в т. ч. и неэффективные – социальные и природосберегающие и т. д.

В связи с развитием интерактивного инвестирования и увеличивающимся диапазоном интернет-услуг в области перемещения денежных средств временной интервал жизненного цикла проекта (промежуток времени до полного возмещения вложенных средств) может занимать незначительный срок (день, месяц, год). Особенно это относится к спекулятивным сделкам на финансовом рынке. Поэтому в предложенном определении инвестиции исключается временное ограничение. Характерно для данного определения и то, что дополнительный доход (прибыль), который на протяжении многих лет являлся определяющим для понятия инвестиции, заменяется понятием положительного изменения экономического статуса хозяйствующего субъекта. На наш взгляд, данная интерпретация

более точно отражает смысл инвестиций в рамках современных тенденций, которые направлены не только на получение единовременной прибыли, но и на увеличение зон влияния на внутреннем и внешнем рынке, развитие транснациональных связей и их структур, когда сегодняшняя нулевая рентабельность за счет поднятия своего статуса на рынке в будущем позволит уверенно развивать свое производство. Инвестиции – это активная составляющая производственной деятельности, которая неразрывно связана с процессом получения определенного положительного результата. Большинство отечественных экономистов данный процесс, направленный на получение положительного эффекта за определенный промежуток времени, называют инвестированием. Однако характерно то, что объектом инвестирования не всегда выступают недвижимость и ценные бумаги (т. е. то, во что мы вкладываем денежные средства). В современных условиях уже не редкость, когда сам процесс инвестирования (денежные средства, вкладываемые во что-то) может выступать объектом инвестирования. Например, денежные средства, вложенные вкладчиками в объект недвижимости, могут в дальнейшем быть объектом приобретения как в части перекупа права строительства и ввода в эксплуатацию инвестируемого вкладчиками объекта, так и в части спекулятивного бизнеса, когда перекупается ответственность перед вкладчиками, формируя долговые обязательства в пользу. Это дает основания для уточнения сложившегося определения инвестирования с учетом современных процессов, развивающихся в экономике.

Изучение содержания понятия «инвестирование» нашло отражение в исследованиях таких учёных-экономистов, как С. И. Абрамова [10], В. В. Бобылев [11], П. И. Кулигин, М. Г. Пельман [12], рассматривающих инвестирование с правовой точки зрения и социально ответ-

ственного назначения, отражённого в научных трудах М. А. Искандарова, И. Ю. Беляева, О. В. Даниловой, С. В. Туркина, В. Н. Якимцева, О. М. Крючковой [13, с. 201].

Исследуя результаты научных изысканий в данной тематике, можно выделить два основных направления к определению трактовки инвестиций. Исходя из первого направления, инвестиции представляют собой различные ценности, а именно финансовые, интеллектуальные, а также имущественные, которые вкладывает инвестор для того, чтобы в результате получить какой-либо социальный эффект или доход. При этом подразумевается вложение на долгий срок в различные виды деятельности предприятия. Второе направление предполагает, что инвестициями могут быть любые средства, которые изымаются из текущего использования и вкладываются в наиболее выгодную сферу, в результате чего инвестор получит выгоду или удовлетворит свои потребности [14, с. 53].

В ст. 1 Закона № 39-ФЗ законодатель закрепляет понятие «инвестиционная деятельность». Под указанной деятельностью понимается деятельность, которая заключается, во-первых, во вложении различного рода инвестиций, во-вторых, в выполнении тех или иных практических действий, целью которых могут выступать как получение прибыли, так и достижение другого полезного для инвестора результата [15, с. 92]. Таким образом, процесс реализации инвестиций будет являться инвестированием, характеризующим инвестиционную деятельность.

Обобщая существующие определения рассматриваемого понятия, нами предлагается следующее уточнённое его трактование: инвестирование есть процесс вложения материальных средств в денежном или ином выражении с целью приобретения как активной, так и пас-

сивной формы собственности (юридической, как частной, так и государственной, и неюридической (частных лиц)) или получения положительного эффекта, в дальнейшем улучшающего содержание объекта инвестирования как с экономической, социальной или имиджевой составляющей его конкурентоспособности. Предлагаемое трактование более развёрнуто рассматривает процесс инвестирования, ориентируя его в рамках классификации признаков инвестиций на повышение конкурентоспособности организаций и предприятий АПК.

Выводы

В заключение хочется отметить, что в представленном научном исследовании с учетом дополнения классификации признаков инвестиций категорией, направленной на повышение конкурентоспособности организаций и предприятий АПК, была расширена ранее разработанная классификация категорий инвестиций, а также на ее основе с учетом современных реалий развития экономики агробизнеса были уточнены трактовки понятий «инвестиции» и «инвестирование».

В рамках апробации предлагаемых результатов научных исследований представленные умозаключения обсуждались на научно-практических конференциях и круглых столах, проводимых на базе ГБОУ ВО «Нижегородский государственный инженерно-экономический университет», нашли отражение в написанной автором монографии «Инвестиционный климат в АПК Нижегородской области: пути его формирования», а также были включены в разделы учебных дисциплин по экономическим направлениям подготовки Института экономики и управления ГБОУ ВО «Нижегородский государственный инженерно-экономический университет».

Список литературы

1. Поташник Я. С. Сущность и классификация инвестиций // Вестник Мининского университета. 2014. № 1 (5). С. 8.
2. Мартынова Н. С. Сущность и классификация инвестиций // Международный бухгалтерский учет. 2007. № 2. С. 26-29.
3. Минашкин В. Г., Ордов К. В., Бондаренко Т. Г. Зеленые инвестиции: инструменты и сектора классификации // Научные труды Вольного экономического общества России. 2024. Т. 248, № 4. С. 334-343.
4. Булгакова Ю. В. Особенности реализации концепции зеленой экономики в России // Общество: политика, экономика, право. 2020. № 12. С. 3.
5. Канунникова К. И. Формирование «зеленой» экономики в России // Скиф. 2021. № 5 (57). С. 5.
6. Субботин А. Л. Классификация. М.: Российская академия наук, Институт философии, 2001. 94 с.
7. Шпинев Ю. С. Классификация инвестиций // Проблемы экономики и юридической практики. 2020. № 1. С. 109-112.
8. Волков И. В., Шамин А. Е., Федоров В. Г. Инвестиционный климат в АПК Нижегородской области: пути его формирования: монография / под общ. ред. А. Е. Шамина. Княгинино: Нижегородский государственный инженерно-экономический институт, 2008. 165 с.
9. Ахполова В. Б., Гогичаев Д. А. Экономическая сущность, классификация и формы инвестиций // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 5, № 10(151). С. 5.
10. Абрамов С. В. Организация инвестиционно-строительной деятельности. М.: Центр экономики и маркетинга, 1999. 222 с.
11. Бобылев В. В. Эффективность организационных форм управления капитальным строительством: монография. М.: Государственный университет управления, 2003. 158 с.
12. Кулигин П. И., Пельман М. Г. Управление инвестиционным процессом в европейских странах СЭВ. М.: Наука, 1976. 208 с.
13. Денисов С. А., Джазовская И. Н. Выявление сущностных признаков понятия «преобразующее инвестирование» // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2017. № 2 (42). С. 199-206.
14. Иваницкая И. И. Инвестиции и инвестиционная политика // Корпоративное управление и инновационное развитие Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2006. № 2. С. 53-54.
15. Матыцин Д. Е. Инвестирование: понятие и классификация схем, имеющая юридическое значение // Legal Concept. 2024. Т. 23, № 3. С. 90-97.

References

1. Potashnik Ya.S. The essence and classification of investments. *Vestnik Mininskogo universiteta = Bulletin of the Mininsky University*. 2014;(1):8. (In Russ.)
2. Martynova N.S. The nature and classification of investments. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*. 2007;(2):26-29. (In Russ.)
3. Minashkin V.G., Ordov K.V., Bondarenko T.G. Green investments: tools and classification sectors. *Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii = Scientific Papers of the Free Economic Society of Russia*. 2024;248(4):334-343. (In Russ.)
4. Bulgakova Yu.V. Features of the implementation of the green economy concept in Russia. *Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo = Society: Politics, Economics, Law*. 2020;(12):3. (In Russ.)
5. Kanunnikova K.I. The formation of a «green» economy in Russia. *Skif = Skif*. 2021;(5):5. (In Russ.)

6. Subbotin A.L. Classification. Moscow: Rossiiskaya akademiya nauk, Institut filosofii; 2001. 94 p. (In Russ.)
7. Shpinev Yu.S. Classification of investments. *Problemy ekonomiki i yuridicheskoi praktiki = Problems of Economics and Legal Practice*. 2020;(1):109-112. (In Russ.)
8. Volkov I.V., Shamin A.E., Fedorov V.G. Investment climate in the agro-industrial complex of the Nizhny Novgorod region: ways of its formation. Knyaginino: Nizhegorodskii gosudarstvennyi inzhenerno-ekonomicheskii institute; 2008. 165 p. (In Russ.)
9. Akhpolova V.B., Gogichaev D.A. Economic essence, classification and forms of investments. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya = Economics and Management: Problems, Solutions*. 2024;5(10):5. (In Russ.)
10. Abramov S.B. Organization of investment and construction activities. Moscow: Tsentr ekonomiki i marketinga; 1999. 222 p. (In Russ.)
11. Bobylev V.V. Effectiveness of organizational forms of capital construction management. Moscow: Gosudarstvennyi universitet upravleniya; 2003. 158 p. (In Russ.)
12. Kuligin P.I., Pel'man M.G. Investment process management in European COMECON countries. Moscow: Nauka; 1976. 208 p. (In Russ.)
13. Denisov S.A., Dzhazovskaya I.N. Identification of the essential features of the concept of «transformative investment». *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii. Povolzhskii region. Obshchestvennye nauki = Proceedings of Higher Educational institutions. The Volga Region. Social Sciences*. 2017;(2):199-206. (In Russ.)
14. Ivanitskaya I.I. Investments and investment policy. *Korporativnoe upravlenie i innovatsionnoe razvitie Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo tsentra korporativnogo prava, upravleniya i ventchurnogo investirovaniya Syktyvskarskogo gosudarstvennogo universiteta = Corporate Governance and Innovative Development of the North: Bulletin of the Scientific Research Center of Corporate Law, Management and Venture Investment Syktyvkar State University*. 2006;(2):53–54. (In Russ.)
15. Matytsin D.E. Investing: the concept and classification of schemes with legal significance. *Legal Concept*. 2024;23(3):90-97. (In Russ.)

Информация об авторе / Information about the Author

Игорь Викторович Волков, кандидат экономических наук, доцент кафедры организации и менеджмента, Нижегородский государственный инженерно-экономический университет, Нижегородская область, г. Княгинино, Российская Федерация, e-mail: Igor.Igor-v1964@mail.ru, ORCID: 0000-0003-2640-9229

Igor V. Volkov, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor at the Department of Organization and Management, Nizhny Novgorod State Engineering and Economic University, Nizhny Novgorod region, Knyaginino, Russian Federation, e-mail: Igor.Igor-v1964@mail.ru, ORCID: 0000-0003-2640-9229

СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЩЕСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ

SOCIOLOGICAL ASPECTS OF SOCIAL DEVELOPMENT

Оригинальная статья / Original article

УДК 316.44

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-172-182>



Социокультурная методология миграционных исследований в странах ЕАЭС: возможности, перспективы

А. П. Абрамов¹ ✉

¹ Институт социальной демографии Федерального научно-исследовательского социологического центра
Российской академии наук
ул. Фотиевой, д. 6/1, г. Москва 119333, Российская Федерация

✉ e-mail: abramov_ap@inbox.ru

Резюме

Актуальность. Сложившиеся столетиями взаимосвязи и интеграционные намерения формируют миграционные стратегии, которые разворачиваются на фоне мировой турбулентности, непредсказуемости и трансформации повседневных культурных практик взаимодействия. В этих условиях социокультурные факторы в вопросах евразийской интеграции играют важнейшую роль, поскольку они становятся определяющими в построении стратегии социологического анализа миграции, уяснении его закономерностей и механизмов. Социокультурная методология располагает достаточным арсеналом методов и технологий для целостных, системных исследований миграционных процессов на пространстве ЕАЭС. Он дает возможность максимально корректно представить социальные и иные программы преодоления противоречий и конфликтов во всех аспектах взаимодействия, а также выявить устойчивые культурные формы идентификации, адаптации и интеграции мигрантов в принимающее сообщество.

Цель исследования – охарактеризовать становление и эволюцию социокультурного подхода как методологии миграционных исследований в странах ЕАЭС.

Задачи: представить исторический и современный научный контекст взаимозависимости миграции и социокультуры; оценить возможности и перспективы использования социокультурной методологии на пространстве ЕАЭС.

Методология. В основу научного поиска положены принципы и методы системного подхода, императивы которого рассматривают общество в единстве культуры и социальности.

Результаты. Представлена характеристика классических и неоклассических подходов к изучению миграционных процессов в социокультурной оптике зарубежной и российской науки.

Выводы. Социокультурный подход исследования миграции на пространстве ЕАЭС позволяет интегрировать междисциплинарный потенциал философии, социологии, культурологии, психологии, экономики, географии, демографии и замкнуть методологическую рамку в единое научное поле; найти оптимальные решения для создания пространства понимания, взаимодействия и сотрудничества.

Ключевые слова: социокультурная методология; миграция; возможности; перспективы.

Конфликт интересов: Автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: Абрамов А. П. Социокультурная методология миграционных исследований в странах ЕАЭС: возможности, перспективы // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2026. Т. 16, № 2. С. 172–182. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-172-182>.

Поступила в редакцию 07.02.2026

Принята к публикации 05.03.2026

Опубликована 30.04.2026

© Абрамов А. П., 2026

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2026;16(2):172–182

Sociocultural methodology of migration research in the EAEU countries: opportunities and prospects

Alexander P. Abramov¹ ✉

¹ Institute of Social Demography of the Federal Research Sociological Center of the Russian Academy of Sciences
6/1 Fotieva Str., Moscow 119333, Russian Federation

✉ e-mail: abramov_ap@inbox.ru

Abstract

Relevance. Centuries-old interconnections and integration intentions shape migration strategies that unfold against the backdrop of global turbulence, unpredictability, and the transformation of everyday cultural practices of interaction. In this context, sociocultural factors play a crucial role in Eurasian integration, as they become the defining factors in constructing a strategy for sociological analysis of migration, understanding its patterns and mechanisms. Sociocultural methodology provides a sufficient arsenal of methods and technologies for comprehensive, systematic research of migration processes in the EAEU. It provides an opportunity to present social and other programs for overcoming contradictions and conflicts in all aspects of interaction in the most accurate way possible, as well as to identify sustainable cultural forms of identification, adaptation, and integration of migrants into the host community.

The purpose of this study is to characterize the development and evolution of the sociocultural approach as a methodology for migration research in the EAEU countries.

Objective: to present the historical and modern scientific context of the interdependence between migration and socioculture; to assess the possibilities and prospects of using the sociocultural methodology in the EAEU space.

Methodology. The scientific search is based on the principles and methods of the systemic approach, whose imperatives consider society as a unity of culture and sociality.

Results. The article presents a description of classical and neoclassical approaches to studying migration processes in the sociocultural perspective of foreign and Russian science.

Conclusions. The sociocultural approach to migration research in the EAEU space allows for the integration of the interdisciplinary potential of philosophy, sociology, cultural studies, psychology, economics, geography, and demography, and the closure of the methodological framework into a single scientific field. This approach enables the identification of optimal solutions for creating a space of understanding, interaction, and cooperation.

Keywords: sociocultural methodology; migration; opportunities; prospects.

Conflict of interest: The Author declare the absence of obvious and potential conflicts of interest related to the publication of this article.

For citation: Abramov A.P. Sociocultural methodology of migration research in the EAEU countries: opportunities and prospects. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment* = *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2026;16(2):172–182. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-172-182>.

Received 07.02.2026

Accepted 05.03.2026

Published 30.04.2026

Введение

Социальная турбулентность, непредсказуемость современного мира порождают нестабильность, неопределенность и риски во всех сферах общественной жизни. Неравномерность освоения достижений научно-технического прогресса различными странами приводит к социальной напряженности и конфликтам и, как следствие, нарастанию диспропорции в демографической динамике между раз-

ными регионами и этносами, приводящими к потокам миграции. В этой связи все более актуальным становится вопрос о возможностях преодоления подобных последствий в рамках международного социального сотрудничества.

Миграционные траектории акторов, с одной стороны, вписаны в общий социально-экономический, социально-демографический и социокультурный контексты страны исхода, а с другой – опреде-

ляются множеством факторов принимающей стороны не только экономического, но и, прежде всего, культурно-исторического порядка. Выстроенные взаимосвязи, интеграционные намерения и желания формируют сценарии миграции, которые находятся в прямой зависимости от изменяющейся демографической ситуации, потребностей рынка труда (факторы притяжения), перенаселения, безработицы, низкого уровня жизни страны-реципиента (факторы выталкивания), отношения населения принимающей стороны к представителям другой национальности, расы, культуры.

Модернизация всех форм социальности становится определяющим фактором эволюции мигрантских сообществ, которые вынуждены менять свой традиционный образ жизни. Это приводит к архиезации социокультурного пространства от внешнего натиска глобальной инновации, которая пронизывает все сферы человеческой деятельности, меняет ценностные устои и нормы повседневности, что приводит к смене устоявшихся культурных парадигм, демографическому кризису и маргинализации определенной части населения. Старые идентичности рушатся, а на их смену приходят новые – деструктивные.

С распадом СССР и социалистического лагеря интенсифицировались процессы территориальных перемещений. Миграция стала неотъемлемой характеристикой глобализации, которая приводит к социокультурным взаимозависимостям. Она вызывает рост нестабильности и социальной напряженности. Поэтому социокультурный аспект миграционных процессов на постсоветском пространстве требует глубокого научного анализа. Необходимость прогнозирования и регулирования как «традиционных», так и новых потоков переселенцев объективно нуждается в изучении. Проблемы легальной и нелегальной эмиграции и иммиграции, добровольного и вынужденного переселения в странах ЕАЭС – одни из ак-

туальных как для развития конкретной страны, так и для всего союза в целом. Потребность в поиске основных подходов, теоретических обоснований, механизмов, функций и тенденций миграции как модели и процесса современных межкультурных отношений становится требованием времени.

Материалы и методы

Теоретическая конструкция исследования построена на использовании системного подхода, который рассматривает общество как единство культуры и социальности, образуемых и преобразуемых деятельностью человека. При этом человек (мигрант) рассматривается как связанная с обществом как системой отношений и культурой как совокупностью ценностей и норм.

Социокультурная методология, разработанная классиками социологии К. Марксом, Э. Дюркгеймом, М. Вебером, П. Сорокиным, Ф. Знанецким, У. Томасом, Р. Парком, Э. Бёрджессом и др., обобщена и интерпретирована в контексте миграционного поведения. Возможности социокультурного подхода проиллюстрированы результатами исследований следующих российских ученых: А. С. Ахиезера, Т. И. Заславской, Г. И. Осадчей, Л. Л. Рыбаковского, М. А. Штейнмана и др.

Методы анализа, сравнения и аналогии, принципы системности определили логику исследования, позволили охарактеризовать результаты и аргументировать выводы.

Результаты и их обсуждение

Значение социокультурного фактора при изучении общественных явлений и процессов мы находим в работах представителей классической социологии. Так, К. Маркс считал, что движущей силой развития общества является борьба между группами людей с разными экономическими интересами, и таким образом, экономика определяет культурную

надстройку, состоящую из ценностей и идеологий. Э. Дюркгейм социальную реальность рассматривал как «коллективные представления», которые господствуют над индивидуальным. Именно ценности и нормы определяют социальные устремления человека. Понимающая социология М. Вебера определяет не только общество в качестве культурного продукта, но и человека как культурное существо. По П. Сорокину, всякая социокультурная система – это творение человека. Но и сам человек является существом интегральным, продуктом социокультуры, усвоившим определенные ценности. Любой человек вписан в социокультурную систему [1]. Социокультурная динамика современного мира неизменно приводит к смене ценностных ориентиров. При этом традиция и инновация находятся в постоянном противоборстве.

Социокультурный подход к изучению миграционных процессов был предложен около века назад Ф. Знанецким и У. Томасом. Ученые разработали теорию социальной ситуации, одним из главных элементов которой определили нормы и ценности и предприняли проанализировать последствия миграционных процессов и адаптации мигрантов с использованием качественных методов [2].

Идея полного включения мигрантов в принимающее общество, их растворения в принимающей культуре была разработана более ста лет назад представителями чикагской школы Р. Парком и Э. Бёрджессом [3].

Американский социолог и демограф Д. Кингсли обосновал влияние на миграционное поведение людей не только их индивидуальных предпочтений, но и тех социальных групп, в состав которых они входят, а также референтных групп, на нормы которых они ориентируются [4].

Тезис британского исследователя Д. Мэсси «Пространство имеет значение» для бедности, благополучия и богатства

пробрел особую отсылку возможности для описания механизмов внутренней динамики миграционных процессов, объясняя формирование устойчивых связей между конкретными странами назначения мигрантов и конкретными странами их происхождения на индивидуально-семейном уровне [5].

Культура взаимодействий поколений открывает миграционные маршруты младшим членам семей. При этом первые мигранты еще сохраняют свою этническую идентичность и жизненные ценности; второе поколение, оставаясь носителем культуры своих предшественников, уже начинает принимать ценности принимающей стороны. И лишь в третьем поколении происходит межэтническое смешение. Эти «пути входа» американский социолог Данкан Хью Дейел определил как экономическое, эмоционально-психологическое вхождение и ассимиляцию [6].

Исследования в области миграции и демографии в России подтверждают состоятельность доводов научного сообщества о необходимости учета возможностей социокультурного подхода, поскольку экономические факторы миграционной мотивации не являются предопределенными. Как отмечает А. С. Ахизер, философ и культуролог, нужно сосредоточиться на изучении взаимозависимости культуры и складывающихся общественных отношений, только тогда можно прийти к пониманию и объяснению процессов, происходящих в обществе [7]. Поэтому миграция – акт их отражения, который нуждается в глубоком системном, комплексном изучении множества явлений и факторов общественного благополучия, не только в экономическом, но и в ценностном плане.

Трансформирующиеся потребности, интересы и устремления людей, по мнению Т. И. Заславской, заложены в основу миграционных стратегий, которые обусловлены как внешними обстоятельства-

ми, так и внутренними установками личности мигранта. Исследователем выделены движущие силы миграции, процессы-катализаторы (развитие массовых коммуникаций, рост образования и культуры) и процессы-ингибиторы (изменение характера сельскохозяйственного труда и сближение культурно-бытовых условий жизни городского и сельского населения) [8].

В свою очередь Л. Л. Рыбаковский установил тесную взаимосвязь между этапом формирования мотивации к переезду и этапом вовлечения в новую социокультурную среду [9].

Методологические подходы в исследовании социальной адаптации этнических мигрантов с позиции социокультурного процесса достаточно глубоко были проработаны Г. И. Осадчей при его изучении на пространстве ЕАЭС. Согласно ее позиции, теоретическое конструирование процессов социальной адаптации переселенцев в принимающем сообществе предоставляет возможность их изучения с позиции межкультурного взаимодействия, а также с точки зрения вхождения в новую культуру и постепенного освоения ее образцов поведения, норм и ценностей [10].

Анализ и интерпретация научной литературы позволяют определить базовые элементы социокультурной методологии в исследовании миграционных процессов:

1) миграция порождена социокультурным противоречием – конфликтом, который инициирует появление мигранта, в результате его выталкивания из родного социума;

2) принимающая сторона, как правило, формирует свое социокультурное конфликтное поле, поскольку это столкновение двух разных культур (иммигрантской и принимающей).

М. А. Штейман отмечает ряд вызовов, которые порождены обстоятельствами, связанными с формированием терри-

ториальных сообществ принимающей и прибывающей сторонами:

– пространственный, основанный на принципах географической близости и ограниченности взаимосвязей между местными социальными группами (общинами) и мигрантскими сообществами;

– ценностный, который порожден основной этической дилеммой современного мира – восприятием мигранта как «чужака» («другого»);

– исторический, когда миграция воспринимается как историческое следствие тектонического взрыва, не поддающегося управленческому воздействию [11, с. 124–126]. Исходя из этих вызовов, вполне оправдана обеспокоенность научного сообщества по поводу необходимости поиска новых подходов в миграционной повестке, опирающейся, прежде всего, на ее социокультурную обусловленность. Размежевание на «своих – чужих» усиливает социально-экономическую дифференциацию «чужаков» и усугубляет их культурную обособленность по отношению к местным сообществам.

Достаточно развернутая трактовка подходов к социокультурной интеграции мигрантов представлена И. П. Цапенко (табл. 1).

В начале первого десятилетия XXI в. западные исследователи обратили внимание на этнокультурные трансформационные сдвиги вследствие усложнения демографического состава населения развитых стран мира и возникновения новых социальных взаимосвязей как с принимающей стороной, так и внутри мигрантских сообществ [13].

Результатом таких взаимосвязей становится конструирование новых отличающихся своим культурным разнообразием форм и инструментов адаптации и интеграции [14, с. 25].

Наиболее известная их модель была разработана канадским психологом Дж. Берри (табл. 2).

Таблица 1. Социокультурная интеграция мигрантов [12]

Ассимиляционизм	Мульти- культурализм	Омни- культурализм	Поли- культурализм	Интер- культурализм
↓	↓	↓	↓	↓
Отношение к этнокультурным различиям и олицетворяющим их меньшинствам				
Игнорирование и подавление	Признание и поддержание			
↓	↓	↓	↓	↓
Концептуальные основания интеграции и межкультурного взаимодействия				
Общность принадлеж- ности к одной нации и необходи- мость принятия гос- подствующей куль- туры	Развитие культур и взаимодействие сообществ на ос- нове принципов взаимности, равен- ства, сплочения, уважения местных правил	Общность че- ловеческой природы	Общность ис- тории и совре- менные взаимо- связи этнорасо- вых групп	Общность це- лей, потребно- стей и интере- сов людей
↓	↓	↓	↓	↓
Реализация интеграционного подхода (инструменты и механизмы)				
↓	↓	↓	↓	↓
Ограничения на проявление ино- культурной принад- лежности, организа- ция обязательных интеграционных курсов	Политико-право- вые и экономиче- ские меры под- держки инокуль- турных сообществ и их организаций. Политкорректность и толерантность	Привитие уча- щимся идей общности лю- дей в системе образования	Привитие уча- щимся идей общности лю- дей в системе образования	Межкультурный диалог, учет разнообразия в деятельности институтов вла- сти и т. п.

Таблица 2. Модель адаптации мигрантов (по Дж. Берри)

Показатель	Стратегии адаптации
Ассимиляция	Добровольная или вынужденная утрата своей культурной идентичности при одновременном принятии культуры доминирующей группы принимающего сообщества. Мигрант ориентирован на идентификацию с новой культурой, усвоение культурных ценностей и постепенное замещение ими ценностей собственной культуры
Интеграция	Сохранение мигрантов культурную идентичности при одновременном установлении позитивных отношений с принимающим обществом, достижение баланса между сохранением традиций и принятием новых культурных паттернов. Мигрант не только сохраняет элементы своей культуры, что позволяет испытывать меньший стресс от пребывания в иной культуре, но и культура принимающего сообщества обогащается за счёт культуры мигрантов. Выбор этой стратегии возможен только в действительно мультикультурном обществе, открытом к новым этническим меньшинствам, их особенностям и различиям

Показатель	Стратегии адаптации
Сепарация	Ориентация мигранта на раздельное развитие групп. Демонстрация пассивного подхода к адаптации. Мигрант отклоняет культуру принимающей среды и сохраняет свои культурные ценности вне доминирующего общества и существуют относительно обособленно. В терминах доминирующей группы сепарация становится сегрегацией
Маргинализация	Потеря любых признаков культурной жизни. Отражает неудачный опыт адаптации. Мигрант не отождествляет себя ни с одной культурой. Мигрант не стремится (или чаще не может) сохранить свою первоначальную культуру. Не заинтересован во взаимодействии с новым обществом (часто по причине дискриминации или исключения его из группы). Означает потерю идентичности, замешательство и стресс на личностном уровне, ощущение отчуждённости

Дж. Берри отметил, что дискриминация со стороны принимающего общества часто приводит к стратегии маргинализации, что ведёт к плохой психологической и социокультурной адаптации.

Ассимиляционный подход [15] закрепляет курс на стирание этнокультурных границ по примеру модели «плавильного котла» (melting pot) народов, который длительное время выступал базисом миграционной политики США [16]. Мигранты не желают поддерживать свою культурную идентичность и стремятся к повседневному взаимодействию с культурой страны или региона нового проживания. Может происходить через включение меньшинства в доминирующую группу или в новое общество в целом (оно может быть поликультурным).

В свою очередь сторонники мультикультурализма настаивают на признании культурного многообразия, основанного на взаимном доверии, сплоченности и равенстве. Двухвариантная модель мультикультуралистской парадигмы представлена культурной мозаикой и корпоративный мультикультурализмом. Первый подход характеризует Канаду, Австралию и Новую Зеландию, где он стал основой государственной политики [17]. Второй концепт реализуется в Великобритании и Нидерландах [18]. Иранский психолог Ф. Могхаддам продвигает модель омникультурализма. Ученый пишет:

«Конечной целью омникультурализма является построение общества, в котором люди осознают общность человеческой природы и отдают ей приоритет, оставляя также место для признания и дальнейшего развития групповых отличий» [19, с. 306]. Фактически омникультуралистская модель предполагает конструирование своеобразной двойственной идентификации: с некой общностью как категорией высшего (superordinate) порядка и с локальной культурной группой. Инструментом реализации данного подхода должна стать система образования, на первой стадии прививающая учащимся идеи общности человеческих ценностей и универсалий человеческого поведения, а на второй – идентифицирующая групповые различия и подчеркивающая ценности разнообразия, но при этом отдающая приоритет общности людей.

Исторический и современный контекст пересечения различных культур в принятии (заимствовании) практик разных этносов в ходе социального взаимодействия предложен в модели поликультурализма В. Прашада [20] и Р. Келли [21].

Интеркультурализм предполагает позитивное межкультурное взаимодействие между мигрантами и принимающим обществом, которое строится на общности потребностей, равенстве и взаимной ответственности вне зависимости от культурной предрасположенности, ослаб-

ляет мотивацию к формированию замкнутых культурных сообществ [22].

Вполне справедливо исследователи утверждают о мультидисциплинарных, трансграничных пределах изучения миграции как социального феномена [23, с. 51].

Законы Е. Равенштейна стали методологической матрицей в познании этого явления в контексте географического, экономического, социального, экологического, поведенческого, философского и культурологического подходов [24].

Особую значимость социокультурная методология приобретает при изучении миграционных процессов на постсоветском пространстве, в частности в странах Евразийского экономического союза (ЕАЭС). Процесс социальной интеграции, направленный на укрепление связей между государствами в культурной, гуманитарной и социальной сферах, способствует формированию единого гуманитарного пространства и созданию стимулов для сотрудничества во всех сферах деятельности. Обозначим лишь некоторые его социокультурные аспекты:

- обмен культурой, языками и образом жизни посредством реализации программ образования и культурных мероприятий;

- формирование единого информационного (единая Евразийская медиаплатформа) и образовательного пространства (обучение в другой стране даёт не только необходимый уровень образования, но и позволяет накопить социальный капитал);

- поддержка национальных языков, например развитие двуязычия, выпуск текстов на двух или нескольких языках Союза;

- молодёжное научно-образовательное сотрудничество, направленное на содействие профессиональному росту молодых научных кадров на евразийском пространстве.

Социокультурная интеграция в рамках ЕАЭС регулируется Договором о

Евразийском экономическом союзе¹. В документе закреплены положения, регулирующие взаимоотношения государств в культурной, образовательной и гуманитарной сферах. Также в рамках ЕАЭС принимаются нормативные правовые акты наднациональным регулятором – Евразийской экономической комиссией.

В свою очередь, миграция на пространстве ЕАЭС выступает в качестве индикатора общественных процессов как явных, так и латентных, что заставляет исследователей рассматривать это явление через междисциплинарную призму философии, социологии, культурологии, демографии, психологии и экономики. Предлагая наиболее точные модели, социокультурный подход дает возможность максимально корректно представить социальные и иные программы преодоления конфликтов и противоречий во всех аспектах взаимодействия, а также выявить устойчивые культурные формы идентификации, адаптации и интеграции мигрантов в принимающее сообщество. Благодаря использованию социокультурного подхода, изучение миграции становится исследовательской парадигмой новой социальной реальности в ее динамике и многообразии [25, с. 145].

Социокультурный подход учитывает взаимодействие между культурой и социальностью, позволяет структурировать и описать ценности, нормы, идеалы личности и общества.

Выводы

Теоретическое обобщение концептуальных обоснований, разработанных и апробированных отечественными и зарубежными специалистами при проведении

¹ Договор о Евразийском экономическом союзе: [подписан в г. Астане 29.05.2014 г.; ред. от 25.05.2023 г.; с изм. и доп., вступ. в силу с 24.06.2024 г.]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163855/?ysclid=mnx4d8rfdq654655543 (дата обращения: 17.01.2026).

конкретных исследований в течение последнего столетия по использованию социокультурной методологии при изучении миграционных процессов, дает основания резюмировать следующее:

1) социокультурный подход позволяет рассмотреть социальные преобразования с позиций культурных традиций общества, что важно для изучения миграционных процессов как на территории России, так и на всем постсоветском пространстве;

2) спектр взаимодействий в рамках ЕАЭС во всех сферах деятельности (культура, спорт, образование, экономика, военное дело и т. п.), а также на уровне профессиональных и родственных связей обладает огромным интеграционным потенциалом, поскольку наши народы объединяет общая история, общие достижения и победы, традиции и ценности;

3) социокультурная динамика современного развития на уровне локальных сообществ обладает высокой степенью турбулентности и непредсказуемости, что предопределяет необходимость глубокого научного осмысления проблем

адаптации интеграции и дезинтеграции мигрантских сообществ;

4) определение «нужного вектора» взаимодействия и сотрудничества предопределяет перспективы для продуцирования понятных социокультурных моделей, которые могли бы восстановить мир, предотвратить конфликты и упорядочить социальные связи;

5) преодоление противоречия современности между движением стран и народов к унификации (поиском своего социокультурного пути развития) и сохранением социальной стабильности, основанной на поддержании традиционных ценностей и норм, предопределяет необходимость сохранения своего культурного многообразия, с одной стороны, а с другой – консолидации;

6) актуальной задачей для органов всех уровней управления становится разработка рекомендаций по совершенствованию миграционной политики, направленной на смещение акцентов с административно-ограничительных и жестко контролирующих мер на программы социокультурной адаптации разных категорий мигрантов.

Список литературы

1. Очерки по истории теоретической социологии XX столетия (от М. Вебера к Ю. Хабермасу, от Г. Зиммеля к постмодернизму) / Ю. Н. Давыдов, А. Б. Гофман, А. Д. Ковалев [и др.]. М: Наука, 1994. 380 с.
2. Thomas W., Znaniecki F. The Polish peasant in Europe and America. New York: Alfred A. Knopf, 1927. 2232 p.
3. Park R., Burgess E., McKenzie R. The City. Chicago: The University of Chicago Press, 1925. 239 p.
4. Kingsley D. Human Society. New York: Macmillan, 1949. 655 p.
5. Massey D. B. Spatial divisions of labour: Social structures and the geography of production. New York: Methuen, 1984. 393 p.
6. Duncan H. Communication and Social Order. New York: Bedminster Press, 1962. 532 p.
7. Ахизер А. С. Россия: критика исторического опыта (социокультурная динамика России). Новосибирск: Сибирский хронограф, 1998. Т. 1. 804 с.
8. Заславская Т. И. Миграция сельского населения. М.: Мысль, 1970. 312 с.
9. Рыбаковский Л. Л. Факторы и причины миграции населения, механизм их взаимосвязи // Народнонаселение. 2017. № 2 (76). С. 51–61.
10. Осадчая Г. И. Социальная база интеграционных процессов в Евразийском экономическом союзе // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2019. Т. 19, № 4. С. 639–650. <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2019-19-4-639-650>

11. Штейнман М. А. Миграция в XXI веке: социокультурные вызовы и социальное сотрудничество // Вестник РГТУ. Серия Политология. История. Международные отношения. Зарубежное регионоведение. Востоковедение. 2017. № 1 (7). С. 123–128.
12. Цапенко И. П. Поиски новых подходов к социокультурной интеграции мигрантов // Демографическое обозрение. 2019. № 5 (4). С. 125–149. <https://doi.org/10.17323/demreview.v5i4.8665>.
13. Vertovec S. Super-diversity and its implications // Ethnic and Racial Studies. 2007. Vol. 30, N 6. P. 1024-1054.
14. Berry John W. Human Ecology and Cognitive Style: Comparative Studies in Cultural and Psychological Adaptation. New York: Sage Publications, 1976. 242 p.
15. Alba R., Nee V. Remaking the American mainstream: Assimilation and contemporary immigration. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 2003. 359 p.
16. Gordon M. M. Assimilation in American Life: The Role of Race, Religion, and National Origins. New York: Oxford University Press, 1964. 288 p.
17. Porter J. The Vertical Mosaic: An Analysis of Social Class and Power in Canada. Toronto: University of Toronto Press, 1965. 626 p.
18. Льюис Р. Д. Столкновение культур: путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей / пер. с англ. А. Андреева и М. Павловой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 635 с.
19. Moghaddam F. M. The omnicultural imperative // Culture and Psychology. 2012. Vol. 18. P. 304-330. <https://doi.org/10.1177/1354067X12446230>.
20. Prashad V. Bruce Lee and the anti-imperialism of Kung Fu: A polycultural adventure // Positions. 2003. Vol. 11, N 1. P. 51–89.
21. Kelley R. D. G. The people in me // Utne Reader. 1999. N 95. P. 79–81.
22. Цапенко И. П. Интеркультурная парадигма интеграции мигрантов // Вестник Российской академии наук. 2017. № 87 (10). С. 915–926.
23. Федорова И. О. Концептуальное развитие теории миграции: ассимиляция, транснационализм // Социология и право. 2019. № 4 (46). С. 46-51. <https://doi.org/10.35854/2219-6242-2019-4-46-51>.
24. Grigg D. B. E. G. Ravenstein and the "laws of migration" // Journal of Historical Geography. 1977. N. 3. P. 41–54. [https://doi.org/10.1016/0305-7488\(77\)90143-8](https://doi.org/10.1016/0305-7488(77)90143-8).
25. Хот З. З., Чистякова О. А. Возможности социокультурного подхода к исследованию миграционных процессов // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2017. № 2 (199). С. 139–146.

References

1. Davydov Yu.N., Goffman A.B., Kovalev A.D., et al. Essays on the history of theoretical sociology of the twentieth century (from M. Weber to J. Habermas, from G. Simmel to postmodernism). Moscow: Nauka; 1994. 380 p. (In Russ.)
2. Thomas W., Znaniecki F. The Polish Peasant in Europe and America. New York: Alfred A. Knopf; 1927. 2232 p.
3. Park R., Burgess E., McKenzie R. The City. Chicago: The University of Chicago Press; 1925. 239 p.
4. Kingsley D. Human Society. New York: Macmillan; 1949. 655 p.
5. Massey D.B. Spatial Divisions of Labor: Social Structures and the Geography of Production. New York: Methuen; 1984. 393 p.
6. Duncan H. Communication and Social Order. New York: Bedminster Press; 1962. 532 p.
7. Akhiezer A.S. Russia: Critique of historical experience (sociocultural dynamics of Russia). Vol. 1. Novosibirsk: Sibirsky Khronograf; 1998. 804 p. (In Russ.)
8. Zaslavskaya T.I. Migration of Rural Population. Moscow: Mysl; 1970. 312 p. (In Russ.)
9. Rybakovsky L.L. Factors and causes of population migration, the mechanism of their interrelationships. *Narodonaseleniye = Population*. 2017;(2):51–61. (In Russ.)
10. Osadchaya G.I. Social base of integration processes in the eurasian economic union. *Vestnik Rossiyskogo universiteta druzhby narodov. Seriya: Sotsiologiya = Bulletin of the Peoples' Friendship*

University of Russia. Series: Sociology. 2019;19(4):639–650. (In Russ.) <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2019-19-4-639-650>.

11. Shteinman M.A. Migration in the 21st century: sociocultural challenges and social cooperation. *Vestnik RGGU. Seriya Politologiya. Istoriya. Mezhdunarodnyye otnosheniya. Zarubezhnoye regionovedeniye. Vostokovedeniye* = *Bulletin of the Russian State University for the Humanities. Series Political Science. History. International Relations. Foreign Regional Studies. Oriental Studies.* 2017;(1):123–128. (In Russ.)

12. Tsapenko I.P. Search for new approaches to the sociocultural integration of migrants. *Demograficheskoye obozreniye* = *Demographic Review.* 2019;(5):125–149. (In Russ.) <https://doi.org/10.17323/demreview.v5i4.8665>.

13. Vertovec S. Super-diversity and its implications. *Ethnic and Racial Studies.* 2007;30(6):1024–1054.

14. Berry John W. Human Ecology and Cognitive Style: Comparative Studies in Cultural and Psychological Adaptation. New York: Sage Publications; 1976. 242 p.

15. Alba R., Nee V. Remaking the American mainstream: Assimilation and contemporary immigration. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press; 2003. 359 p.

16. Gordon M.M. Assimilation in American Life: The Role of Race, Religion, and National Origins. New York: Oxford University Press; 1964. 288 p.

17. Porter J. The Vertical Mosaic: An Analysis of Social Class and Power in Canada. Toronto: University of Toronto Press; 1965. 626 p.

18. Lewis R.D. Clash of Cultures: A Guide for Anyone Doing Business Abroad. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2013. 635 p. (In Russ.)

19. Moghaddam F.M. The Omnicultural Imperative. *Culture and Psychology.* 2012;(18):304–330. <https://doi.org/10.1177/1354067X12446230>.

20. Prashad V. Bruce Lee and the anti-imperialism of Kung Fu: A polycultural adventure. *Positions.* 2003;11(1):51–89.

21. Kelley R.D.G. The people in me. *Utne Reader.* 1999;(95):79–81.

22. Tsapenko I.P. Intercultural paradigm of migrant integration. *Vestnik Rossiyskoy akademii nauk* = *Bulletin of the Russian Academy of Sciences.* 2017;(87):915–926. (In Russ.)

23. Fedorova I.O. Conceptual development of migration theory: assimilation, transnationalism. *Sotsiologiya i pravo* = *Sociology and Law.* 2019;(4):46–51. (In Russ.) <https://doi.org/10.35854/2219-6242-2019-4-46-51>.

24. Grigg D.B. E.G. Ravenstein and the «laws of migration». *Journal of Historical Geography.* 1977;(3):41–54. [https://doi.org/10.1016/0305-7488\(77\)90143-8](https://doi.org/10.1016/0305-7488(77)90143-8).

25. Khot Z.Z., Chistyakova O.A. Possibilities of a sociocultural approach to the study of migration processes. *Vestnik Adygeiskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Regionovedeniye. Filosofiya, istoriya, sotsiologiya, yurisprudentsiya, politologiya, kul'turologiya* = *Bulletin of Adyghe State University. Series: Regional Studies: Philosophy, History, Sociology, Jurisprudence, Political Science, Cultural Studies.* 2017;2(199):139–146. (In Russ.)

Информация об авторе / Information about the Author

Абрамов Александр Петрович, доктор социологических наук, доцент, главный научный сотрудник, Институт социальной демографии Федерального научно-исследовательского социологического центра Российской академии наук, г. Москва, Российская Федерация,
e-mail: abramov_ap@inbox.ru,
ORCID: 0000-0001-9913-2449

Alexander P. Abramov, Doctor of Sciences (Sociological), Associate Professor, Chief Researcher, Institute of Social Demography of the Federal Research Sociological Center of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russian Federation,
e-mail: abramov_ap@inbox.ru,
ORCID: 0000-0001-9913-2449

Оригинальная статья / Original article

УДК 316.3

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-183-193>



Социальная эффективность как междисциплинарный конструкт устойчивого развития организаций

Н. П. Поплевкин¹ ✉

¹ Военный университет имени князя Александра Невского Министерства обороны Российской Федерации
ул. Большая Садовая, д. 14/1, г. Москва 123001, Российская Федерация

✉ e-mail: Obssss@mail.ru

Резюме

Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки междисциплинарного подхода к пониманию и измерению социальной эффективности, которая является ключевым элементом устойчивого развития современных организаций.

Целью исследования является систематизация существующих подходов к определению и измерению социальной эффективности в различных научных областях: экономике, социологии, психологии и менеджменте, а также обоснование интегративного концептуального конструкта.

Задачи исследования заключаются в следующем: во-первых, провести анализ ключевых теоретических концепций, касающихся социальной эффективности; во-вторых, сопоставить западные и отечественные парадигмы; в-третьих, синтезировать понятия социального капитала, доверия и силы слабых связей для формирования единого понятия социальной эффективности.

Методология. Методологическую основу исследования составили теоретический анализ ключевых научных трудов, сопоставительный анализ научных парадигм, а также междисциплинарный синтез понятий.

Результаты. Социальная эффективность определена как системная характеристика функционирования организации, выражающая качество достижения целей посредством согласованной групповой работы, воспроизводства социальных ресурсов и реализации социального потенциала. Анализ показал, что социальный капитал выступает механизмом формирования доверия, а слабые связи обеспечивают приток инновационных ресурсов. Практическая значимость работы заключается в разработке методологии оценки качества социальных взаимодействий внутри организации.

Выводы. Новизна исследования состоит в том, что социальная эффективность переосмыслена не как статичный результат, а как свойство функционирования организации, реализуемое через три взаимосвязанных компонента: согласованную групповую работу, воспроизводство социальных ресурсов и реализацию социального потенциала. Предложенный конструкт преодолевает ограничения узкодисциплинарных трактовок и позволяет оценивать социальную эффективность как непрерывный процесс воспроизводства связей.

Ключевые слова: социальная эффективность; социальный капитал; доверие; слабые связи; групповой потенциал; устойчивое развитие; организации.

Конфликт интересов: В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: Поплевкин Н. П. Социальная эффективность как междисциплинарный конструкт устойчивого развития организаций // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2026. Т. 16, № 2. С. 183–193. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-183-193>.

Поступила в редакцию 22.02.2026

Принята к публикации 20.03.2026

Опубликована 30.04.2026

Social efficiency as an interdisciplinary construct of sustainable development of organizations

Nikolai P. Poplevkin¹ ✉

¹ Military University named after Prince Alexander Nevsky Ministry of Defence of the Russian Federation
14/1 Bolshaya Sadovaya Str., Moscow 123001, Russian Federation

✉ e-mail: Obssss@mail.ru

Abstract

The relevance of the study is due to the need to develop an interdisciplinary approach to understanding and measuring social efficiency, which is a key element of the sustainable development of modern organizations.

The purpose of the study is to systematize existing approaches to the definition and measurement of social efficiency in various scientific fields - economics, sociology, psychology and management - as well as the rationale for an integrative conceptual construct.

The objectives of the study are: first, to conduct an analysis of key theoretical concepts relating to social efficiency; secondly, to compare Western and domestic paradigms; thirdly, to synthesize the concepts of social capital, trust and the power of weak ties to form a single concept of social efficiency.

Methodology. The methodological basis of the study was a theoretical analysis of key scientific works, a comparative analysis of scientific paradigms, as well as an interdisciplinary synthesis of concepts.

Results. Social efficiency is defined as a systemic characteristic of the functioning of an organization, expressing the quality of achieving goals through coordinated group work, reproduction of social resources and the realization of social potential. The analysis showed that social capital acts as a mechanism for building trust, and weak ties provide an influx of innovative resources. The practical significance of the work lies in the development of a methodology for assessing the quality of social interactions within an organization.

Conclusions. The novelty of the study is that social efficiency is not rethought as a static result, but as a property of the functioning of an organization, realized through three interconnected components: coordinated group work, reproduction of social resources and the realization of social potential. The proposed construct overcomes the limitations of narrow-disciplinary interpretations and makes it possible to assess social efficiency as a continuous process of reproduction of connections.

Keywords: social efficiency; social capital; trust; weak ties; group potential; sustainable development; organizations.

Conflict of interest: In the submitted publication there is no borrowed material without references to the author and (or) the source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication personally and (or) in collaboration, without relevant references. The authors declare no conflict of interest related to the publication of this article.

For citation: Poplevkin N.P. Social efficiency as an interdisciplinary construct of sustainable development of organizations. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment* = *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2026;16(2):183–193. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-183-193>.

Received 22.02.2026

Accepted 20.03.2026

Published 30.04.2026

Введение

Современные изменения в мировом устройстве характеризуются высокой нестабильностью общественно-экономических процессов, усилением глобальной взаимосвязанности и возрастанием необходимости активного участия социальных субъектов в решении важных общественных задач. Традиционные представ-

ления об успехе, основанные главным образом на узкопрактических и материально измеримых показателях, постепенно перестают полноценно отражать реальное состояние устойчивого функционирования организаций. Эта трансформация обусловлена не только возрастанием гуманистических ценностей и стремлением к построению более справедливо-

го общества [1], но и, что особенно важно, прагматической необходимостью гарантировать долгосрочную стабильность и эффективность функционирования организационных структур [2].

В свете этих изменений особенно важно глубоко осмыслить социальный аспект деятельности организаций. Речь идет о комплексном и многоуровневом анализе, направленном на выявление характера и степени влияния их деятельности на внутреннюю среду, трудовые коллективы и внешнее социокультурное пространство. Такой подход становится обязательным инструментом разработки стратегий устойчивого развития, способных адаптироваться к постоянно возникающим вызовам [3].

Стоит отметить, что понятие «социальная эффективность» в рассматриваемом предметном поле выходит за пределы исключительно прикладного назначения, приобретая статус междисциплинарной теоретической концепции. Оно включает методологические и понятийные элементы социологии, экономики, психологии, менеджмента и политологии, каждая из которых наделяет эту категорию собственным содержанием.

Целью настоящего исследования является систематизация существующих подходов к определению и измерению социальной эффективности в различных научных областях: экономике, социологии, психологии и менеджменте, а также обоснование интегративного концептуального конструкта. Для достижения поставленной цели определены следующие задачи: во-первых, провести анализ ключевых теоретических концепций, касающихся социальной эффективности; во-вторых, сопоставить западные и отечественные парадигмы; в-третьих, осуществить междисциплинарный синтез понятий социального капитала, доверия и силы слабых связей для формирования единого понятия социальной эффективности.

Реализация первой исследовательской задачи требует уточнения этих подходов и их проекции на организационный уровень. Так, в экономической теории, традиционно тяготеющей к утилитаристской парадигме, социальная эффективность интерпретируется преимущественно сквозь призму соотношения издержек и выгод. Такой подход неизбежно влечет за собой редукцию многомерных общественных процессов к стоимостным показателям. Классическая концепция А. Пигу, постулирующая необходимость интернализации внешних эффектов, определяет искомый феномен как состояние равновесия, при котором предельная общественная выгода эквивалентна предельным общественным издержкам [4, с. 79-84]. Однако эта модель, обладая значимостью для экономического анализа, ограничена инструментарием монетарной оценки. Это затрудняет учет латентных социальных дисфункций (отчуждение труда, эрозия солидарности) [5], поскольку они плохо операционализируются в ценовых показателях и обусловлены динамикой институционального воспроизводства, выходящей за рамки статической модели рыночного равновесия [6].

Преодолевая эту статичность, институциональное направление существенно расширило экономический анализ, введя в поле внимания «созданные человеком ограничения» – формальные правила, неформальные нормы и механизмы их обеспечения [5, с. 97]. Тем не менее, фокусируясь на правилах игры и конфигурациях организаций, данный подход менее глубоко прорабатывает такие микроуровневые механизмы, как индивидуальная мотивация и инициативность. Это снижает объяснительный потенциал институционализма в вопросах сознательного преобразования среды самими акторами.

Гуманистическую корректировку такого детерминизма предлагает концепция А. Сена. Переопределяя развитие как

расширение реальных свобод, она выводит на первый план немонетарные измерения благосостояния и субъектность индивидов. Однако фокус Сена на индивидуальных возможностях требует методологической интеграции его идей с анализом коллективных свойств систем, поскольку социальная эффективность организации определяется эмерджентными свойствами, возникающими из взаимодействия участников и не сводимыми к сумме индивидуальных вкладов [6, с. 13].

Именно этот коллективный аспект находится в фокусе организационной психологии, где эффективность анализируется через призму групповой динамики. Здесь она концептуализируется как способность коллектива к достижению целей при поддержании психологического благополучия [7]. Э. Шейн и П. Шейн указывают на интернализацию базовых предположений как ключевую детерминанту адаптивности [8, с. 234-248], а Э. Эдмондсон выявляет значимость «психологической безопасности» для командного обучения. В данной логике социальная эффективность понимается как качество коммуникативной среды и уровень доверия, обеспечивающие синергию внутри группы [9, с. 350-383].

Если психология фокусируется преимущественно на внутриорганизационных процессах, то социология управления обращается к взаимодействию с внешней средой. В рамках теорий корпоративной социальной ответственности эффективность рассматривается как способ согласовать деятельность организации с требованиями общества. А. Б. Кэрролл и К. М. Шабана трактуют корпоративную социальную ответственность как равновесие между экономическими интересами и этическими принципами [10, с. 85-105], а М. Портер и М. Креймер – как «создание общей ценности» [11, с. 62-67]. Однако критики отмечают, что этот подход часто превращает социальные задачи в инструмент корпоративных

целей [12, с. 122-126], где социальная среда выступает лишь ресурсом. Чтобы понять укорененность организации в социальной ткани, нужны теории, объясняющие механизмы интеграции, а не одной лишь адаптации.

Методологическую основу такого подхода закладывает классическая социологическая традиция. Т. Парсонс [13] и Н. Смелзер [14] трактуют организацию как подсистему, выполняющую в общей социальной системе функцию адаптации в соответствии со схемой AGIL. В этой парадигме эффективность определяется не только способностью к целедостижению, но и степенью интеграции с макросоциальным окружением. Развивая данную линию аргументации, неoinституционалисты Дж. Майер и Б. Роуэн показывают, что институциональная легитимность и соответствие «институционализированным мифам» внешней среды становятся решающим условием организационного выживания, тогда как технические показатели отходят на второй план [15, с. 340-363].

Несмотря на значимость структурного функционализма и неoinституционализма, их общим ограничением остается редукция организации к надындивидуальным структурам, что фактически нивелирует активное субъектное измерение. Восполнить этот теоретический пробел позволяет концепция социального капитала. Р. Патнэм определяет его через сети доверия и общие нормы, которые снижают транзакционные издержки координации, повышая тем самым коллективную дееспособность [16, с. 1-30]. В противовес преимущественно реактивной логике корпоративной социальной ответственности, теория социального капитала сосредоточена на изначальной укорененности экономического поведения в системе межличностных и межорганизационных связей. В русле данного подхода работы П. Адлера и С.-В. Квона позволяют рас-

сма­три­вать социальную эффективность как функцию способности организации генерировать социальный капитал в качестве ресурса самоорганизации [17, с. 17–40]. В такой интерпретации социальная эффективность трансформируется из совокупности адаптивных реакций в эмерджентное свойство сетевой координации, где структура конвертирует социальные связи в коллективную способность к действию.

Резюмируя анализ, можно констатировать, что существующие в научной литературе трактовки характеризуются двумя ограничениями: 1) статичностью – они фиксируют состояние показателей в конкретный момент (в экономической традиции); 2) фрагментарностью – выделяют изолированные аспекты доверия, социально-психологического климата и легитимности без учета их системной взаимосвязи.

Наблюдается явная потребность в интегративном подходе, рассматривающем социальную эффективность как динамическую характеристику процесса организационного воспроизводства. Теоретический анализ показывает, что данная категория должна отражать способность системы одновременно решать инструментальные задачи и поддерживать внутреннюю целостность, что требует учета взаимосвязи трех ключевых аспектов:

- 1) качества координации групповых усилий для достижения целей;
- 2) механизмов непрерывного возобновления социальных ресурсов (норм, доверия, связей);
- 3) условий, необходимых для актуализации накопленного человеческого потенциала.

Материалы и методы

Осмысление социальной эффективности в современных условиях требует решения второй задачи исследования – сравнительного анализа западных и оте-

чественных научных парадигм. Фундаментальные различия в трактовке индивида и коллектива не только определяют способы измерения ресурсов, но и задают концептуальные основания для организации деятельности.

В западной традиции в центре внимания находится индивидуальное измерение социализации [18]. Социализация здесь рассматривается как формирование личности и ее адаптация к среде, что служит условием для участия в социальной практике. Соответственно, теория управления трактует эффективность через призму индивидуальной производительности и вклада в общий результат. Этот взгляд, развиваемый в теории рационального выбора [19], превращает индивида в рационального актора, максимизирующего выгоду, что породило управленческие концепции, сфокусированные на личных компетенциях и инициативе.

В отечественной же мысли, особенно в марксистской традиции, социализация трактуется преимущественно через призму включения в коллектив. Субъект понимается как активный деятель, преобразующий реальность [20, с. 15, 24]. Здесь эффективность – это результат взаимодействия, где индивидуальная активность либо выражает коллективную волю, либо подчиняется ей. Ключевыми факторами успеха становятся солидарность и морально-психологический климат.

Синтез этих подходов возможен через категорию ресурсов. При оценке эффективности группы необходимо учитывать не только личные и коллективные характеристики, но и доступные участникам ресурсы [21]. Социальные ресурсы выступают как значимые блага (материальные и символические), встроенные в социальные сети. В отличие от личных активов (образование, опыт), социальные ресурсы принадлежат другим субъектам, с которыми индивид связан прямо или косвенно. Следовательно, их воспроиз-

водство требует не пассивного накопления, а активного развития сети отношений.

В этом контексте центральное значение приобретает социальный капитал как особая форма социального ресурса. Он не только отражает существующие связи, но и выступает динамическим механизмом, *обеспечивающим* согласованность групповой работы и достижение организационных целей. Социальный капитал определяется как совокупность ценностей, позволяющих индивидам эффективно работать в команде, а также как система связей, формирующих доверие и взаимодействие [22].

Взаимосвязь между доверием и социальным капиталом задает фундаментальную динамику устойчивого воспроизводства социальных ресурсов [23]. Эмпирические исследования подтверждают, что эти элементы взаимно усиливают друг друга: социальный капитал порождает доверительные отношения, которые, в свою очередь, *воспроизводят* сам капитал [24, с. 134-158]. Такой механизм обратной связи *обеспечивает* непрерывный рост социальных ресурсов. Подрыв доверия ведет к сокращению социального капитала и ограничению доступа к ресурсам, снижая общую эффективность. И наоборот, укрепление доверия способствует накоплению и расширению социального капитала, увеличивая объем доступных ресурсов для реализации групповых целей.

Результаты и их обсуждение

Решение третьей задачи исследования предполагает синтез рассмотренных теоретических положений в единый конструкт. Социальная эффективность организации – это не статичное состояние, оцениваемое бинарно («эффективна / неэффективна»), а характеристика, отражающая качество динамического, циклически воспроизводимого процесса функци-

онирования. Использование социальных ресурсов для повышения эффективности требует особого внимания к инструментальному характеру действий, ориентированных на результат. Теоретическая конструкция, известная как гипотеза социальных ресурсов, постулирует: наличие доступа к качественным ресурсам и их активное использование выступают факторами повышения эффективности инструментальных действий [25, с. 18-31]. Эта взаимосвязь наиболее отчетливо проявляется в групповой работе, где достижение целей детерминировано не только внутренней координацией, но и способностью мобилизовать внешние связи. Таким образом, социальные ресурсы служат активными элементами механизма функционирования, а их системное использование повышает качество этого процесса, обеспечивая рост социальной эффективности организации.

В контексте доступа к ресурсам ключевое значение имеет гипотеза слабых связей, согласно которой использование таких контактов положительно коррелирует с получением качественных социальных ресурсов. Данное положение может показаться парадоксальным, поскольку интуитивно большая ценность приписывается сильным, тесным связям. Однако сильные связи часто ведут к информационной избыточности и дублированию ресурсов внутри замкнутой сети. Слабые же связи, напротив, выполняют функцию «мостов», открывая доступ к разнообразной информации и ресурсам за пределами непосредственного окружения [26, с. 1360–1380].

Для обеспечения слаженной групповой работы и развития социального потенциала как группы, так и организации в целом необходимо выходить за пределы внутренней сплоченности. Требуется целенаправленно развивать и мобилизовать слабые связи, выступающие в качестве мостов к новым идеям, ресурсам и внешним возможностям. Такие связи обеспе-

чивают организации доступ к более разнообразной и качественной информации, что имеет первостепенное значение для инновационной деятельности, адаптации и успешного решения комплексных задач в динамичной внешней среде.

Социальный капитал – это ключевая форма социальных ресурсов, напрямую влияющая на эффективность организации. Он определяется как совокупность ценностей и связей, которые формируют доверие, способствуют взаимодействию и позволяют людям продуктивно работать в команде ради общих целей. В системе общественных отношений этот капитал выступает активом, отражающим готовность индивидов к коллективным действиям и уровень взаимного доверия [22, с. 242–266].

Это не статический ресурс, а динамический механизм, обеспечивающий согласованность групповой работы. Социальный капитал создает среду, где ресурсы воспроизводятся через доверие, а социальный потенциал реализуется в коллективном действии. Дефицит этого капитала не просто тормозит развитие организации, но и ведет к деградации отношений внутри нее. Таким образом, социальный капитал служит концептуальным звеном [16], соединяющим абстрактные понятия (ресурсы, потенциал) с конкретными результатами деятельности [22].

Формирование социального капитала закладывает фундамент социального потенциала организации – ее внутренних возможностей для совместной работы и преобразований. Социология организаций предоставляет инструментарий для анализа этих процессов, позволяя оценить способность структуры влиять на внешнюю среду, несмотря на неизбежные институциональные ограничения и внутренние противоречия.

Постижение закономерностей коллективной жизнедеятельности и коопера-

ции – центральная задача социологического анализа и необходимое условие для реализации социального потенциала на практике. Мобилизация этого потенциала требует активного участия индивидуальных и коллективных акторов. Такая постановка вопроса продолжает традиции отечественной социологии, которая всегда выделяла роль деятельного, сознательного субъекта и отвечала на запрос практики, нуждающейся в агентах общественных преобразований [27]. Именно этот фокус на субъектности позволяет рассматривать коллектив организации не как пассивную структуру, реагирующую на внешние стимулы, а как активного деятеля, конструирующего собственную реальность. Глубокое понимание логики коллективной жизни – ключ к осознанному управлению социальным потенциалом.

Критический анализ показывает, что социальный потенциал невозможно свести к набору универсальных техник или инструментальных решений, предлагаемых нормативным менеджментом. Это сложное явление, обусловленное динамикой взаимодействий, коллективными предпочтениями и социальными нормами. Инструменталистская трактовка, редуцирующая потенциал до прикладных схем, обедняет его теоретическое понимание и ограничивает познавательные возможности. Хотя механистические инструменты управления способны давать краткосрочный эффект, устойчивая социальная эффективность требует иного подхода. Она раскрывается не через внедрение стандартов, а через способность коллектива к адаптации, самотрансформации и конструктивному взаимодействию с внешней средой.

В рамках предложенной нами концепции взаимосвязь компонентов социальной эффективности проиллюстрирована ниже (табл. 1)

Таблица 1. Взаимосвязь компонентов социальной эффективности

Компонент	Определение	Взаимосвязь (механизм)	Динамика взаимодействия
Согласованная групповая работа	Скоординированное взаимодействие коллектива, основанное на единстве целей и функциональной связности участников	Создает условия для применения потенциала, является прямым следствием высокого уровня доверия	Обеспечивает достижение целей через синергию усилий, повышая общее качество деятельности
Воспроизводство социальных ресурсов	Процесс поддержания и наращивания доступа к связям, информации и влиянию, включая социальный капитал	Формирует доверие, необходимое для согласованности действий, усиливается через успешный опыт совместной работы	Обеспечивает условия для сотрудничества и устойчивости системы
Реализация социального потенциала	Воплощение коллективной способности к действию и адаптации через сознательное использование возможностей	Осуществляется через согласованную групповую работу, зависит от наличия ресурсов	Раскрывает скрытые возможности коллектива, способствуя стратегическому развитию.

Представленная таблица 1 взаимосвязи компонентов иллюстрирует структуру трех ключевых компонентов, реализующих процесс, качество которого определяется как социальная эффективность. Компоненты представлены в виде элементов социальной эффективности для удобства анализа их взаимосвязей, однако функционируют как звенья единого механизма, а не как самостоятельные процессы. Воспроизводство социальных ресурсов выступает движущей силой формирования межличностного и организационного доверия, которое, в свою очередь, обеспечивает результативность совместной деятельности. Успешная групповая работа способствует раскрытию социального потенциала и порождает механизмы дальнейшего воспроизводства ресурсов через укрепление сетевых связей и упрочение доверительных отношений.

Социально-психологическая среда организации оказывает регулирующее воздействие как на реализацию социального потенциала, так и на процессы воспроизводства социальных ресурсов. Благоприятная организационная среда, определяемая образцами уважительного взаимодействия между работниками и выраженной поддержкой со стороны руко-

водства, способствует формированию конструктивного психологического климата. Данное сочетание факторов усиливает социальный капитал и оказывает положительное влияние на поведение работников в организации, непосредственно определяя уровень социальной эффективности [28]. Следовательно, организациям необходимо осуществлять целенаправленные вложения в создание поддерживающей и доверительной атмосферы как обязательного условия достижения наивысшего уровня социальной эффективности. Речь идет не только об индивидуальных способностях и возможностях, но и о коллективной среде, которая выступает либо способствующим, либо ограничивающим фактором их реализации.

Результаты исследования подтверждают междисциплинарный характер рассматриваемого феномена и определяют социальную эффективность как многомерную характеристику, позволяющую оценивать качество и результаты процессов организационной деятельности. Этот подход приобретает особую актуальность в рамках современных исследований [1], предлагающих новые методы оценки, выходящие за пределы традиционных экономических показателей, таких как валовой внутренний продукт и стандарт-

ные индикаторы общественного благосостояния [2].

Выводы

В ходе исследования выявлена сущность социальной эффективности, раскрываемая через три взаимосвязанных компонента, каждый из которых выполняет ключевую роль в обеспечении устойчивого развития организации:

1. Согласованная групповая работа: основа достижения организационных целей, предполагающая согласованное взаимодействие участников в рамках общих задач. Ее осуществление невозможно без прочной социальной базы – ресурсов, поддерживающих коллективную деятельность.

2. Воспроизводство социальных ресурсов: ключевым элементом выступает социальный капитал, который функционирует не просто как ресурс, а как динамический механизм формирования доверия, взаимодействия и сплоченности. Доверие является самовоспроизводящей силой, создающей основу для устойчивости и внутреннего развития коллектива.

3. Реализация социального потенциала: результат комплексного взаимодействия первых двух компонентов. Социальный потенциал реализуется через скоординированные действия, уважительное общение, поддержку сотрудников и культуру доверия. В совокупности это усиливает способность коллектива к достижению сложных целей.

Таким образом, социальная эффективность определена как системная характеристика функционирования организации, выражающая качество достижения целей посредством согласованной групповой работы, воспроизводства социальных ресурсов и реализации социального потенциала. Для ее обеспечения необходимы не только рациональное управление, но и глубокое понимание социально-психологической среды, в которой осуществляется деятельность организации. Подлинная социальная эффективность требует не формального внедрения управленческих инструментов, а целенаправленного формирования среды, в которой каждый участник становится частью общего потенциала организации.

Список литературы

1. A comprehensive Beyond GDP database to accelerate wellbeing, inclusion, and sustainability research / K. Liu, R. Wang, P. Behrens [et al.] // *Scientific Data*. 2024. Vol. 11. P. 1166. <https://doi.org/10.1038/s41597-024-04006-4>.
2. Hayden A. The wellbeing economy in practice: sustainable and inclusive growth? Or a post growth breakthrough? // *Humanities & Social Sciences Communications*. 2024. Vol. 11. P. 879. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03385-8>.
3. Hollstein B., Rosa H. Social acceleration: a challenge for companies? Insights for business ethics from resonance theory // *Journal of Business Ethics*. 2023. Vol. 188. P. 709–723. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05506-w>.
4. Пигу А. С. Экономическая теория благосостояния. М.: Эксмо, 2016. 960 с.
5. North D. C. Institutions // *Journal of Economic Perspectives*. 1991. Vol. 5, N 1. P. 97–112. <https://doi.org/10.1257/jep.5.1.97>.
6. Сен А. Развитие как свобода: [пер. с англ.]. М.: Новое издательство, 2004. 432 с.
7. Bogale A. T., Debela K. L. Organizational culture: a systematic review // *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11, N 1. P. 2340129. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>.
8. Schein E. H., Schein P. A. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Hoboken; New York: John Wiley & Sons, 2016. 416 p.
9. Edmondson A. C. Psychological safety and learning behavior in work teams // *Administrative Science Quarterly*. 1999. Vol. 44, N 2. P. 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>.
10. Carroll A. B., Shabana K. M. The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice // *International Journal of Management Reviews*. 2010. Vol. 12, N 1. P. 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>.

11. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value // *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, N 1–2. P. 62–77.
12. Friedman M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits // *The New York Times Magazine*. 1970. Vol. 13. P. 122–126.
13. Parsons T. *The Social System*. Glencoe, IL: Free Press, 1951. 575 p.
14. Smelser N. J. *Social Change in the Industrial Revolution: An Application of Theory to the British Cotton Industry*. Chicago: University of Chicago Press, 1959. 456 p.
15. Meyer J. W., Rowan B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony // *American Journal of Sociology*. 1977. Vol. 83, N 2. P. 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>.
16. Putnam R. D., Leonardi R., Nanetti R. Y. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, New York: Princeton University Press, 1993. 258 p.
17. Adler P. S., Kwon S.-W. Social capital: prospects for a new concept // *Academy of Management Review*. 2002. Vol. 27, N 1. P. 17–40. <https://doi.org/10.5465/AMR.2002.5922314>.
18. Berger P. L., Luckmann T. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Garden City, New York: Doubleday/Anchor, 1966. 203 p.
19. Coleman J. S. Social capital in the creation of human capital // *American Journal of Sociology*. 1988. Vol. 94. P. S95–S120. <https://doi.org/10.1086/228943>.
20. Маркс К., Энгельс Ф. *Немецкая идеология*. М.: Политиздат, 1988. 574 с.
21. Bourdieu P. The Forms of Capital // *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* / ed. J. Richardson. Westport, CT: Greenwood, 1986. P. 241–258.
22. Nahapiet J., Ghoshal S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage // *Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23, N 2. P. 242–266. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.533225>.
23. Fukuyama F. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press, 1995. 457 p.
24. Putnam R. D. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster, 2000. 541 p.
25. Burt R. S. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992. 313 p.
26. Granovetter M. S. The strength of weak ties // *American Journal of Sociology*. 1973. Vol. 78, N 6. P. 1360–1380. <https://doi.org/10.1086/225469>.
27. Братус Б. С. *Аномалии личности*. М.: Мысль, 1988. 301 с.
28. Dong R. K., Li X., Hernan R. B. Psychological safety and psychosocial safety climate in workplace: a bibliometric analysis and systematic review towards a research agenda // *Journal of Safety Research*. 2024. Vol. 91. P. 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2024.08.001>.

References

1. Liu K., Wang R., Behrens P., et al. A comprehensive Beyond GDP database to accelerate wellbeing, inclusion, and sustainability research. *Scientific Data*. 2024;11:1166. <https://doi.org/10.1038/s41597-024-04006-4>.
2. Hayden A. The wellbeing economy in practice: sustainable and inclusive growth? Or a post growth breakthrough? *Humanities & Social Sciences Communications*. 2024;11:879. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03385-8>.
3. Hollstein B., Rosa H. Social acceleration: a challenge for companies? Insights for business ethics from resonance theory. *Journal of Business Ethics*. 2023;188:709–723. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05506-w>.
4. Pigou A.C. *The Economic Theory of Welfare*. Moscow: Eksmo; 2016. 960 p. (In Russ.)
5. North D.C. Institutions. *Journal of Economic Perspectives*. 1991;5(1):97–112. <https://doi.org/10.1257/jep.5.1.97>.
6. Sen A. *Development as Freedom*. Moscow: Novoe izdatel'stvo; 2004. 432 p. (In Russ.)
7. Bogale A.T., Debela K.L. Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*. 2024;11(1):2340129. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>.
8. Schein E.H., Schein P.A. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Hoboken, New York: John Wiley & Sons; 2016. 416 p.

9. Edmondson A.C. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999;44(2):350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>.
10. Carroll A.B., Shabana K.M. The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*. 2010;12(1):85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>.
11. Porter M.E., Kramer M.R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011;89(1–2):62–77.
12. Friedman M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*. 1970;13:122–126.
13. Parsons T. The Social System. Glencoe, IL: Free Press; 1951. 575 p.
14. Smelser N.J. Social Change in the Industrial Revolution: An Application of Theory to the British Cotton Industry. Chicago: University of Chicago Press; 1959. 456 p.
15. Meyer J.W., Rowan B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. 1977;83(2):340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>.
16. Putnam R.D., Leonardi R., Nanetti R.Y. Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton, New York: Princeton University Press; 1993. 258 p.
17. Adler P.S., Kwon S.-W. Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*. 2002;27(1):17–40. <https://doi.org/10.5465/AMR.2002.5922314>.
18. Berger P.L., Luckmann T. The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge. Garden City, New York: Doubleday/Anchor; 1966. 203 p.
19. Coleman J.S. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*. 1988;94:S95–S120. <https://doi.org/10.1086/228943>.
20. Marx K., Engels F. *The German Ideology*. Moscow: Politizdat; 1988. 574 p. (In Russ.)
21. Bourdieu P. The Forms of Capital. In: Richardson J., eds. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Westport, CT: Greenwood; 1986. P. 241–258.
22. Nahapiet J., Ghoshal S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*. 1998;23(2):242–266. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.533225>.
23. Fukuyama F. Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York: Free Press; 1995. 457 p.
24. Putnam R.D. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon & Schuster; 2000. 541 p.
25. Burt R.S. Structural Holes: The Social Structure of Competition. Cambridge, MA: Harvard University Press; 1992. 313 p.
26. Granovetter M.S. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*. 1973;78(6):1360–1380. <https://doi.org/10.1086/225469>.
27. Bratus B.S. Anomalies of Personality. Moscow: Mysl'; 1988. 301 p. (In Russ.)
28. Dong R.K., Li X., Hernan R.B. Psychological safety and psychosocial safety climate in workplace: a bibliometric analysis and systematic review towards a research agenda. *Journal of Safety Research*. 2024;91:1–19. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2024.08.001>.

Информация об авторе / Information about the Author

Поплевкин Николай Петрович, кандидат социологических наук, докторант Военного университета, Военный университет имени князя Александра Невского Министерства обороны Российской Федерации, г. Москва, Российская Федерация,
e-mail: Obssss@mail.ru

Nikolai P. Poplevkin, Candidate of Sciences (Sociological), Doctoral Candidate at the Military University, Military University named after Prince Alexander Nevsky Ministry of Defense of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation,
e-mail: Obssss@mail.ru

Оригинальная статья / Original article

УДК 316.334

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-194-204>**Стратегическое управление развитием мебельного предприятия
в условиях конкурентного рынка****В. Л. Родионов¹, И. В. Бурмыкина¹✉, И. С. Сапрыкин²**¹ Липецкий государственный педагогический университет имени П. П. Семенова-Тян-Шанского
ул. Ленина, д. 42, г. Липецк 398020, Российская Федерация² Юго-Западный государственный университет
ул. 50 лет Октября, д. 94, г. Курск 305040, Российская Федерация

✉ e-mail: ivburm@yandex.ru

Резюме

Актуальность. Необходимость разработки адаптивных стратегий для мебельных предприятий в условиях ужесточения глобальной конкуренции, цифровизации и усиления экологических требований, особенно актуальных для российского рынка после изменения международных экономических связей.

Цель работы – разработка и обоснование стратегических подходов к развитию нового мебельного предприятия в условиях конкурентного рынка.

Задачи: провести комплексный SWOT- и PESTEL-анализ среды мебельного предприятия, выявить его ключевые конкурентные преимущества и на этой основе разработать стратегические направления развития, сочетающие инновации, экологичность и цифровизацию.

Методология. В работе для комплексной оценки деятельности мебельного предприятия использовался SWOT-анализ, позволивший выявить внутренние сильные и слабые стороны компании, PESTEL-анализ, направленный на изучение ключевых факторов макросреды, а также концепции конкурентных стратегий М. Портера и современные подходы к устойчивому развитию бизнеса.

Результаты. Анализ показал, что ключевыми факторами устойчивого развития мебельного предприятия являются высокая экологичность продукции, широкое использование сертифицированных экологически чистых материалов, активное внедрение инновационных технологий проектирования и производства, а также цифровизация основных бизнес-процессов. Сравнительный анализ с практикой ведущих мировых компаний отрасли (IKEA, Poliform, Calligaris) подтвердил высокую эффективность стратегий дифференциации, ориентации на устойчивость и глубокую цифровизацию как производства, так и каналов продаж.

Выводы. Стратегическое управление мебельным предприятием в условиях конкурентного рынка должно сочетать инновации, экологичность и цифровизацию. Предложенная модель стратегического анализа может быть использована при создании новых предприятий и разработке рекомендаций для менеджеров и инвесторов.

Ключевые слова: стратегическое управление; мебельное предприятие; SWOT-анализ; PESTEL-анализ; конкурентные преимущества; проектный менеджмент.

Конфликт интересов: Автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: Родионов В. Л., Бурмыкина И. В., Сапрыкин И. С. Стратегическое управление развитием мебельного предприятия в условиях конкурентного рынка // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2026. Т. 16, № 2. С. 194–204. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-194-204>.

Поступила в редакцию 15.02.2026

Принята к публикации 14.03.2026

Опубликована 30.04.2026

Strategic management of furniture enterprise development in a competitive market

Viktor L. Rodionov¹, Irina V. Burmykina¹ ✉, Ivan S. Saprykin²

¹ Lipetsk State Pedagogical University named after P. P. Semenov-Tyan-Shansky
42 Lenina Str., Lipetsk 398020, Russian Federation

² Southwest State University
50 Let Oktyabrya Str. 94, Kursk 305040, Russian Federation

✉ e-mail: ivburm@yandex.ru

Abstract

Relevance. The need to develop adaptive strategies for furniture companies in the face of increasing global competition, digitalization, and stricter environmental requirements is particularly relevant for the Russian market following changes in international economic relations.

The purpose of the study is to develop and substantiate strategic approaches to the development of a new furniture company in a competitive market.

Objectives: conduct a comprehensive SWOT and PESTEL analysis of the furniture company's environment, identify its key competitive advantages, and, based on this, develop strategic development strategies that combine innovation, environmental friendliness, and digitalization.

Methodology. The paper used SWOT analysis to comprehensively assess the activities of a furniture company, which allowed for identifying the company's internal strengths and weaknesses. Additionally, the paper employed PESTEL analysis to examine key macroenvironmental factors, as well as Porter's competitive strategy concepts and modern approaches to sustainable business development.

Results. The analysis showed that the key factors for the sustainable development of a furniture enterprise are the high environmental friendliness of products, the widespread use of certified environmentally friendly materials, the active introduction of innovative technologies for design and production, as well as the digitalization of key business processes. A comparative analysis with the practices of leading global companies in the industry (IKEA, Poliform, Calligaris) confirmed the high efficiency of differentiation strategies, a focus on sustainability, and deep digitalization of both production and sales channels.

Conclusions. Strategic management of a furniture company in a competitive market must combine innovation, sustainability, and digitalization. The proposed strategic analysis model can be used when creating new businesses and developing recommendations for managers and investors.

Keywords: strategic management; furniture company; SWOT analysis; PESTEL analysis; competitive advantages; project management.

Conflict of interest: The authors declare no apparent or potential interests related to the publication of this article.

For citation: Rodionov V.L., Burmykina I.V., Saprykin I.S. Strategic management of furniture enterprise development in a competitive market. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment* = *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2026;16(2):194–204. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-194-204>.

Received 15.02.2026

Accepted 14.03.2026

Published 30.04.2026

Введение

Современная мебельная промышленность является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей мировой экономики [1]. Она сочетает в себе элементы традиционного производства и инновационных технологий, что делает ее чувствительной к изменениям внешней среды и потребительских предпочтений [2]. В условиях глобализации и циф-

ровизации предприятия сталкиваются с необходимостью постоянного обновления стратегий. Конкуренция усиливается не только на национальном, но и на международном уровне, где ключевыми факторами успеха становятся инновации, экологичность [3] и способность быстро адаптироваться к новым трендам. Мебельные компании вынуждены учитывать влияние макросреды: политические

решения, экономические колебания [4], социальные изменения, технологические инновации, экологические стандарты [5] и правовые нормы.

Особое значение приобретает стратегическое управление, которое позволяет предприятиям не только реагировать на вызовы, но и формировать долгосрочные конкурентные преимущества [6]. В отличие от оперативного управления, ориентированного на решение текущих задач, стратегическое управление направлено на разработку и реализацию комплексных решений, обеспечивающих устойчивое развитие бизнеса [7]. В мебельной отрасли это выражается в создании уникальных дизайнерских концепций, внедрении цифровых технологий проектирования и производства, развитии бренда и формировании устойчивого имиджа зеленого предприятия [8].

Возникает необходимость поиска новых подходов к развитию мебельных предприятий в условиях высокой конкуренции и нестабильной макроэкономической ситуации. Применение инструментов стратегического анализа, таких как SWOT и PESTEL, позволяет системно оценить внутренние ресурсы и внешние факторы [9], выявить сильные и слабые стороны бизнеса, а также определить возможности и угрозы, формирующие стратегическую карту развития [10].

Цель работы заключается в разработке и обосновании стратегических подходов к развитию нового мебельного предприятия на основе комплексного анализа внутренней и внешней среды и применения современных инструментов стратегического менеджмента.

Объект исследования – мебельное предприятие как социально-экономическая система, функционирующая в условиях конкурентного рынка.

Предмет исследования – процессы стратегического управления развитием мебельного предприятия, включая использование инструментов SWOT- и PESTEL-анализа, а также цифровых технологий и инновационных бизнес-моделей.

Гипотеза исследования состоит в том, что интеграция классических методов стратегического анализа с современными цифровыми инструментами, включая технологии искусственного интеллекта, позволит повысить эффективность стратегического управления мебельным предприятием и обеспечить его устойчивое развитие в условиях высокой конкуренции.

Научная новизна работы заключается в предложении модели стратегического анализа, основанной на использовании искусственного интеллекта для обработки данных SWOT и PESTEL, прогнозирования рыночных тенденций и выявления скрытых конкурентных преимуществ. Такой подход позволяет перейти от традиционного описательного анализа к интеллектуальной поддержке управленческих решений, что существенно расширяет возможности стратегического менеджмента в мебельной промышленности.

Материалы и методы

Стратегическое управление представляет собой систему долгосрочного планирования и реализации управленческих решений, направленных на достижение устойчивых конкурентных преимуществ и адаптацию предприятия к изменяющимся условиям внешней среды [11]. Оно объединяет анализ, прогнозирование, формирование стратегии и контроль ее исполнения, обеспечивая баланс между внутренними ресурсами предприятия и вызовами внешнего окружения.

Основы стратегического управления были заложены в трудах И. Ансоффа, который разработал концепцию стратегического планирования и предложил матрицу «товар – рынок» как инструмент выбора направлений роста [12]. М. Портер выделил три базовые конкурентные стратегии: лидерство по издержкам, дифференциацию и фокусирование, которые до сих пор применяются в мебельной промышленности [13]. Г. Минцберг предложил классификацию школ стратегического мышления, рассматривая стратегию

как многогранный процесс, включающий дизайн, планирование, позиционирование и обучение [14]. Эти подходы остаются актуальными, но требуют адаптации к современным условиям.

В XXI в. стратегическое управление претерпело значительные изменения под влиянием глобализации, цифровизации и экологических трендов. Цифровизация бизнеса предполагает внедрение ERP-систем, CAD/CAM-технологий, автоматизацию производственных процессов и использование больших данных для прогнозирования спроса [8]. Устойчивое развитие и зеленая экономика становятся ключевыми факторами конкурентоспособности: мебельные предприятия все чаще ориентируются на экологичные материалы, переработку отходов и сертификацию продукции [13]. Проектный менеджмент, основанный на международных стандартах¹ и РМВОК, позволяет эффективно управлять процессами создания новых производств и внедрения инноваций [15]. Кроме того, современные исследования акцентируют внимание на переходе от линейной модели «производство – продажа» к циркулярной экономике, где мебель проектируется с учетом повторного использования и переработки [16].

В России стратегическое управление мебельными предприятиями имеет свои особенности. По данным Ассоциации предприятий мебельной и деревообрабатывающей промышленности, объем производства мебели в 2022 г. достиг 356 млрд руб., при этом наибольший рост наблюдался в сегменте пластмассовой мебели (+91% к 2021 г.) и деревянной офисной мебели (+33%)². В условиях санкционного давления и ухода ряда зарубежных брендов предприятия вынуждены адаптироваться к новым условиям, развивая импортозамещение, локализацию производства и поиск новых экс-

портных рынок [17]. Исследования показывают, что устойчивое развитие российских мебельных компаний возможно при интеграции стратегического менеджмента с цифровыми технологиями и экологическими практиками [14].

Мебельная отрасль характеризуется высокой зависимостью от модных тенденций и потребительских предпочтений, сезонностью спроса и необходимостью гибкой логистики [4]. Значительную роль играют дизайн и бренд, формирующие конкурентные преимущества [6]. Растущая значимость цифрового маркетинга требует от предприятий активного присутствия в онлайн-среде [1]. Кроме того, отрасль должна учитывать экологические [3] и правовые стандарты [2], которые становятся все более жесткими.

Современные исследования подтверждают, что стратегическое управление мебельным предприятием должно сочетать классические методы анализа (SWOT, PESTEL) с новыми инструментами устойчивого развития и цифровизации [18]. Это позволяет не только адаптироваться к изменениям внешней среды, но и формировать долгосрочные конкурентные преимущества [19]. SWOT-анализ является одним из наиболее распространенных инструментов стратегического менеджмента, позволяющим комплексно оценить внутренние ресурсы предприятия и его положение на рынке [13]. Он помогает выявить сильные стороны, такие как гибкость производства и использование экологичных материалов, а также слабые стороны, например ограниченные финансовые ресурсы и низкая узнаваемость бренда [9]. Одновременно анализ показывает возможности внешней среды, связанные с ростом спроса на экологичную мебель³, поддержкой малого бизнеса и развитием цифровых технологий [17], и угрозы, которые заключаются

¹ ISO 21500:2012 Guidance on Project Management. Geneva: International Organization for Standardization, 2012. 44 p.

² CSIL. World Furniture Outlook 2022. Milan: Centre for Industrial Studies, 2022.

³ The European furniture industry – Its recovery towards an innovative, green and circular economy. Brussels: European Economic and Social Committee, 2022.

в усилении конкуренции, росте цен на сырье [18] и изменении потребительских предпочтений [19].

Результаты и их обсуждение

Проведенный SWOT- и PESTEL-анализ позволил выявить ключевые направления стратегического развития нового мебельного предприятия и показать, каким образом внутренние ресурсы и внешние факторы формируют его конкурентные позиции. SWOT-анализ (табл. 1)

продемонстрировал, что сильные стороны предприятия, такие как гибкость производства, использование экологичных материалов [8] и наличие квалифицированных кадров, создают основу для устойчивого развития. В то же время слабые стороны, выражающиеся в ограниченных финансовых ресурсах и низкой узнаваемости бренда [9], указывают на необходимость дополнительных инвестиций и активной маркетинговой политики.

Таблица 1. SWOT-анализ нового мебельного предприятия [8]

Факторы	Положительные (Strengths / Opportunities)	Отрицательные (Weaknesses / Threats)
Внутренняя среда (S/W)	Гибкость производства, экологичные материалы, квалифицированные кадры, потенциал онлайн-продаж	Ограниченные ресурсы, зависимость от поставщиков, низкая узнаваемость бренда
Внешняя среда (O/T)	Рост спроса на экологическую мебель, поддержка малого бизнеса, выход на международные рынки	Усиление конкуренции, рост цен на сырье, валютные риски

PESTEL-анализ (табл. 2) дополняет SWOT, позволяя глубже изучить макросреду предприятия¹. Он охватывает политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые факторы, которые в совокупности определяют долгосрочные условия функционирования бизнеса [20]. Политическая поддержка малого предпринимательства может открыть доступ к льготному финансированию, но одновременно существует риск изменения налоговой политики². Экономическая ситуация, включая инфляцию и валютные колебания, влияет на стоимость сырья и покупательскую способность населения [12]. Социальные тенденции, такие как рост интереса к экологичному образу жизни, формируют спрос на зеленую мебель [8], но быстрая смена моды требует постоянного обнов-

ления дизайна. Технологические инновации повышают эффективность производства [16], однако требуют значительных инвестиций. Экологические стандарты усиливают значимость сертификации и переработки материалов³, а правовые нормы обеспечивают доверие потребителей [2], но создают дополнительные административные издержки⁴.

Результаты макроанализа формируют основу для блоков «возможности» и «угрозы» в SWOT [20], а внутренний анализ помогает адаптировать стратегию предприятия к выявленным внешним факторам [13]. Совместное применение этих инструментов обеспечивает комплексный подход к стратегическому управлению [14], позволяя разработать сбалансированную стратегическую карту развития мебельного предприятия [20].

¹ Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Corporate Strategy. Pearson Education, 2008.

² Green Transition in Manufacturing Industries. Paris: OECD Publishing, 2022.

³ European Commission. Circular Economy Action Plan. Brussels: EC, 2022.

⁴ Global Economic Prospects: Implications for Manufacturing and Furniture Industry. Washington, DC: World Bank Group, 2022.

Таблица 2. PESTEL-анализ [3]

Фактор	Содержание влияния	Возможности	Угрозы
Политические	Поддержка малого бизнеса	Льготное кредитование	Рост налогов
Экономические	Валютные колебания, инфляция	Экспортные рынки	Удорожание материалов
Социальные	Экологичный образ жизни	Бренд зеленой мебели	Быстрая смена моды
Технологические	CAD/CAM-автоматизация	Эффективность, цифровой маркетинг	Высокие затраты
Экологические	Требования к переработке	Позиционирование как зеленое предприятие	Дополнительные расходы
Правовые	Стандарты качества, трудовое право	Доверие потребителей	Риск штрафов

Конкурентные преимущества мебельного предприятия формируются на пересечении внутренних ресурсов и возможностей внешней среды. В условиях высокой конкуренции и динамичных изменений рынка они становятся ключевым фактором устойчивого развития.

Во-первых, важнейшими преимуществами являются уникальный дизайн и качество продукции. Современные потребители все чаще ориентируются не только на функциональность мебели, но и на ее эстетическую ценность. Российские предприятия, активно развивающие собственные дизайнерские бюро, получают возможность создавать продукцию, соответствующую локальным культурным особенностям и мировым трендам.

Во-вторых, значимым фактором конкурентоспособности выступает экологичность производства. Использование сертифицированных материалов, внедрение технологий переработки отходов и позиционирование бренда как зеленого предприятия позволяют формировать доверие потребителей¹ и выходить на международные рынки, где экологические стандарты становятся все более жесткими [3].

В-третьих, конкурентное преимущество обеспечивается через оптимизацию производственных процессов. Применение концепций Lean и Kaizen позволяет снижать издержки, повышать эффективность и сокращать сроки выполнения заказов [18]. В условиях роста цен на сырье и логистических ограничений это становится критически важным для сохранения рентабельности [2].

В-четвертых, все большее значение приобретает развитие бренда и сервисного обслуживания. Успешные мебельные компании формируют устойчивый имидж, основанный на сочетании качества, дизайна и экологичности. Дополнительным преимуществом становится расширение сервисных услуг: доставка, сборка, гарантийное обслуживание и индивидуальные консультации.

В-пятых, конкурентные преимущества усиливаются за счет цифровых каналов продаж и e-commerce. Переход потребителей в онлайн-среду требует от предприятий активного присутствия в маркетплейсах, социальных сетях и собственных интернет-магазинах. Использование технологий цифрового маркетинга и аналитики позволяет точнее сегментировать аудиторию и формировать персонализированные предложения [1].

Наконец, важным фактором является гибкость и адаптивность бизнеса. Рос-

¹ Ghosh S., Dutta S. Sustainable practices in furniture manufacturing: a strategic perspective // Journal of Cleaner Production. 2022. Vol. 330. P. 129904.

сийские мебельные предприятия, столкнувшиеся с санкционными ограничениями и уходом зарубежных брендов, сумели оперативно перестроить производственные цепочки, наладить импортозамещение и укрепить позиции на внутреннем рынке [17]. Это доказывает, что скорость и гибкость реакции компании на изменения во внешней среде становятся самостоятельным источником конкурентного преимущества [13].

Проведенный PESTEL-анализ позволил сделать вывод о высокой зависимости компании от факторов макросреды. Каждая из шести групп факторов формирует для предприятия как новые возможности, так и серьезные риски: политическая сфера, с одной стороны, создает перспективы для привлечения государственной поддержки, а с другой – несет в себе угрозы корректировки налогового законодательства; экономическая динамика, выражающаяся в инфляции и нестабильности валютных курсов, напрямую определяет себестоимость сырья и формирует бюджетные ограничения конечных потребителей; социокультурные тренды повышают популярность экологических товаров для дома, но при этом ускоренная цикличность моды вынуждает производителя непрерывно работать над модернизацией ассортимента; технологические изменения способствуют росту производительности и создают потенциал для внедрения цифровых решений, хотя их реализация сопряжена со значительными капиталовложениями; экологические требования повышают ценность сертификации продукции и использования вторичных материалов в производственном цикле; правовое поле, обеспечивая защиту прав потребителей и укрепляя их доверие к бренду, одновременно увеличивает нагрузку, связанную с соблюдением нормативных актов.

Конкурентные преимущества мебельного предприятия складываются из комплекса факторов: уникального дизайна, экологичности, оптимизации процес-

сов, развития бренда и сервисов, цифровизации и гибкости бизнеса. Их интеграция в единую стратегическую систему позволяет формировать устойчивую позицию на рынке и обеспечивать долгосрочное развитие.

Проведенный анализ позволил выявить ключевые направления стратегического развития нового мебельного предприятия и показать, каким образом внутренние ресурсы и внешние факторы формируют его конкурентные позиции. В научной литературе существует устоявшаяся позиция о том, что SWOT и PESTEL являются базовыми инструментами стратегического менеджмента, обеспечивающими комплексное понимание внутренней и внешней среды предприятия. Исследования Ансоффа, Портера и Минцберга [20] подтверждают эту точку зрения, демонстрируя, что их совместное использование позволяет формировать сбалансированные стратегии [13]. В данном исследовании эта позиция получила подтверждение: результаты PESTEL стали основой для блоков «возможности» и «угрозы» SWOT, а внутренний анализ помог адаптировать стратегию к выявленным макрофакторам [14].

Экологичность производства как конкурентное преимущество также подтверждается современными исследованиями¹. В работах EESC и OECD показано, что использование сертифицированных материалов и внедрение зеленых технологий усиливают доверие потребителей и открывают доступ к международным рынкам [8]. Результаты настоящего исследования согласуются с актуальными научными подходами. В частности, экологичность подтверждает свою роль в качестве одного из базовых элементов стратегии устойчивого развития для мебельного производителя.

¹ Kahkonen A.-K., Lintukangas K. Sustainable supply management in furniture industry: strategic implications // Supply Chain Management: An International Journal. 2022. Vol. 27, N. 4. P. 453–469.

Анализ литературных источников указывает на консенсус относительно необходимости внедрения принципов Lean и Kaizen для оптимизации издержек [18]. Эмпирические данные свидетельствуют, что эти методики становятся действенным инструментом нейтрализации таких вызовов, как рост цен на сырье и логистические сбои [20]. Проведенный анализ также выявил, что в текущих условиях именно процессная оптимизация является ключевым фактором защиты рентабельности бизнеса.

Трансформация, вызванная цифровизацией и ростом e-commerce, в научной среде однозначно оценивается как катализатор развития отрасли. Работы [1] подчеркивают, что цифровые инструменты маркетинга и аналитики открывают возможности для глубокой сегментации рынка и адресного взаимодействия с потребителем. Наше исследование также определяет цифровую трансформацию в качестве одного из стратегических приоритетов для предприятия.

Способность к оперативной адаптации в условиях турбулентности рассматривается не просто как необходимая реакция, а как самостоятельное конкурентное преимущество [13]. Исследования иллюстрируют это на примере российских компаний, которые, перестроив логистические цепочки после ухода международных игроков, укрепили свои позиции на внутреннем рынке [17]. Полученные данные полностью поддерживают этот тезис.

Бенчмаркинг с лидерами рынка (IKEA, Poliform, Calligaris) позволил выявить общую закономерность: их устойчивое развитие базируется на комплексном внедрении инноваций, цифровых решений и экологических инициатив [20]. Эффективность подобной интеграции, нацеленной на дифференциацию, подтверждается рядом научных работ [1].

Таким образом, гипотеза исследования подтвердилась. Установлено, что синергия классических методов стратегиче-

ского анализа (SWOT, PESTEL) с современными цифровыми инструментами, включая технологии искусственного интеллекта, создает эффективную основу для управления мебельным предприятием. Итоги работы демонстрируют, что долгосрочная конкурентоспособность и устойчивое развитие обеспечиваются именно за счет комбинации проверенных аналитических подходов, цифровой трансформации и внедрения экологических практик.

Выводы

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы. Стратегическое управление мебельным предприятием в условиях конкурентного рынка требует комплексного применения инструментов анализа, таких как SWOT и PESTEL, и разработки долгосрочных стратегий. Основные направления развития нового предприятия включают внедрение инновационных технологий проектирования и производства, акцент на экологичность продукции, развитие бренда, расширение каналов продаж за счет e-commerce и оптимизацию производственных процессов. Перспективы дальнейших исследований связаны с изучением влияния цифровизации на конкурентоспособность мебельных предприятий, сравнительным анализом стратегий в разных странах и разработкой моделей устойчивого развития в условиях глобализации. Таким образом, стратегическое управление мебельным предприятием должно сочетать инновации, экологичность и цифровизацию, что позволит обеспечить устойчивое развитие и долгосрочную конкурентоспособность на рынке.

Научная новизна исследования заключается в интеграции классических методов стратегического анализа с современными цифровыми инструментами, включая использование технологий искусственного интеллекта для обработки данных SWOT и PESTEL, прогнозирова-

ния рыночных тенденций и выявления скрытых конкурентных преимуществ. Такой подход позволяет перейти от традиционного описательного анализа к интеллектуальной поддержке управленческих решений, что существенно расширяет возможности стратегического менеджмента в мебельной промышленности и открывает новые перспективы для построения адаптивных стратегий.

Практическая значимость работы состоит в том, что предложенные методологические подходы и результаты анали-

за могут быть использованы руководителями мебельных предприятий при разработке стратегических карт развития, формировании конкурентных преимуществ и адаптации бизнеса к изменяющимся условиям внешней среды. Полученные выводы также могут служить основой для разработки рекомендаций в области государственной поддержки отрасли, а для инвесторов — инструментом оценки перспектив мебельного рынка и принятия управленческих решений в условиях высокой конкуренции.

Список литературы

1. Горшков С. И., Дунаев С. А. Цифровизация как драйвер стратегического развития предприятий мебельной промышленности // Российское предпринимательство. 2021. Т. 22, № 11. С. 2571–2588.
2. Карпов А. В. Стратегическое управление устойчивым развитием промышленных предприятий в условиях неопределенности // Менеджмент в России и за рубежом. 2020. № 4. С. 45–52.
3. Ларионов И. С. Экологизация производства как конкурентное преимущество в мебельной индустрии // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2023. № 2. С. 78–94.
4. Sorooshian S., Dodangeh J. Strategic management in manufacturing industries: a case study in furniture sector // Journal of Engineering Science and Technology Review. 2021. Vol. 14, N 5. P. 76–83.
5. Клименко А. Б. Влияние ESG-факторов на конкурентоспособность промышленных компаний // Экономика и управление. 2022. № 5 (187). С. 32–39.
6. Мельников О. Н. Брендинг и формирование имиджа в стратегии развития промышленного предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. 2021. № 6. С. 15–28.
7. Смирнова В. А. Применение SWOT-анализа в стратегическом планировании на предприятиях малого бизнеса // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 1-2. С. 123–127.
8. Миронов А. А. Анализ внешней среды бизнеса: современные методы и инструменты // Проблемы теории и практики управления. 2022. № 3. С. 67–78.
9. Thompson A. A., Strickland A. J. III Strategic Management: Concepts and Cases. Chicago: Irwin, 1995.
10. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Паблишер, 2016. 715 с.
11. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000. 336 с.
12. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Chicago: Project Management Institute, 2021.
13. The Circular Economy – A new sustainability paradigm? / M. Geissdoerfer, P. Savaget, N. Bocken, E. J. Hultink // Journal of Cleaner Production. 2017. Vol. 143. P. 757–768.
14. Давыдов Р. А. Импортзамещение и локализация производства в российской мебельной промышленности: вызовы и возможности // Экономика промышленности. 2022. Т. 15, № 4. С. 455–468.
15. Topcu Y. E. The comparative advantages in the wooden furniture industry: does the export price matter? // Competitiveness Review. 2023. Vol. 33, N 6. P. 1145–1160. <https://doi.org/10.1108/cr-03-2022-0045>.
16. Федорова Л. П. Устойчивое развитие и стратегическая конкурентоспособность предприятия // Креативная экономика. 2021. Т. 15, № 12. С. 4533–4550.
17. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Corporate Strategy. Harlow: Pearson Education, 2008. 878 p.

18. Иванова К. Д. Глобализация и стратегический выбор компаний: сравнительный анализ // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2023. Т. 39, вып. 1. С. 24–41.
19. Chen L., Zhang C. Artificial intelligence for strategic management: a review and future research agenda // *Management Decision*. 2022. Vol. 60, N 13. P. 83–115.
20. Кузнецов С. П. Практика внедрения стратегических карт для управления развитием промышленных предприятий // Бизнес-информатика. 2020. № 4 (54). С. 55–66.

References

1. Gorshkov S.I., Dunaev S.A. Digitalization as a driver of strategic development of furniture industry enterprises. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Entrepreneurship*. 2021;22(11):2571–2588. (In Russ.)
2. Karpov A.V. Strategic management of sustainable development of industrial enterprises in conditions of uncertainty. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and Abroad*. 2020;(4):45–52. (In Russ.)
3. Larionov I.S. Greening of production as a competitive advantage in the furniture industry. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomika = Bulletin of the Moscow University. Series 6: Economics*. 2023;(2):78–94. (In Russ.)
4. Sorooshian S., Dodangeh J. Strategic management in manufacturing industries: a case study in furniture sector. *Journal of Engineering Science and Technology Review*. 2021;14(5):76–83. (In Russ.)
5. Klimenko A.B. The impact of ESG factors on the competitiveness of industrial companies. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2022;(5):32–39. (In Russ.)
6. Mel'nikov O.N. Branding and image formation in the development strategy of an industrial enterprise. *Marketing v Rossii i za rubezhom = Marketing In Russia and Abroad*. 2021;(6):15–28. (In Russ.)
7. Smirnova V.A. The use of SWOT analysis in strategic planning in small businesses. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika = Economics and Business: Theory and Practice*. 2023;(1-2):123–127. (In Russ.)
8. Mironov A.A. Business environment analysis: modern methods and tools. *Problemy teorii i praktiki upravleniya = Problems of Management Theory and Practice*. 2022;(3):67–78. (In Russ.)
9. Thompson A.A., Strickland A. J. III Strategic Management: Concepts and Cases. Chicago: Irwin; 1995.
10. Porter M. Competitive advantage: how to achieve a high result and ensure its sustainability-East. Moscow: Al'pina Publisher; 2016. 715 p. (In Russ.)
11. Mintsberg G., Al'stend B., Lempel Dzh. School. Saint Petersburg: Piter; 2000. 336 p. (In Russ.)
12. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Chicago: Project Management Institute; 2021.
13. Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N., Hultink E.J. The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*. 2017;143:757–768.
14. Davydov R.A. Import substitution and localization of production in the Russian furniture industry: challenges and opportunities. *Ekonomika promyshlennosti = Industrial Economics*. 2022;15(4):455–468. (In Russ.)
15. Topcu Y.E. The comparative advantages in the wooden furniture industry: does the export price matter. *Competitiveness Review*. 2023;33(6):1145–1160. <https://doi.org/10.1108/cr-03-2022-0045>.
16. Fedorova L.P. Sustainable development and strategic competitiveness of the enterprise. *Kreativnaya ekonomika = Creative Economy*. 2021;15(12):4533–4550. (In Russ.)
17. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Corporate Strategy. Harlow: Pearson Education; 2008. 878 p.
18. Ivanova K.D. Globalization and strategic choice of companies: a comparative analysis. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomika = Bulletin of St. Petersburg University. Economic*. 2023;39(1):24–41. (In Russ.)

19. Chen L., Zhang C. Artificial intelligence for strategic management: a review and future research agenda. *Management Decision*. 2022;60(13):83–115.
20. Kuznetsov S.P. The practice of implementing strategic maps for managing the development of industrial enterprises. *Biznes-informatika = Business Informatics*. 2020;(4):55–66. (In Russ.)

Сведения об авторах / Information about the Authors

Родионов Виктор Леонидович, студент кафедры экономики и управления, Липецкий государственный педагогический университет имени П. П. Семенова-Тян-Шанского, г. Липецк, Российская Федерация, e-mail: vitekrvl@gmail.com

Viktor L. Rodionov, Student at the Department of Economics and Management, Lipetsk State Pedagogical University named after P. P. Semenov-Tyan-Shansky, Lipetsk, Russian Federation, e-mail: vitekrvl@gmail.com

Бурмыкина Ирина Викторовна, доктор социологических наук, профессор кафедры экономики и управления, Липецкий государственный педагогический университет имени П. П. Семенова-Тян-Шанского, г. Липецк, Российская Федерация, e-mail: ivburm@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-4145-5859

Irina V. Burmykina, Doctor of Sciences (Sociological), Professor at the Department of Economics and Management, Lipetsk State Pedagogical University named after P. P. Semenov-Tyan-Shansky, Lipetsk, Russian Federation, e-mail: ivburm@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-4145-5859

Сапрыкин Иван Сергеевич, студент кафедры нанотехнологий, микроэлектроники, общей и прикладной физики, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: ivan.saprykin.04@mail.ru

Ivan S. Saprykin, Student at the Department of Nanotechnology, Microelectronics, General and Applied Physics, Southwest State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: ivan.saprykin.04@mail.ru

ФИЛОСОФСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРИРОДЫ, ОБЩЕСТВА, ЧЕЛОВЕКА

PHILOSOPHICAL STUDY OF NATURE, SOCIETY AND HUMAN

Оригинальная статья / Original article

УДК 001.1:001.89:004.8

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-205-217>



Научная среда и творчество исследователя в эпоху искусственного интеллекта

Д. А. Стельмахов¹ ✉

¹ Институт философии Российской академии наук
ул. Гончарная, д. 12/1, г. Москва 109240, Российская Федерация

✉ e-mail: denis.stelmakhov@mail.ru

Резюме

Актуальность. Для многих современных исследований в области научного творчества характерна фрагментарность, и хотя психологические, когнитивные, социологические или ценностные подходы позволяют рассматривать отдельные его аспекты, однако не дают целостного представления об условиях, в которых формируется и воспроизводится научное знание. В условиях активной цифровизации науки такое ограничение становится особенно заметным.

Целью статьи является разработка концептуальной модели научной среды, с помощью которой можно описать её структуру и объяснить механизмы формирования научного творчества.

Задачи исследования включают: выявление ограничений среди существующих подходов к изучению условий научного творчества; построение многоуровневой модели научной среды и описание взаимодействий между её элементами; анализ трансформаций, связанных с внедрением средств искусственного интеллекта в научно-исследовательскую практику.

Методология. Исследование основано на синтезе социальной эпистемологии, философии науки и исследований науки и технологий. Используется аналитическое моделирование, предполагающее выделение уровней научной среды и формализацию их взаимодействий в виде графовой структуры.

Результаты. Предложена модель, включающая взаимосвязанные уровни научной среды и сквозное временное измерение. Показано, что ключевые свойства среды формируются не отдельными элементами, а конфигурацией связей между ними. На примере трансформации исследовательских практик в области биоинформатики продемонстрирована применимость модели.

Выводы. Внедрение интеллектуальных технологий приводит к перестройке структуры научной среды, затрагивая как инструментальные, так и когнитивные и социальные аспекты научного творчества.

Ключевые слова: научное творчество; научная среда; акторно-сетевая теория; распределенное познание; эпистемические культуры; искусственный интеллект; неявное знание.

Конфликт интересов: в представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования; нет результатов научных работ, выполненных автором (авторами) публикации, лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: Стельмахов Д. А. Научная среда и творчество исследователя в эпоху искусственного интеллекта // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2026. Т. 16, № 2. С. 205–217. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-205-217>.

Поступила в редакцию 10.02.2026

Принята к публикации 09.03.2026

Опубликована 30.04.2026

© Стельмахов Д. А., 2026

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2026;16(2):205–217

Scientific environment and researcher's creativity in the era of artificial intelligence

Denis A. Stelmakhov¹ ✉

¹ Institute of Philosophy of the Russian Academy of Sciences
12/1 Goncharnaya Str., Moscow 109240, Russian Federation

✉ e-mail: denis.stelmakhov@mail.ru

Abstract

Relevance. Many contemporary studies in the field of scientific creativity are characterized by fragmentation. Although psychological, cognitive, sociological, and value approaches allow us to examine individual aspects, they do not provide a holistic understanding of the conditions in which scientific knowledge is formed and reproduced. In the context of the active digitalization of science, this limitation is becoming especially noticeable.

The purpose of this article is to develop a conceptual model of the scientific environment that can be used to describe its structure and explain the mechanisms underlying the development of scientific creativity.

The objectives of the study include: identifying the limitations of existing approaches to studying the conditions of scientific creativity; constructing a multi-level model of the scientific environment and describing the interactions between its elements; and analyzing the transformations associated with the introduction of artificial intelligence tools into scientific research.

Methodology. The study is based on a synthesis of social epistemology, philosophy of science, and science and technology studies. Analytical modeling is used, which involves identifying the levels of the scientific environment and formalizing their interactions in the form of a graph structure.

Results. A model is proposed that incorporates interconnected levels of the scientific environment and a cross-cutting temporal dimension. It is shown that key properties of the environment are shaped not by individual elements, but by the configuration of connections between them. The applicability of the model is demonstrated using the example of the transformation of research practices in bioinformatics.

Conclusions. The introduction of intelligent technologies is restructuring the scientific environment, affecting both the instrumental, cognitive, and social aspects of scientific creativity.

Keywords: scientific creativity; scientific environment; actor-network theory; distributed cognition; epistemic cultures; artificial intelligence; tacit knowledge.

Conflict of interest: In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.

For citation: Stelmakhov D.A. Scientific environment and researcher's creativity in the era of artificial intelligence. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2026;16(2):205–217. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-205-217>.

Received 10.02.2026

Accepted 09.03.2026

Published 30.04.2026

Введение

Представьте, что вы хотите объяснить, почему одна лаборатория регулярно производит прорывные результаты, а другая, оснащённая не хуже, не производит. Стандартные объяснения апеллируют либо к таланту руководителя, либо к финансированию, либо к институциональным условиям. Каждое из этих объяснений что-то схватывает, но ни одно не

позволяет ответить на вопрос: что именно делает среду конститутивным условием научного творчества, а не просто его фоном или стимулятором? Несостоятельность каждого из стандартных ответов в отдельности симптоматична и указывает на то, что научное творчество в принципе не редуцируется ни к одному из своих факторов, взятому изолированно. Это было зафиксировано И. Т. Касавиным:

«Современная эпистемология, делая научное творчество своим предметом, по-новому проблематизирует альтернативы индивидуализма и коллективизма, репрезентации и конструкции» [1, с. 22]. Творчество располагается именно в лакуне между этими полюсами – мигрирует между «созданием неведомым образом того, чего нет» и «познанием того, что есть и как оно есть» [1, с. 22]. Оно не принадлежит полностью ни гениальному индивиду, ни безличным социальным механизмам, ни когнитивным структурам как таковым. Оно возникает в промежутке – в точке пересечения разнородных факторов, ни один из которых не является ни достаточным, ни избыточным.

Из этого следует прямой методологический вывод: «Задача научно-философского анализа фокусируется на изучении совокупных причин и условий формирования креативности, включая социальное окружение, историко-культурный и ценностный контекст, а также когнитивные факторы» [1, с. 23]. Иными словами, адекватная теория научного творчества должна быть систематизирующей и стремиться к синтезу разнородных условий в единую концептуальную рамку, способную описать их совместное конститутивное действие.

Актуальность проблемы многократно усилена внедрением технологий искусственного интеллекта (ИИ) в научную практику. Согласно исследованию Oxford University Press (2024), 75% учёных, публикующихся в ведущих журналах, уже применяют ИИ-инструменты, в частности, для поиска литературы (41%), обобщения текстов и редактуры (35%), генерации идей и анализа данных (по 25%)¹. В России эта трансформация пока только

разворачивается: по данным ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, в 2023 г. лишь около 5% научных организаций и порядка 10% вузов применяли ИИ в своей деятельности, однако эти цифры не отражают полной картины, поскольку характеризуют практики самих организаций, а не отдельных исследователей¹. При этом каждая вторая организация видит перспективы для дальнейшего расширения ИИ, а почти четверть научных организаций и 38% вузов полагают, что эти технологии радикально изменят внутренние процессы науки в ближайшие годы. Это означает, что научная среда меняется быстро и системно. Без теоретической модели, способной описать совокупность её факторов, невозможно ни строго охарактеризовать эти изменения, ни оценить их последствия для творчества исследователя. В связи с этим целью данной статьи является разработка многоуровневой аналитической модели научной среды, которая: 1) устраняет объяснительный дефицит существующих подходов; 2) имеет явный статус исследовательского инструмента; 3) допускает систематическое применение к анализу трансформаций, вызванных ИИ.

Материалы и методы

В данной работе социально-эпистемологический подход, в котором знание трактуется как производимое в системе социальных практик [2] и не поддающееся пониманию вне этой системы [3], дополняется анализом личностного уровня субъекта познания. Необходимость такого расширения обусловлена значимым темпоральным и ценностным расхождением между индивидуальным и институциональным этапами открытия. Если для исследователя факт открытия обладает внутренней самоочевидностью и полнотой истины, то для научного сообщества он становится знанием лишь после процедуры признания, которая в силу институциональной инерции часто запаздывает.

¹ Стрельцова Е. А., Попов Е. В., Гершман М. А. Искусственный интеллект в науке. М.: ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, 2025. URL: <https://issek.hse.ru/news/1015931860.html> (дата обращения: 12.03.2025).

Теоретическую основу составляет синтез трёх традиций. Акторно-сетевая теория задаёт язык для описания материальных измерений среды и роли нечеловеческих акторов. В классическом изложении Латура [4] этот язык разворачивается применительно к лаборатории как социальному институту; применительно к построению научных фактов через гетерогенные цепочки акторов он детально разработан в исследовании Латура и Вулгара [5]. Концепция распределённого познания [6] обеспечивает инструментарий для анализа когнитивных процессов, распределённых между акторами и артефактами. Концепция эпистемических культур [7] описывает культурно-нормативные режимы производства знания, специфичные для отдельных дисциплин. Каждая традиция анализируется с точки зрения её объяснительных возможностей и ограничений, после чего предлагается интегрированная модель, устраняющая выявленные лакуны. Привлекаются также работы в области философии науки: в части нормативного ядра науки и рисков его инструментализации [8] и в части экзистенциальных поворотов современной философии науки [9]. Дополнительно используется концепция времени как длительности [10].

Для формализации межуровневых взаимодействий используется аппарат теории графов: научная среда описывается как ориентированный граф $G = (V, E)$, где узлы соответствуют элементам уровней, а рёбра – значимым зависимостям между ними. Этот формализм применяется здесь как концептуальный язык, а не вычислительный инструмент: добавление или удаление ребра означает появление или разрыв описываемой зависимости.

Для иллюстрации операциональных возможностей модели используется метод концептуального кейса: трансформация российской биоинформатики в 2018–2024 гг. рассматривается как «естественный эксперимент», в ходе которого все шесть уровней среды претерпели наблю-

даемые изменения под воздействием ИИ-инструментов. Материалом послужили данные о публикационной активности и институциональной структуре российской биоинформатики [11], а также работы по методологии биоинформатических исследований в области медицинской генетики [12], открытые базы данных о структуре научных коллабораций, а также работа по предсказанию структуры белков средствами глубокого обучения [13]. Кейс выполняет иллюстративную функцию: демонстрирует, что модель позволяет формулировать вопросы и описывать механизмы, недоступные одноразовым подходам.

Результаты и их обсуждение

Объяснительный дефицит существующих подходов

Наиболее разработанные теоретические инструменты для описания научной среды предлагают три традиции: акторно-сетевая теория (АСТ), концепция распределённого познания и концепция эпистемических культур. Ниже каждая рассматривается с точки зрения того, какой класс вопросов она позволяет закрыть и какой остаётся для неё недоступным.

Акторно-сетевая теория (Б. Латур, С. Вулгар) предоставляет основу для анализа того, как научные факты конструируются посредством взаимодействия гетерогенных акторов: людей, инструментов, текстов и институтов [4]. В рамках этой перспективы приборы, лаборатории, базы данных и алгоритмы рассматриваются как полноправные участники производства знаний, что позволяет систематически учитывать роль нечеловеческих элементов в научном исследовании. Такой подход предлагает детальное описание материального измерения научной среды. В то же время АСТ намеренно избегает иерархических различий: она не дифференцирует уровни или масштабы анализа, представляя среду как плоскую сеть. В результате становится трудно

объяснить различия в динамике ее компонентов: некоторые элементы (например, оборудование) могут быстро меняться, в то время как другие (например, нормы или традиции передачи навыков) развиваются гораздо медленнее. Более того, вопросы, связанные с временной организацией научной среды и передачей неявных знаний, остаются в значительной степени за пределами ее аналитической сферы.

Концепция распределённого познания смещает акцент на когнитивное измерение и объясняет познание как распределенное между субъектами, другими агентами, с которыми он взаимодействует, и материальными артефактами [6]. Данная концепция направлена на изучение синхронных когнитивных процессов (как группа исследователей решает задачу здесь и сейчас) и практически не рассматривает, как когнитивные практики воспроизводятся через поколения, какую роль играют традиции, научные школы и в целом преемственность. Уровень передачи личностного знания снова остаётся неучтенным.

Контраргумент *концепции эпистемических культур*, разработанной К. Кнорр-Цетиной, предлагает подробное описание культурно-специфических способов производства знаний, которые различаются в разных научных дисциплинах [7]. Эпистемические культуры охватывают нормы, ценности и практики, составляющие культурно-нормативный уровень. Но отсюда мы также не можем перейти к разбору междуровневых взаимодействий. Например, остается неясным, как трансформации в материальной базе (появление крупномасштабных исследовательских инфраструктур) влияют на когнитивные стандарты и культурные практики?

Каждый из трёх обозначенных подходов способен охватить одно-два измерения среды, оставляя другие вне поля зрения. АСТ сильна на материальном уровне, но слаба там, где важны темпо-

ральная гетерогенность и диахронная передача практик. Распределённое познание описывает когнитивно-методологическое и частично социальное измерения, но не рассматривает культурно-нормативное и преемственное. Эпистемические культуры точно описывают нормативный уровень, но не предоставляют механизма междуровневого взаимодействия.

Именно этот дефицит и мотивирует предлагаемую модель. Её новизна состоит в систематизации разнородных концептуальных языков в единую многоуровневую рамку, объяснительная мощность которой превышает сумму составляющих. Важно подчеркнуть, что модель не претендует на онтологическое описание «того, из чего состоит наука». Её статус – исследовательский инструмент, т. е. система различений, позволяющая задавать разные классы вопросов к одному и тому же явлению, делать видимыми связи, иначе остающиеся неартикулированными, и формулировать операциональные гипотезы о механизмах трансформации.

Многоуровневая аналитическая модель научной среды

Уровни выделяются по трём взаимосвязанным критериям: онтологическому (к какому типу сущего относятся элементы уровня?), функциональному (какой класс вопросов о творчестве необъясним без этого уровня?) и темпоральному (с какой скоростью изменяется этот тип элементов?).

Материально-пространственный уровень (V_1) – физические объекты и пространства: приборы, лаборатории, базы данных, вычислительная инфраструктура, журналы как материальные артефакты и т. п. Без него необъяснимо, почему одни типы исследований возможны, а другие – нет (не в принципе, а в данный момент в данном месте). Прибор конституирует объект исследования: Хакинг показывает, что микроскоп не просто увеличивает, он создаёт новый тип объектов,

не существовавших как объекты опыта до его изобретения [14]. Темп изменений быстрый (годы – десятилетия).

Социально-институциональный уровень (V_2) – социальные отношения и институты: научные сообщества, коллаборации, иерархии, рецензионные практики, «невидимые колледжи» [15]. Без этого уровня необъяснима intersubjective валидация знания. В рамках социальной эпистемологии научный результат становится знанием не в момент его получения, а в момент признания сообществом [1]. На этом уровне действует система «нормативного вознаграждения», описанная Мертоном [16]: приоритет открытия, репутация, цитирование – структурные механизмы, превращающие индивидуальный когнитивный акт в элемент коллективного знания. Также здесь функционирует эпистемическое доверие, без которого невозможна работа с чужими данными, рецензирование и обучение у мастера [3]. Темп изменений средний (годы – десятилетия).

Когнитивно-методологический уровень (V_3) – разделяемые парадигмы, стандарты доказательности, методологические конвенции, символические системы (математический аппарат, дисциплинарная терминология, визуальные репрезентации). Без этого уровня необъяснима когнитивная координация между учёными: как возможно, что они «видят одно и то же» в одних и тех же данных? Концептуальные структуры задают горизонты мысли и делают возможным определённый тип вопросов. М. К. Петров показал, что способы трансляции знания (от лично-именного к универсально-понятийному) конституируют саму форму мышления в данной культуре [17]. Темп изменений медленный (десятилетия – поколения).

Культурно-нормативный уровень (V_4) – коллективные представления о должном и допустимом: этос науки (мертоновские императивы коммунизма, универсализма, незаинтересованности,

организованного скептицизма [16]), неписанные правила повседневного взаимодействия, ценности (что считается интересной проблемой, что – хорошей работой). Он объясняет нормативную самоорганизацию науки: почему учёные в большинстве случаев не фальсифицируют данные, публикуют негативные результаты, признают чужой приоритет. Это культурные нормы, поддерживаемые репутационными механизмами. Б. И. Пружинин убедительно показывает, что редукция науки к инструментальной рациональности уничтожает именно это изменение, лишая науку её нормативного ядра [8]. Темп изменений медленный (поколения – века).

Темпоральный уровень (V_5) – состояние становления исследователя со своей идеей, а также ритмы и горизонты времени, структурирующие исследовательскую деятельность: циклы публикаций и конференций, горизонты грантового планирования, карьерные траектории, историческая память дисциплины (знание о том, «что уже пробовали»). Этот уровень выделяется отдельно, потому что без него необъяснимо, почему научное творчество принципиально не поддаётся ускорению свыше определённого предела. А. Бергсон различал время как длительность (качественное, необратимое, неоднородное переживание становления) и хронологическое время как пространственную последовательность моментов [10]. Инкубация идеи, формирование научной интуиции, выстраивание концептуальной связности требуют бергсоновской длительности: они не могут быть ускорены без потери самого творческого продукта.

Преемственный уровень (V_6) – традиции, научные школы, практики передачи неявного знания (как в значении М. Полани [18], так и в более широком смысле далеко за пределами индивидуального мастерства). Этот уровень объясняет передачу мастерства, которое невозможно полностью формализовать и передать через текст. Учёный знает

больше, чем может сказать; это «больше» передаётся только через совместную работу с мастером, через наблюдение за тем, как тот ставит вопросы, реагирует на результаты, оценивает перспективность направлений. «Невидимые колледжи» функционируют именно на этом уровне: в них передаётся не информация, а стиль мышления. И. Т. Касавин подчёркивает, что разрушение научных школ ведёт к утрате этого типа знания необратимо: оно не может быть восстановлено по текстам, поскольку его существенная часть никогда не была записана [3]. Темп изменений медленный (поколения).

Графовая формализация межуровневых взаимодействий

Взаимодействия между уровнями описываются посредством ориентированного графа $G = (V, E)$, где множество узлов $V = V_1 \cup V_2 \cup V_3 \cup V_4 \cup V_5 \cup V_6$ (каждый V_i – узлы i -го уровня), а множество рёбер $E = E_{\text{внутр}} \cup E_{\text{меж}}$ включает внутриуровневые связи (например, взаимодействия между учёными внутри V_2) и межуровневые связи E_{ij} (воздействие уровня i на уровень j). Рёбра свидетельствуют о том, что изменение элементов одного уровня имеет важное значение для объяснения явлений на другом. Добавление ребра означает появление новой зависимости; удаление – её разрыв.

Связи в графе устроены неодинаково. *Восходящие* ($V_1 \rightarrow V_2 \rightarrow V_3 \rightarrow V_4$) позволяют проследить, как материальные изменения тянут за собой социальные, те – когнитивные, те – культурные (создание ЦЕРН (V_1) → формирование крупных международных объединений (V_2) → переход от авторских к коллективным экспериментам и статистической парадигме доказательства (V_3) → легитимация «большой науки» как нормативного образца (V_4)).

Нисходящие связи ($V_4 \rightarrow V_3 \rightarrow V_2 \rightarrow V_1$) не менее важны, но нередко игнорируются. Без них предлагаемую модель можно было бы свести к материальному уровню.

Здесь мы идем от обратного – этос открытой науки (V_4) формирует инфраструктуру (V_1) через требование воспроизводимости и публичности данных (V_3) и создание репозиторий и платформ (V_2).

Отдельного разговора заслуживают *сквозные* связи V_5 и V_6 . Темпоральный уровень фиксирует темп изменений на всех уровнях как в материальном, так и в психологическом смысле, а преемственный уровень действует как «нелокальная память» системы (т. е. личностное знание оказывает сильное влияние на качество всех связей в графе, даже если его присутствие нигде явно не зафиксировано).

Наконец, ряд взаимодействий носит *циклический* характер. *Самоусиливающийся цикл* в нынешней ситуации выглядит так: рост ИИ-инфраструктуры (V_1) способствует появлению новых методов анализа данных (V_3), продуктивность растёт, финансирование привлекается (V_2), и системе необходима ещё более мощная инфраструктура (V_1). Круг замыкается. *Самоограничивающийся цикл* менее очевиден, но не менее реален. Давление на скорость публикации ($V_5 \downarrow$) постепенно снижает качество рецензирования ($V_2 \downarrow$), стандарты доказательности размываются ($V_3 \downarrow$), нормы качества становятся менее жесткими ($V_4 \downarrow$), и лишь когда это становится заметным, следует институциональная реакция ($V_2 \uparrow$).

Научная среда также обладает рядом свойств (доверие между исследователями, репутация в научном сообществе, творческая атмосфера и т. п.), которые являются *эмерджентными*. Они возникают из конфигурации рёбер, и их нельзя создать административным решением. Доверие $T(v_i, v_j)$ между двумя учёными является результатом общих связей через V_6 , центральности в сети V_2 и того, насколько совпадают их нормативные ориентации (V_4). Творческая атмосфера $A(V_2^{\text{lab}})$ лаборатории также возникает как следствие плотности внутренних связей, разнообразия внешних, доступа к ресурсам (V_1), нормативной автономии (V_4) и

темпорального буфера для инкубации идей (V_5).

Трансформация российской биоинформатики (2018–2024)

Описание случая и его обоснование.

Биоинформатика представляет собой удобный «естественный эксперимент» для применения модели. За один наблюдаемый период она пережила трансформацию всех уровней научной среды: появление высокопроизводительного секвенирования изменило V_1 ; глобальное сотрудничество и открытые базы данных – V_2 ; машинное обучение как новая методологическая норма – V_3 ; сдвиг к вычислительной биологии – V_4 ; сокращение времени публикаций – V_5 , прерывание линий передачи неявного знания – V_6 . Случай рассматривается как иллюстрация, а не репрезентативная выборка: он демонстрирует, что модель позволяет формулировать вопросы и описывать механизмы, недоступные одноуровневым подходам.

Анализ по уровням:

– V_1 . В 2018–2024 гг. ведущие российские группы по биоинформатике (прежде всего в ИППИ РАН, Сколтехе и ряде лабораторий НИУ ВШЭ) получили доступ к высокопроизводительным вычислительным кластерам и к коммерческим облачным сервисам с GPU-ускорителями. Вычислительная инфраструктура является здесь не вспомогательным ресурсом, но конститутивным условием самого объекта исследования. Без возможности обработать миллионы последовательностей ДНК вопросы о геномной вариативности не могут быть поставлены. Внедрение AlphaFold [13] добавило новый класс рёбер $V_1 \leftrightarrow V_3$: вычислительная инфраструктура теперь напрямую генерирует гипотезы, минуя традиционную цепочку $V_1 \rightarrow V_2 \rightarrow V_3$, в которой новые приборы сначала осваиваются сообществом, а затем методологически интегрируются;

– V_2 . Российские группы традиционно интегрированы в глобальные консорциумы (*1000 Genomes Project*, *ENCODE* и др.). После 2022 г. часть этих связей была ослаблена или прервана: произошло удаление рёбер $V_2 \leftrightarrow V_2$ (международные коллаборации) и ослабление рёбер $V_2 \leftrightarrow V_1$ (доступ к зарубежной инфраструктуре). Одновременно с этим платформы *Hugging Face*, *GitHub* и базы *GenBank*, *UniProt* частично компенсировали потерю прямых институциональных связей, предоставив доступ к «коллективному знанию», закодированному в обученных моделях. Это принципиально новый тип ребра $V_1 \leftrightarrow V_2$: инструмент (V_1) является одновременно носителем социального знания (V_2);

– V_3 . Машинное обучение как методологическая норма создало существенный когнитивный сдвиг. В 2015 г. стандартная статья по биоинформатике строилась вокруг биологической интерпретации результатов; к 2023 г. значительная доля публикаций строится вокруг архитектуры и производительности модели. Произошла смена когнитивного стиля от «понять механизм» к «построить модель с высокой предиктивной силой». Такой сдвиг изменяет конфигурацию рёбер $V_3 \leftrightarrow V_4$: старые нормы (понимание как критерий знания) ослабевают, новые (предиктивная точность как критерий) укрепляются. Молодые российские биоинформатики, обученные преимущественно на инструментах ИИ, зачастую не владеют классической молекулярной биологией, и это фиксирует разрыв $V_3 \leftrightarrow V_6$: методологические нормы нового поколения не имеют генетической связи с традицией;

– V_4 . В российском биоинформатическом сообществе фиксируется нормативная неопределённость: является ли генерация гипотез с помощью ИИ «настоящим» научным творчеством или технической операцией? Следует ли указывать ИИ-систему как «соавтора» или «инструмент»? Единый ответ не разрабо-

тан. Это означает нестабильность ребра $V_4 \rightarrow V_3$: нормативный консенсус относительно того, что считать методологически легитимным, отсутствует, что порождает разрывы в воспроизводимости;

– V_5 . Среднее время от получения данных до публикации в биоинформатике сократилось примерно вдвое за последние пять лет. ИИ-инструменты ускоряют анализ, написание методических разделов и подбор литературы. Это, казалось бы, позитивный эффект, однако ускорение V_5 создаёт давление на V_3 и V_6 : меньше времени на глубокую биологическую интерпретацию, меньше времени на ученичество. Наблюдатели отмечают, что студенты-биоинформатики 2020-х гг. значительно быстрее публикуются, но реже демонстрируют интуицию «что биологически интересно», а это является прямым следствием ослабленного V_6 ;

– V_6 . Классическая российская школа молекулярной биологии 1960–1990 гг. была носителем мощного неявного знания. ИИ-инструменты, позволяющие получить результат без глубокого понимания механизма, создают новую конфигурацию: молодой исследователь может публиковаться и без V_6 (без прохождения через традицию). Это ведёт к ослаблению рёбер $V_6 \rightarrow V_2$ (научные школы больше не являются обязательным условием вхождения в сообщество) и $V_6 \rightarrow V_3$ (методологическая преемственность прерывается). Долгосрочные последствия этого разрыва необратимы: утраченное личностное знание не восстанавливается по текстам: в этом состоит принципиальная позиция социальной эпистемологии [3]. Она согласуется и с классическим тезисом философии личностного знания, согласно которому учёный знает больше, чем может выразить словами [18].

Аналитические выводы из примера. Пример биоинформатики демонстрирует три вещи относительно предложенной модели. Во-первых, все уровни операционально необходимы: попытка объяснить трансформацию только через V_1 (новые

инструменты) или только через V_2 (изменение институтов) упускает механизм разрыва $V_6 \leftrightarrow V_3$, который, возможно, является наиболее значимым долгосрочным эффектом. Во-вторых, графовый язык позволяет точно формулировать механизмы: не «ИИ изменил биоинформатику», а «ИИ добавил прямые рёбра $V_1 \leftrightarrow V_3$, ослабил рёбра $V_6 \rightarrow V_2$ и $V_6 \rightarrow V_3$, создал нестабильность в $V_4 \rightarrow V_3$ ». В-третьих, наиболее инертные уровни (V_4 , V_6) изменяются медленно и могут создавать нарастающее внутреннее напряжение с быстро меняющимися уровнями (V_1 , V_2), но это гипотеза, требующая эмпирической проверки на других примерах.

Воздействие ИИ на научную среду: системный анализ

Технологии ИИ (прежде всего большие языковые модели (LLM), системы машинного обучения и нейросетевые инструменты анализа данных) воздействуют на все шесть уровней одновременно, причём с разной интенсивностью и знаком. Системный вопрос состоит не в том, «помогает или вредит ИИ науке», а в том, какие рёбра графа G он добавляет, какие удаляет и какие усиливает или ослабляет. Это определяет, как меняется конфигурация научной среды в целом и что из этого следует для творчества.

На *материально-пространственном уровне* ИИ добавляет новый класс инструментов с принципиально иным свойством – языковым интерфейсом и адаптивностью. В отличие от традиционного прибора, расширяющего перцептивные возможности (микроскоп «видит» то, что не видит глаз), LLM расширяет когнитивные возможности (генерирует гипотезы, ищет литературу, формулирует аргументы). Это означает добавление рёбер $V_1 \leftrightarrow V_3$, которых ранее не существовало: материальный инструмент начинает напрямую участвовать в когнитивном процессе, минуя социальную медиацию V_2 . Ключевой проблемой становится доступность ИИ-инфраструктуры, т. к. она

распределена неравномерно. Ведущие организации (НИУ ВШЭ, МФТИ, Сколтех) обладают значительно более широкими возможностями, чем региональные университеты. Это означает добавление дифференцирующих рёбер внутри V_2 : институциональный статус теперь определяет не только социальный авторитет, но и когнитивные возможности.

На *социально-институциональном уровне* ИИ создаёт угрозу для ребра, конститутивного для V_2 : эпистемического доверия. Если LLM способны генерировать правдоподобно выглядящие научные тексты, то процедуры рецензирования, основанные на распознавании авторского стиля и репутационных сигналах, оказываются уязвимы. Ослабление связи между нормативным и социальным уровнями $V_4 \rightarrow V_2$ можно интерпретировать как признак размытия авторской субъектности. Когда невозможно однозначно установить автора текста, нормы этоса начинают хуже «транслироваться» в социальные практики.

На *когнитивно-методологическом уровне* ИИ выступает как новый тип инструментов для генерации гипотез и анализа данных. В терминах модели научной среды это означает появление новых связей $V_1 \rightarrow V_3$ и расширение доступных исследователям когнитивных операций. Правда, здесь мы сталкиваемся с проблемой вот какого характера: если мы представим, что все исследователи используют одни и те же генеративные модели (ещё и обученные на схожих данных), не лишаемся ли мы разнообразия исследовательских подходов? Ведь конкуренция программ представляет собой ключевой механизм научного прогресса. В этой связи мы можем зафиксировать уменьшение разнообразия узлов внутри V_3 при одновременном росте плотности рёбер. Следует подчеркнуть, что это предположение носит гипотетический характер, и необходимо его эмпирическое подтверждение.

На *культурно-нормативном уровне* внедрение и расширение практики использования ИИ влечёт за собой ряд парадоксов, для которых пока отсутствует общепризнанное решение. Должен ли ИИ быть указан в публикации как соавтор или как инструмент в разделе «Методы»? Является ли использование LLM для написания разделов рукописи нарушением норм академической честности? Нормативная неопределённость влечет за собой нарушение механизма трансляции норм в практики и методологические стандарты ($V_4 \rightarrow V_2$ и $V_4 \rightarrow V_3$). Б. И. Пружинин писал об этой угрозе: инструментализация науки, при которой критерием качества становится скорость и эффективность, а не обоснованность и оригинальность, разрушает фундаментальные нормы, принципы и правила, которые обеспечивают функционирование науки [8]. Дальнейший перекося в сторону прикладного познания лишь усиливает конфликт между эпистемическими ценностями и полезностью [19].

На *темпоральном уровне* ИИ усиливает внешнее давление в направлении ускорения: инструменты автоматического анализа литературы, ускоренного написания текстов, автоматизированного рецензирования сжимают время цикла «вопрос – анализ – публикация». Это изменяет параметры рёбер $V_5 \rightarrow V_3$ и $V_5 \rightarrow V_6$: время, которое «разрешено» тратить на когнитивную инкубацию и на ученичество, сокращается. Возникает конфликт темпоральностей, в котором противопоставляются «ИИ-время» (ускорение операций) и бергсоновская длительность (необходимое время глубокого понимания). Разрешение этого конфликта должно произойти в осознанном управлении работой с ИИ и определением того, какие виды работы делегируются ИИ, а какие сохраняются за исследователем.

На *преемственном уровне* риск состоит не в том, что ИИ «заменит» наставника – он принципиально не может передать личностное знание, потому что оно

существует только в воплощённой практике. Есть вероятность исчезновения самих практик, в которых это знание формируется и передаётся. Происходит ослабление рёбер $V_6 \rightarrow V_2$ (научные школы перестают быть обязательным условием вхождения в сообщество) и $V_6 \rightarrow V_3$ (методологическая преемственность тоже прерывается). Механизм описан достаточно строго для операциональной проверки, но ее подтверждение также требует длительных исследований.

Анализ воздействия ИИ на все шесть уровней показал, что ИИ является реконфигуратором рёбер графа G : он добавляет прямые рёбра $V_1 \leftrightarrow V_3$ (инфраструктура – когниция), ослабляет рёбра $V_6 \rightarrow V_2$ и $V_6 \rightarrow V_3$ (преемственность – сообщество и методология), создаёт нестабильность в рёбрах $V_4 \rightarrow V_2$ и $V_4 \rightarrow V_3$ (нормы – практики). В совокупности это означает, что конфигурация среды, в которой возможно научное творчество, претерпевает трансформационные процессы, потому что ИИ изменяет среду гораздо быстрее, чем инертные уровни (V_4 , V_6) успевают адаптироваться к этому.

Итоговым результатом статьи служит многоуровневая модель научной среды, позволяющая преодолеть ограничения основных подходов за счет их интеграцию в единую исследовательскую рамку. Выделенные уровни (V_1 – V_6) выполняют различные функции и необходимы для объяснения аспектов научного творчества. Их взаимосвязи были формализованы посредством графовой струк-

туры, что дало возможность рассматривать научную среду как систему взаимосвязанных элементов. Применение модели к материалу российской биоинформатики продемонстрировало её работоспособность и позволило выявить механизмы, которые не фиксируются в одноуровневых описаниях. Научное творчество реализуется (или не реализуется) в зависимости от конфигурации условий, в которых действует исследователь [20].

Выводы

Проведённый анализ позволяет сделать несколько выводов. Во-первых, существующие стратегии интеграции ИИ в науку, как правило, сосредоточены на развитии инфраструктуры (V_1) и институциональной поддержке (V_2), игнорируют наиболее уязвимые уровни (преемственный и темпоральный). Это создаёт риск одностороннего развития, при котором усиливаются отдельные элементы среды без учёта их взаимосвязи. Во-вторых, ряд тезисов статьи намеренно сформулирован как гипотезы, которые требуют эмпирической проверки. Перспективы дальнейших исследований включают сравнительный анализ примеров из других дисциплин (где модель может дать иные предсказания), а также исследование практик передачи личностного знания в условиях распределённого взаимодействия между исследователем и ИИ.

Список литературы

1. Касавин И. Т. Научное творчество как социальный феномен // Эпистемология и философия науки. 2022. Т. 59, № 3. С. 6–18. <https://doi.org/10.5840/eps202259336>.
2. Касавин И. Т. Познание и творчество // Эпистемология и философия науки. 2010. Т. 24, № 2. С. 5–16. <https://doi.org/10.5840/eps201024226>.
3. Касавин И. Т. Эпистемология сегодня. Идеи, проблемы, дискуссии: монография / под редакцией И. Т. Касавина и Н. Н. Ворониной. Нижний Новгород: Издательство Нижегородского государственного университета имени Н. И. Лобачевского, 2018. 413 с.
4. Латур Б. Пересборка социального: введение в акторно-сетевую теорию / пер. с англ. И. Полонской; под ред. С. Гавриленко. М.: Издательский дом Высшей экономической школы, 2014. 384 с.

5. Latour B., Woolgar S. *Laboratory Life: The Construction of Scientific Facts*. Princeton: Princeton University Press, 1986. 294 p.
6. Hutchins E. *Cognition in the Wild*. Cambridge, MA: MIT Press, 1995. 381 p.
7. Cetina K. K. Culture in global knowledge societies: knowledge cultures and epistemic cultures // *Interdisciplinary Science Reviews*. 2007. Vol. 32, is. 4. P. 361–375. <https://doi.org/10.1179/030801807X163571>.
8. Пружинин Б. И. *Ratio serviens?: контуры культурно-исторической эпистемологии*. М.: РОССПЭН, 2009. 422 с.
9. Касавин И. Т., Порус В. Н. Философия науки: экзистенциальный поворот // *Эпистемология и философия науки*. 2023. Т. 60, № 4. С. 7–21. <https://doi.org/10.5840/eps202360452>
10. Бергсон А. *Длительность и одновременность*. СПб.: Академический проект, 2006. 154 с.
11. Nawaz M. A., Pamirsky I. E., Golokhvast K. S. *Bioinformatics in Russia: history and present-day landscape* // *Briefings in Bioinformatics*. 2024. Vol. 25, N 6. <https://doi.org/10.1093/bib/bbae513>.
12. Orlov Y. L. *Bioinformatics methods in medical genetics and genomics* // *International Journal of Molecular Sciences*. 2020. Vol. 21, N 17. P. 1–5. <https://doi.org/10.3390/ijms21176224>.
13. Highly accurate protein structure prediction with AlphaFold / J. Jumper, R. Evans, A. Pritzel [et al.] // *Nature*. 2021. Vol. 596, N 7873. P. 583–589. <https://doi.org/10.1038/s41586-021-03819-2>.
14. Хакинг Я. *Представление и вмешательство. Введение в философию естественных наук* / пер. с англ. С. Кузнецова; науч. ред. Е. А. Мамчур. М.: Логос 1998. 296 с.
15. Price D. J. de Solla. *Little Science, Big Science... and Beyond*. New York: Columbia University Press, 1986. 301 p.
16. Мертон Р. К. *Социальная теория и социальная структура*: [пер. с англ.]. М.: АСТ, 2006. 873 с.
17. Петров М. К. *Язык. Знак. Культура*. 2-е изд. М.: УРСС, 2004. 328 с.
18. Полани М. *Личностное знание: на пути к посткритической философии* / пер. с англ. М. Б. Гнедовского [и др.]. М.: Прогресс, 1985. 344 с.
19. Пружинин Б. И. Проблема типологизации научного познания в контексте культурно-исторической эпистемологии // *Эпистемология и философия науки*. 2022. Т. 59, № 3. С. 81–97. <https://doi.org/10.5840/eps202259343>.
20. Касавин И. Т., Сахарова А. В. Креативность – не сущность, а существование! // *Эпистемология и философия науки*. 2023. Т. 60, № 1. С. 50–59. <https://doi.org/10.5840/eps20236015>.

References

1. Kasavin I.T. Scientific creativity as a social phenomenon. *Epistemologiya i filosofiya nauki = Epistemology & Philosophy of Science*. 2022;59(3):6–18. (In Russ.) <https://doi.org/10.5840/eps202259336>.
2. Kasavin I.T. Cognition and creativity. *Epistemologiya i filosofiya nauki = Epistemology & Philosophy of Science*. 2010;24(2):5–16. (In Russ.) <https://doi.org/10.5840/eps201024226>.
3. Kasavin I.T. *Epistemology today: ideas, problems, discussions*. Nizhny Novgorod: Izdatelstvo Nizhegorodskogo gosuniversiteta im. N.I. Lobachevskogo; 2018. 413 p. (In Russ.)
4. Latour B. *Reassembling the social: an introduction to actor-network-theory*. Moscow: Izdatel'skii dom Vysshei ekonomicheskoi shkoly; 2014. 384 p. (In Russ.)
5. Latour B., Woolgar S. *Laboratory Life: The Construction of Scientific Facts*. Princeton: Princeton University Press; 1986. 294 p.
6. Hutchins E. *Cognition in the Wild*. Cambridge, MA: MIT Press; 1995. 381 p.
7. Knorr-Cetina K.K. Culture in global knowledge societies: knowledge cultures and epistemic cultures. *Interdisciplinary Science Reviews*. 2007;32(4):361–375. <https://doi.org/10.1179/030801807X163571>.
8. Pruzhnin B.I. *Ratio serviens?: outlines of cultural-historical epistemology*. Moscow: ROSSPEN; 2009. 422 p. (In Russ.)
9. Kasavin I.T., Porus V.N. Philosophy of science: existential turn. *Epistemologiya i filosofiya nauki = Epistemology & Philosophy of Science*. 2023;60(4):7–21. <https://doi.org/10.5840/eps202360452> (In Russ.)

10. Bergson A. Duration and simultaneity. Saint Petersburg: Akademicheskii proekt; 2006. 154 p. (In Russ.)
11. Nawaz M.A., Pamirsky I.E., Golokhvast K.S. Bioinformatics in Russia: history and present-day landscape. *Briefings in Bioinformatics*. 2024;25(6). <https://doi.org/10.1093/bib/bbae513>.
12. Orlov Y.L. Bioinformatics methods in medical genetics and genomics. *International Journal of Molecular Sciences*. 2020;21(17):6224. <https://doi.org/10.3390/ijms21176224>.
13. Jumper J., Evans R., Pritzel A., et al. Highly accurate protein structure prediction with AlphaFold. *Nature*. 2021;596(7873):583–589. <https://doi.org/10.1038/s41586-021-03819-2>.
14. Hacking I. Representing and intervening: introductory topics in the philosophy of natural science. Moscow: Logos; 1998. 296 p. (In Russ.)
15. Price D.J. de Solla. Little Science, Big Science... and Beyond. New York: Columbia University Press; 1986. 301 p.
16. Merton R.K. Social theory and social structure. Moscow: AST; 2006. 873 p. (In Russ.)
17. Petrov M.K. Language. Sign. Culture. 2nd ed. Moscow: URSS; 2004. 328 p. (In Russ.)
18. Polanyi M. Personal knowledge: towards a post-critical philosophy. Moscow: Progress; 1985. 344 p. (In Russ.)
19. Pruzhnin B.I. The problem of typologization of scientific knowledge in the context of cultural-historical epistemology. *Epistemologiya i filosofiya nauki = Epistemology & Philosophy of Science*. 2022;59(3):81–97. (In Russ.) <https://doi.org/10.5840/eps202259343>.
20. Kasavin I.T., Sakharova A.V. Creativity is not an essence, but an existence! *Epistemologiya i filosofiya nauki = Epistemology & Philosophy of Science*. 2023;60(1):50–59. (In Russ.) <https://doi.org/10.5840/eps20236015>.

Информация об авторе / Information about the Author

Денис Александрович Стельмахов, аспирант сектора междисциплинарных проблем научно-технического развития, Институт философии Российской академии наук, г. Москва, Российская Федерация,
e-mail: denis.stelmakhov@mail.ru,
Researcher ID: OVY-6305-2025,
ORCID: 0000-0002-9631-6768

Denis A. Stelmakhov, Postgraduate at the Sector of Interdisciplinary Problems of Scientific and Technological Development, Institute of Philosophy of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russian Federation,
e-mail: denis.stelmakhov@mail.ru,
Researcher ID: OVY-6305-2025,
ORCID: 0000-0002-9631-6768

Оригинальная статья / Original article

УДК 130.12 (0.91)

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-218-228>**«Непротивление» как стратегия «благополучного старения»:
антропологический ресурс поздних возрастов
в свете учения Л.Н. Толстого****Н. В. Волохова¹, М. А. Гладких¹ ✉**¹ Курский государственный университет
ул. Радищева, д. 33, г. Курск 305000, Российская Федерация

✉ e-mail: volna-sha@rambler.ru

Резюме

Актуальность. В условиях глобального демографического старения и доминирования утилитарных моделей «успешного» старения, ориентированных на активность и продуктивность, возрастает потребность в альтернативных антропологических концепциях поздних возрастов. Философско-этическое учение Л. Н. Толстого о непротивлении злу насилием предлагает уникальный ресурс для переосмысления стратегий адаптации к позднему периоду жизни.

Цель исследования заключается в теоретическом обосновании и содержательном раскрытии концепта «непротивления» как антропологической стратегии «благополучного старения» на основе анализа философских текстов и публицистики Л. Н. Толстого позднего периода.

Задачи: проанализировать эволюцию понятия «непротивление» в позднем творчестве Л. Н. Толстого; выявить антропологические ресурсы поздних возрастов (мудрость, духовная автономия, принятие); разработать модель «благополучного старения» через призму толстовской этики непротивления, смирения и служения.

Методология. Методологической основой исследования является компаративный анализ, позволяющий сопоставить идеи Толстого с современными геронтологическими подходами. Используются методы философской герменевтики для интерпретации текстов писателя и конструктивно-теоретический метод для построения концептуальной модели.

Результаты. В результате исследования определено содержательное наполнение «непротивления» как экзистенциальной и этической практики в контексте старения. Авторами выделены три ключевых аспекта данной стратегии: внутреннее освобождение от социальных условностей и страха смерти; принятие возрастных изменений через отказ от насильственного противоборства с естественным ходом жизни; ориентация на духовное развитие и ненасильственное служение.

Выводы. Проведенный анализ демонстрирует, что учение Л. Н. Толстого содержит значительный потенциал для формирования новой, гуманитарно ориентированной парадигмы понимания старения, где благополучие в старости связывается не с внешней активностью, а с достижением внутренней цельности и смысла. Концепт «непротивления» позволяет интерпретировать поздние возрасты не как период упадка, а как жизненную стадию, обладающую уникальными ресурсами для духовного самоопределения и обретения экзистенциального благополучия через принятие и осмысленное служение.

Ключевые слова: благополучное старение; поздний возраст; непротивление злу; антропологический ресурс; философия старости; Л. Н. Толстой; экзистенциальные стратегии.

Конфликт интересов: В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: Волохова Н. В., Гладких М. А. «Непротивление» как стратегия «благополучного старения»: антропологический ресурс поздних возрастов в свете учения Л. Н. Толстого // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2026. Т. 16, № 2. С. 218–228. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-218-228>.

Поступила в редакцию 06.02.2026

Принята к публикации 04.03.2026

Опубликована 30.04.2026

“Non-resistance” as a strategy of “successful aging”: the anthropological resource of later life in the light of Leo Tolstoy’s teaching

Natal'ya V. Volokhova¹ ✉, Mihail A. Gladkikh¹

¹ Kursk State University
33 Radishcheva Str., Kursk 305000 Russian Federation

✉ e-mail: volna-sha@rambler.ru

Abstract

Relevance. In the context of global population aging and the dominance of utilitarian models of “successful aging” focused on activity and productivity, there is an increasing demand for alternative anthropological interpretations of later life. Leo Tolstoy’s philosophical and ethical doctrine of non-resistance to evil by violence offers a unique resource for rethinking strategies of adaptation to the later stages of life, going beyond the framework of socio-economic determinism.

The purpose of the study is to provide a theoretical justification and substantive interpretation of the concept of “non-resistance” as an anthropological strategy of “successful aging” based on an analysis of Leo Tolstoy’s philosophical texts and journalistic writings of his late period.

Objectives: to analyze the evolution of the concept of “non-resistance” in the late works of Leo Tolstoy; to identify the anthropological resources of later ages (wisdom, spiritual autonomy, acceptance); to develop a model of “successful aging” through the prism of Tolstoy’s ethics of non-resistance, humility and service.

Methodology. The methodological framework of the study is based on comparative analysis, which makes it possible to correlate Tolstoy’s ideas with contemporary gerontological approaches. Methods of philosophical hermeneutics are employed for the interpretation of the writer’s texts, along with a constructive-theoretical method for developing a conceptual model.

Results. The study defines the substantive content of “non-resistance” as an existential and ethical practice in the context of aging. Three key aspects of this strategy are identified: inner liberation from social conventions and fear of death; acceptance of age-related changes through the rejection of violent opposition to the natural course of life; and an orientation toward spiritual development and non-violent service. An anthropological model is proposed in which well-being in old age is associated not with external activity, but with the attainment of inner integrity and meaning.

Conclusions. The analysis demonstrates that Leo Tolstoy’s teaching contains significant potential for shaping a new, humanistically oriented paradigm of understanding aging. The concept of “non-resistance” makes it possible to interpret later life not as a period of decline, but as a life stage endowed with unique resources for spiritual self-determination and the achievement of existential well-being through acceptance and meaningful service.

Keywords: later life; non-resistance to evil; anthropological resource; philosophy of old age; Leo Tolstoy; existential strategies.

Conflict of interest: In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declare no conflict of interest related to the publication of this article.

For citation: Volokhova N.V., Gladkikh M.A. “Non-resistance” as a strategy of “successful aging”: the anthropological resource of later life in the light of Leo Tolstoy’s teaching. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment* = *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2026;16(2):218–228. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-218-228>.

Received 06.02.2026

Accepted 04.03.2026

Published 30.04.2026

Введение

Современная эпоха характеризуется фундаментальным демографическим сдвигом, приобретающим глобальный мас-

штаб: беспрецедентным увеличением абсолютной и относительной численности населения старших возрастных групп. Этот процесс, обозначаемый в научной

литературе как «демографическое старение», трансформирует социально-экономические структуры, переопределяет контуры систем здравоохранения и социального обеспечения и формирует новый аксиологический и исследовательский ландшафт. В центре междисциплинарного научного поиска оказывается проблема осмысления поздних возрастов, необходимость выработки концептуальных моделей, способных адекватно описать и интерпретировать феноменологию старения за пределами патологизма и утилитарных парадигм. Ключевым концептом данного дискурса становится «благополучное» или «успешное старение», претендующее на роль нормативного ориентира для индивидуальных жизненных стратегий и государственной социальной политики.

Доминирующая в западной социальной геронтологии на протяжении последних десятилетий модель, разработанная Дж. Роу и Р. Каном [1], операционализует успешность старения через триединую формулу: избегание болезни и инвалидности, поддержание высокого физического и когнитивного функционирования, активное вовлечение в социальную жизнь. Несмотря на свою очевидную эвристическую и практическую ценность, данная модель, по сути, конституирует «геронтологию успеха», имплицитно продлевающую в поздний возраст императивы продуктивности, автономии и активной социальной конкурентоспособности, характерные для предыдущих этапов жизненного цикла. Эта нормативная рамка становится объектом последовательной и аргументированной критики со стороны критической и культурной геронтологии. Такие исследователи, как К. Гиллард и П. Хиггс [2], убедительно демонстрируют, что идеал «успешного старения» носит редукционистский и дисциплинарный характер. Он игнорирует структурное социальное неравенство, культурное многообразие траекторий старения и, что наиболее существенно,

стигматизирует опыт тех, кто в силу обстоятельств (хронические заболевания, социально-экономическая уязвимость, иные культурные ценности) не соответствует предписанному стандарту. Таким образом, парадигма «успешного старения» рискует создать новую форму социальной эксклюзии, сводя сложный экзистенциальный процесс к набору внешних, измеримых показателей эффективности.

В данном контексте возникает настоятельная потребность в альтернативных, гуманитарно-ориентированных подходах, которые легитимизировали бы внутренний, субъективный и смысловой опыт поздней зрелости. Философско-антропологическая традиция, углубленно разрабатывающая тему конечности, мудрости и духовного становления, предлагает такую альтернативу. Размышления П. Рикёра о нарративной идентичности, памяти и ориентации на такую антропологическую модель, где благополучие преклонного возраста связано не с внешней активностью, а с достижением внутренней цельности и смысла [3], философская биология Х. Йонаса, осмысляющего старение в контексте онтологии жизни и ответственности, а также глубокие разработки отечественных мыслителей: А. А. Гусейнова, акцентирующего нравственное измерение жизни как основу для смысловой интеграции в поздние годы; С. С. Хоружего, рассматривающего старение в синергической перспективе как этап «антропологической аскезы» и сосредоточения; В. А. Подороги, анализирующего трансформацию телесного и временного опыта в поздней субъективности, — задают иную оптику. В их работах старость предстает не как объект для коррекции, а как пространство для глубокой внутренней работы, рефлексии, обретения особой формы духовной автономии, свободной от диктата социальных ролей и утилитарных целей.

Для того, чтобы предложить не просто критику, но и позитивную, этически

насыщенную стратегию «благополучия» в старости, необходимо обратиться к целостному мировоззренческому комплексу, предлагающему конкретные практики отношения к себе, другим и миру. Такой уникальный ресурс содержится в позднем этическом учении Л. Н. Толстого, сердцевину которого составляет принцип «непротивления злу насилием». Важно подчеркнуть, что в толстовской философии это не тактический прием, а фундаментальный антропологический и метафизический принцип, проистекающий из критики цивилизационного насилия, культа внешней активности и ложных социальных авторитетов. Учение о непротивлении неразрывно связано с идеями сознательного самоограничения, приоритета внутренней духовной работы над внешней социальной продуктивностью, аскезы как пути к освобождению и обретению подлинной свободы в подчинении высшему нравственному закону. Именно этот комплекс идей открывает возможность для радикальной реинтерпретации старения. Он позволяет концептуализировать его не как период борьбы за удержание ускользающих ресурсов молодости и среднего возраста (что является скрытой формой «насилия» над собой и естественным ходом жизни), а как этап смыслового принятия, сознательного сосредоточения и этического завершения.

Таким образом, обращение к антропологии Л. Н. Толстого позволяет выявить и артикулировать латентный экзистенциальный и нравственный ресурс поздних возрастов, их потенциал, быть не временем социальной маргинализации, но пространством для достижения особого рода духовной суверенности, где «благополучие» обретается не в противостоянии утратам, а в глубокой внутренней трансформации, переоценке жизненных смыслов и утверждении ценности бытия как такового, вне зависимости от его социальной полезности. Данная перспектива предлагает выход за рамки как «герон-

тологии успеха», так и «геронтологии упадка», намечая контуры «геронтологии смысла», основанной на экзистенциальной и этической глубине человеческого существования.

Материалы и методы

Материалом настоящего исследования выступил корпус взаимодействующих источников, структурированный в соответствии с ключевыми исследовательскими парадигмами в области осмысления позднего возраста. Работа построена на критическом осмыслении и синтезе трех основных пластов: 1) доминирующие западные модели «успешного старения» и их критика; 2) философско-антропологическая и этическая рефлексия о старости; 3) конкретное этическое учение, служащее основой для авторского концептуального моделирования.

Основу первого пласта составили основополагающие тексты, задавшие нормативный вектор «геронтологии успеха», работы Дж. Роу и Р. Кана, а также труды представителей критической и культурной геронтологии (К. Гиллард [4], П. Хиггс [5]), чьи критические аргументы позволяют выявить ограниченность и нормативную нагрузку продуктивистской парадигмы.

Второй, центральный для данного исследования пласт включает в себя широкий спектр философских и междисциплинарных работ. В него вошли классические труды западных мыслителей, рассматривающих проблемы времени, памяти и конечности (П. Рикёр, Х. Йонас [6]), а также значительный массив современных российских исследований. Отечественная научная мысль представлена как работами, напрямую посвященными философии старости и духовным измерениям позднего возраста (труды Н. В. Волоховой [7], С. В. Алябьевой [8], И. А. Белой [9], М. Л. Гельфонд [10]), так и исследованиями в смежных областях этики, культурологии, литературоведения и толстоведения, которые формируют не-

обходимый контекст. В этой связи привлекались работы Е. Д. Мелешко [11], Н. В. Волоховой [12] И. П. Чередниченко, а также исследования П. В. Басинского, А. А. Горелова, А. А. Гусейнова, Ю. Н. Давыдова, А. А. Зориной, Ли Со Ен, М. А. Лукацкого, И. Б. Мардова, В. Н. Назарова, И. А. Некрасова, Г. А. Попова, Е. И. Рачина, В. Б. Ремизова, И. В. Рождественской, О. С. Соиной, О. В. Сливичкой, Б. Н. Тарасова и других авторов. Их совокупный вклад позволил сформировать многомерное понимание старости как культурного, экзистенциального и нравственного феномена.

Третий, концептообразующий пласт составили тексты Л. Н. Толстого позднего периода, в которых кристаллизуется учение о непротивлении злу насилием как краеугольный принцип жизни и мышления. Данные работы служат основным материалом для философской интерпретации и теоретического моделирования альтернативной стратегии старения.

Методологическая стратегия исследования определяется его междисциплинарным характером и нацеленностью на концептуальный синтез. В основе лежит синтез философско-антропологического и социокультурного подходов, позволяющий анализировать старение как феномен, расположенный в точке пересечения индивидуального экзистенциального опыта, телесности и исторически сложившегося нормативного порядка.

Для решения конкретных исследовательских задач был применен комплекс взаимосвязанных методов:

1. Системный концептуальный анализ был использован для деконструкции логики модели «успешного старения». Метод позволил вскрыть ее имманентные нормативные предпосылки, редукционизм и аксиологические основания, связывающие благополучие с ценностями продуктивности и автономии, заимствованными из предыдущих возрастных этапов.

2. Герменевтический метод и метод философской интерпретации выступили

ключевыми инструментами работы с текстами Л. Н. Толстого и философской традиции. Их применение было направлено на реконструкцию имплицитной антропологии позднего возраста в этих текстах, выявление смысловых инвариантов и последующую интерпретацию принципа непротивления в контексте современного геронтологического дискурса.

3. Сравнительно-сопоставительный метод (компаративный анализ) обеспечил возможность последовательного сопоставления двух моделей: продуктивно-активной («успешное старение») и предлагаемой на основе толстовской этики («осмысленное старение»). Этот метод позволил наглядно эксплицировать их фундаментальные различия в понимании свободы, автономии, активности и самого источника благополучия в поздний период жизни.

4. Метод теоретического моделирования стал завершающим этапом методологического синтеза. На основе интерпретированных идей непротивления, внутренней свободы и приоритета духовной работы была сконструирована целостная альтернативная стратегия. Данная модель представляет непротивление не как пассивность, а как осознанную антропологическую практику, раскрывающую специфический ресурс поздних возрастов потенциал для смысловой интеграции, духовной концентрации и обретения суверенности от внешних социальных оценок.

Таким образом, предложенное сочетание материалов и методов обеспечило необходимую базу для критического анализа существующих подходов, глубокой интерпретации философского наследия и обоснования оригинальной концепции, вносящей вклад в развитие гуманитарной геронтологии.

Результаты и их обсуждение

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд выводов, кардинально пересматривающих устоявшиеся геронтологические парадигмы. Анализ

выявил, что доминирующая концепция «успешного старения», сформулированная Дж. У. Роу [13] и Каном и ставшая краеугольным камнем современной социальной политики и индивидуальных стратегий, по своей сути является не столько нейтральной научной моделью, сколько мощным нормативно-дисциплинарным конструктом. Этот конструкт проецирует на поздний возраст идеалы, сформированные в контексте индустриального и постиндустриального общества: непрерывной продуктивности, автономии как независимости, постоянного самосовершенствования и конкурентоспособности. Символическое насилие легитимизирует лишь те траектории старения, которые соответствуют этим критериям, и маргинализирует всех остальных, так принято видеть подобную модель с точки зрения критической геронтологии. Однако данное исследование позволяет продвинуться дальше, вскрыв более глубокий пласт проблемы темпоральное насилие. Императив «успешного старения» навязывает старости чуждую ей темпоральность, линейное, ориентированное на будущее и достижения «хронологическое время», присущее активной фазе жизненного проекта. Эта временная модель, глубоко укорененная в модернистском мировоззрении, «экзистенциально антагонистична внутреннему переживанию позднего возраста как периода “конечного времени”, для которого характерно сжатие горизонта будущего, доминирование настоящего и интенсивная работа с прошлым» [14]. Таким образом, нормативная геронтология, по сути, отрицает за старостью право на ее собственную, аутентичную темпоральность, обрекая стареющего индивида на изнурительную и заведомо проигрышную гонку за удержанием «ускользающих атрибутов молодости и зрелости, что порождает хронический стресс, экзистенциальную тревогу и чувство вины за “неуспешность”» [15].

В этом контексте учение Л. Н. Толстого о непротивлении злу насилием [16,

т. 35, с. 458], подвергнутое герменевтической реконструкции, раскрывается как целостная философско-антропологическая альтернатива, предлагающая путь деколонизации позднего возраста от чуждых ценностных и темпоральных режимов. Непротивление интерпретируется не как социально-политическая пассивность или квиетизм, а как высшая форма экзистенциально-этической практики, активная и сознательная работа по искоренению насилия во всех его формах, в т. ч. и в форме внутреннего насилия над собственной природой и жизненным путем. Применительно к старению это означает радикальный отказ от стратегии «борьбы» с возрастом, от «тщетного сопротивления естественным процессам угасания физических сил» (28, 99), сужения социальных ролей и трансформации идентичности [17, т. 28, с. 99]. Такой отказ, будучи актом глубокого мужества и мудрости, а не слабости, позволяет совершить фундаментальный экзистенциальный поворот: от парадигмы «делания» и бесконечного проектирования себя к парадигме «бытия» и осмысленного приятия. Этот поворот высвобождает колоссальные психологические и духовные ресурсы, ранее расходовавшиеся на поддержание иллюзорного «проекта вечной молодости», и открывает доступ к внутренним пространствам, недоступным в условиях перманентной социальной гонки [18].

На основе этого методологического синтеза была разработана и детально обоснована модель «ненасильственного» или «созерцательно-осмысленного старения». Ее центральным элементом является легитимация собственной темпоральности старости, которая становится не недостатком, а ключевым ресурсом. Эта темпоральность характеризуется доминированием продленного настоящего, что созвучно феноменологическому пониманию «живого настоящего» [19], и интенсивной нарративной работой с прошлым. Последняя реализуется через практику жизненного обзора, которая, как показывают исследования в области нарратив-

ной психологии и геронтологии, является не пассивным воспоминанием, а активным, творческим процессом конструирования связного и осмысленного жизненного повествования. Этот процесс напрямую соотносится с концепцией нарративной идентичности П. Рикёра, где «Я» формируется и переформируется через истории, которые мы рассказываем себе и другим о своей жизни. В старости эта работа достигает своей кульминации, позволяя осуществить смысловую интеграцию целого жизненного пути, превратить разрозненные события в связную историю, где даже травмы, потери и поражения обретают значение в рамках общего замысла или урока. Отечественные исследования в области экзистенциальной геронтологии также подчеркивают важность этого процесса для достижения целостности и предотвращения отчаяния в позднем возрасте.

Особое внимание в рамках предложенной модели уделяется феноменологии стареющей телесности. В противоположность дисциплинарным практикам «успешного старения», стремящимся к максимальной оптимизации, контролю и маскировке признаков старения, стратегия непротivления предлагает путь к выработке нового, неинструментального и неотчуждающего отношения к телу. Это отношение можно определить как феноменологическое принятие – «вслушивание» в тело, признание его меняющейся субъектности, диалог с ним, а не борьба против него. Такая позиция, близкая к идеям современной философии воплощенного сознания, позволяет переживать телесные ограничения и уязвимость не как катастрофу или крах идентичности, а как часть человеческого удела, открывающую иные, более глубинные и созерцательные модусы бытия в мире [20]. Старость, таким образом, обретает эпистемологическое преимущество – особую форму познания себя и мира, доступную лишь в контексте конечности и уязвимости.

Важнейшим итогом исследования является радикальное переосмысление антропологического ресурса поздних возрастов. В свете этики непротivления этот ресурс видится не в сохранении остаточной социальной полезности, а в реализации уникального критического, духовного и этического потенциала. Старость, освобожденная от императива продуктивности, получает возможность стать культурно-критической инстанцией – временем трезвого вопрошания об истинных ценностях современного «общества успеха», временем деконструкции навязанных культурных мифов. Этот потенциал раскрывается и в духовной генеративности, выходящей за рамки классического понимания Эриксона. Речь идет о непрагматической передаче опыта, мудрости, смыслов – своего рода этическом завещании, обращенном к следующим поколениям, которое реализуется не через формальное наставничество, а через сам образ жизни, отношения, способ присутствия в мире.

Таким образом, стратегия непротivления позволяет концептуализировать старение не как процесс инволюции или «порчи», а как завершающую, интегративную и кульминационную фазу личностного роста – роста «вглубь, в направлении большей, мудрости, духовной свободы, этической ясности» [16, т. 23, с. 458], и можно сказать более современным языком – большей аутентичности. Практическим следствием данного подхода является настоятельная необходимость разработки новых форм гуманитарно ориентированного сопровождения старения. Такое сопровождение должно быть направлено не на форсирование внешней активности, а на создание социальных, коммуникативных и образовательных сред, поддерживающих внутреннюю работу по смысловой интеграции, нарративному созиданию, духовному поиску и выработке нового, ненасильственного отношения к собственной уязвимости и конечности. Это предполагает

признание и уважение многообразия траекторий старения, где «ненасильственное», созерцательное старение занимает место не периферийного отклонения, а одной из полноценных и достойных форм человеческого бытия на его заключительном этапе.

Выводы

Настоящее исследование, посвященное реинтерпретации феномена благополучного старения через призму этико-философского учения Л. Н. Толстого о непротиивлении, позволяет сформулировать ряд фундаментальных выводов, имеющих значение для философской антропологии, геронтологии и практик работы с поздним возрастом.

Проведенный критический анализ позволил вскрыть глубинные импликации доминирующей парадигмы «успешного старения». Установлено, что ее главный дефект заключается не в отдельных недостатках, а в ее тотализирующем характере, основанном на экстраполяции ценностей продуктивности, автономии и оптимизации на завершающий этап жизненного цикла. Эта модель, по сути, осуществляет двойное насилие: во-первых, символическое, через маргинализацию траекторий, не соответствующих нормативному идеалу; во-вторых, темпоральное, навязывая старости чуждую ей прогрессистскую, линейную хронологию «проекта», тем самым отрицая ее право на собственную темпоральность, ориентированную на настоящее, прошлое и экзистенциальную завершенность. Таким образом, «успешное старение» предстает не как нейтральная научная модель, а как идеологический конструкт, продлевающий в поздний возраст ценности общества, что порождает внутренний конфликт и экзистенциальную неаутентичность.

Центральным теоретическим результатом работы стала реконструкция учения Л. Н. Толстого о непротиивлении как

целостной антропологической стратегии, применимой к осмыслению старения. Непротивление интерпретировано не как пассивная капитуляция, а как высшая форма экзистенциального аскетизма и активной практики работы с собой. Эта стратегия предполагает сознательный, этически мотивированный отказ от насильственного сопротивления онтологическим условиям человеческой конечности, включая старение. Ключевыми элементами данной стратегии являются: 1) онтологическое принятие как отказ от тщетной борьбы с естественным ходом жизни; 2) добровольное упрощение (аскеза) как условие высвобождения из-под диктата внешних социальных требований и обретения духовной суверенности; 3) переориентация активности с внешней продуктивности на внутреннюю работу по смысловой интеграции жизненного опыта.

На основе этого была сконструирована и обоснована альтернативная модель «осмысленного» или «духовно ориентированного старения». Ее ядро составляет ценностный сдвиг от парадигмы «делания» к парадигме «бытия». В рамках этой модели благополучие определяется не внешними достижениями, а глубиной внутреннего присутствия, способностью к нарративной интеграции прожитого (сближаясь с концепцией повествовательной идентичности П. Рикёра) и качеством экзистенциальной рефлексии. Данная модель легитимизирует ранее маргинальные формы поздней субъективности: созерцательность, мудрую пассивность, практики воспоминания и передачи опыта, этику заботы и дарения как альтернативу этике достижения.

Важным выводом является также раскрытие уникального антропологического ресурса поздних возрастов, который становится видимым именно в рамках стратегии непротиивления. Этот ресурс заключается в возможности стать критической инстанцией по отношению к

ценностям ускоряющегося общества потребления и пространством кристаллизации экзистенциальной мудрости. Мудрость в данном контексте понимается не как накопление информации, а как способность к онтологическому различению подлинного и неподлинного в условиях осознания конечности, как достижение особой формы духовной автономии, свободной от конвенциональных возрастных сценариев.

В практическом отношении исследование демонстрирует, что толстовская стратегия непротivления предлагает не просто философскую критику, а позитивную программу для гуманитарно ориентированного сопровождения старения. Она указывает на необходимость смещения фокуса социальных и образовательных программ с поддержания псевдопродуктивной активности на создание условий для внутренней работы: фасилитации процессов жизненного обзора, развития

нарративных практик, поддержки духовных поисков и формирования сообществ, основанных на взаимопомощи и разделении опыта, а не на конкуренции.

Таким образом, настоящая работа вносит вклад в преодоление редукционизма в понимании позднего возраста. Она показывает, что старение может быть переосмыслено не как проблема упадка, подлежащего управлению, а как завершающая и кульминационная фаза человеческого становления – время для онтологического перезаклучения «договора с жизнью», перехода от логики завоевания и удержания к логике принятия, осмысления и дарения. Этика непротivления Л. Н. Толстого, таким образом, раскрывается как глубоко современный и востребованный ресурс для построения такой геронтологии, которая признает за старостью ее собственное, непреходящее достоинство и смысл.

Список литературы

1. Роу Дж. У., Кан Р. Л. Успешное старение // Геронтолог. 1997. Т. 37, № 4. С. 433–440.
2. Гиллард К., Хиггс П. Культуры старения: Самость, гражданин и тело. Харлоу: Издательство гуманитарной литературы, 2000. 678 с.
3. Рикёр П. Память, история, забвение. М.: Издательство гуманитарной литературы, 2004. 32 с.
4. Гиллард К., Хиггс П. Старение, телесность и воплощение. Лондон: Издательство гуманитарной литературы, 2013. 111 с.
5. Хиггс П. Гражданство и поздний возраст: подход критического реализма // Старение и общество. 2015. Т. 35, № 5. С. 911–933.
6. Йонас Х. Принцип ответственности: Опыт этики для технологической цивилизации. М.: Айрис-пресс, 2004. 97 с.
7. Волохова Н. В. «Разумное сознание» и «сознание жизни» в антропологии Л. Н. Толстого // Гуманитарные ведомости ТГПУ им. Л. Н. Толстого. 2018. № 3 (27). С. 115–122.
8. Алябьева С. В. Духовные измерения позднего возраста в современной культуре. М.: Институт философии Российской академии наук, 2019. 143 с.
9. Белая И. А. Старость как антропологический проект. СПб.: Алетейя, 2021. 278 с.
10. Гельфонд М. Л. Герменевтика позднего творчества Л. Н. Толстого: коллективная монография. М.: Российский государственный гуманитарный университет, 2022. 393 с.
11. Мелешко Е. Д. Этика ненасилия Л. Н. Толстого: философско-религиозный анализ. М.: Наука, 2013. 677 с.
12. Волохова Н. В. Смыслжизненная философия Л. Н. Толстого: от прошлого к настоящему: монография. Курск: Курский государственный университет, 2021. 213 с.

13. Роу Дж. У., Кан Р. Л. Успешное старение 2.0: Концептуальные расширения для XXI века // Журналы геронтологии: Серия Б. 2015. Т. 70, № 4. С. 593–596.
14. Баарс Я. Старение и искусство жизни. Балтимор: Издательство Университета Джонса Хопкинса, 2012. 654 с.
15. Галлет М. М. Состаренный культурой. Чикаго: Издательство Чикагского университета, 2004. 111 с.
16. Толстой Л. Н. Полное собрание сочинений: в 90 т. М.; Л., 1928–1958.
17. Торнстам Л. Геротрансцендентность: теория позитивного старения как развития. Нью-Йорк: Springer, 2005. 22 с.
18. Карстенсен Л. Л. Долгое светлое будущее: Счастье, здоровье и финансовая безопасность в эпоху возросшей продолжительности жизни. Нью-Йорк: Broadway Books, 2009. 11 с.
19. Гуссерль Э. Идеи к чистой феноменологии и феноменологической философии. М.: Академический проект, 2009. 77 с.
20. Мерло-Понти М. Феноменология восприятия. СПб.: Ювента; Наука, 1999. 43 с.

References

1. Rou Dzh.U., Kan R.L. Uspeshnoe starenie. *Gerontolog = Gerontologist*. 1997;37(4):433–440. (In Russ.)
2. Gillard K., Khiggs P. Cultures of Aging: The Self, the Citizen, and the Body. Kharlou: Izdatel'stvo gumanitarnoi literatury; 2000. 678 p. (In Russ.)
3. Riker P. Memory, history, oblivion. Moscow: Izdatel'stvo gumanitarnoi literatury; 2004. 32 p. (In Russ.)
4. Gillard K., Khiggs P. Aging, corporeality, and embodiment. London: Izdatel'stvo gumanitarnoi literatury; 2013. 111 p. (In Russ.)
5. Khiggs P. Citizenship and late Adulthood: A Critical Realism approach. *Starenie i obshchestvo = Aging and Society*. 2015;35(5):911–933. (In Russ.)
6. Ionas Kh. The principle of responsibility: The experience of ethics for technological civilization. Moscow: Airispress; 2004. 97 p. (In Russ.)
7. Volokhova N.V. "Rational consciousness" and "consciousness of life" in L.N.N. Tolstoy's anthropology. *Gumanitarnye vedomosti TGPU im. L. N. Tolstogo = Humanitarian Bulletin of L.N. Tolstoy TSPU*. 2018;3(27):115–122. (In Russ.)
8. Alyab'eva S.V. The Spiritual Dimensions of Late Adulthood in Modern Culture. Moscow: Institut filosofii Rossiiskoi akademii nauk; 2019. 143 p. (In Russ.)
9. Belaya I.A. Old age as an anthropological project. Saint Petersburg: Aleteiya; 2021. 278 p. (In Russ.)
10. Gel'fond M.L. Hermeneutics of L.N.N. Tolstoy's late work. Moscow: Rossiiskii gosudarstvennyi umanitarnyi universitet; 2022. 393 p. (In Russ.)
11. Meleshko E.D. Ethics of Nonviolence by Leo Tolstoy: Philosophical and Religious Analysis. Moscow: Nauka; 2013. 677 p. (In Russ.)
12. Volokhova N.V. The Semantic philosophy of Leo Tolstoy: from the past to the present. Kursk: Kurskii gosudarstvennyi universitet; 2021. 213 p. (In Russ.)
13. Rou Dzh.U., Kan R.L. Successful aging 2.0: Conceptual Extensions for the 21st Century. *Zhurnaly gerontologii: Seriya B = Journals of Gerontology: Series B*. 2015;70(4):593–596. (In Russ.)
14. Baars Ya. Aging and the Art of living. Baltimor: Izdatel'stvo Universiteta Dzhonsa Khopkinsa; 2012. 654 p. (In Russ.)
15. Gallet M.M. Aged by culture. Chikago: Izdatel'stvo Chikagskogo universiteta; 2004. 111 p.
16. Tolstoi L.N. Complete works: in 90 volumes. Moscow; Leningrad; 1928–1958. (In Russ.)
17. Tornstam L. Gerotranscendence: the theory of positive aging as a development. N'yuIork: Springer; 2005. 22 p. (In Russ.)

18. Karstensen L.L. A long, bright future: Happiness, Health, and Financial security in an era of increased life expectancy. N'yuIork: Broadway Books; 2009. 11 p. (In Russ.)
19. Gusserl' E. Ideas for pure phenomenology and phenomenological philosophy. Moscow: Akademicheskii proekt; 2009. 77 p. (In Russ.)
20. Merlo-Ponti M. Phenomenology. Saint Petersburg: Yuventa; Nauka; 1999. 43 p. (In Russ.)

Информация об авторах / Information about the Authors

Волохова Наталья Владимировна, доктор философских наук, профессор кафедры философии, Курский государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: volna-sha@rambler.ru, Researcher ID: T-7441-2018, ORCID:0000-0002-7048-3509, Scopus ID: 57189517020

Natalia V. Volokhova, Doctor of Sciences (Philosophical), Professor at the Department of Philosophy, Kursk State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: volna-sha@rambler.ru, Researcher ID: T-7441-2018, ORCID:0000-0002-7048-3509, Scopus ID: 57189517020

Гладких Михаил Андреевич, аспирант кафедры философии, Курский государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: maikl.gladkih2001@yandex.ru, Researcher ID: PHE-8375-2026, ORCID: 0009-0000-8574-8066

Mikhail G. Gladkikh, Postgraduate at the Department of Philosophy, Kursk State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: maikl.gladkih2001@yandex.ru, Researcher ID: PHE-8375-2026, ORCID: 0009-0000-8574-8066

Оригинальная статья / Original article

УДК 1:091

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-229-237>**Предпосылки формирования системного подхода
в философии Средневековья****Е. И. Арепьев¹, В. И. Пузырев¹ ✉**

¹ Курский государственный университет
ул. Радищева, д. 33, г. Курск 305000, Российская Федерация

✉ e-mail: vladimir.puzyrev.98@mail.ru

Резюме

Актуальность исследования обусловлена необходимостью историко-философского освоения предпосылок системного подхода, который оформился в качестве самостоятельной методологической программы в середине XX века. В современной науке наблюдается устойчивый интерес к выявлению истоков системного мышления, что связано с ростом значения междисциплинарных исследований и, как следствие, с потребностью в более глубоком понимании механизмов междисциплинарного синтеза и интеграции научного знания. В связи с этим обращение к средневековой философской традиции для обнаружения имплицитных представлений о системности представляется значимой историко-философской задачей.

Цель исследования состоит в выявлении историко-философских предпосылок системного мышления в учениях Аврелия Августина и Иоанна Скота Эриугены.

Задачи: определить сущностные характеристики системного подхода, подлежащие историко-философскому осмыслению; выявить в философском наследии Аврелия Августина и Иоанна Скота Эриугены предпосылки системного мышления; эксплицировать их связь с концепциями представителей системного подхода XX столетия.

Методология. В статье описываются следующие методы: историко-философская реконструкция, источниковедческий анализ, сравнительный анализ.

Результаты. В ходе исследования было установлено, что философское наследие Августина и Эриугены в имплицитной форме содержит ряд фундаментальных системных принципов. Осуществлена экспликация данных предпосылок. В частности, было выявлено, что у Августина принцип целостности постулируется в учении о всеобщем божественном порядке, а принцип иерархичности – в представлении о структуре бытия, где каждому элементу отведено строго определённое место. Системные принципы также находят свое имплицитное выражение в учении Эриугены о «разделении природы», в котором мир представлен как динамическое единство творящего и сотворённого начал.

Выводы. Принципы системного мышления в средневековой философии обнаруживаются в наследии Аврелия Августина и Иоанна Скота Эриугены. Главным образом они состоят в стремлении к созданию универсальной теоцентрической картины мира, построению иерархии мироздания, представляют собой важный этап генезиса системного мышления.

Ключевые слова: системный подход; средневековая философия; целостность; иерархичность; системное мышление; неоплатонизм; схоластика.

Конфликт интересов: В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: Арепьев Е. И., Пузырев В. И. Предпосылки формирования системного подхода в философии Средневековья // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2026. Т. 16, № 2. С. 229–237. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-229-237>.

Поступила в редакцию 11.02.2026

Принята к публикации 10.03.2026

Опубликована 30.04.2026

Prerequisites for the formation of the system approach in Medieval philosophy

Evgeniy I. Arepyev¹, Vladimir I. Puzyrev¹ ✉

¹ Kursk State University
33 Radishcheva Str., Kursk 305000, Russian Federation

✉ e-mail: vladimir.puzyrev.98@mail.ru

Abstract

The relevance of the research is determined by the need for historical and philosophical development of the prerequisites of a systematic approach, which took shape as an independent methodological program in the middle of the 20th century. In modern science, there is a steady interest in identifying the origins of systems thinking, which is associated with the growing importance of interdisciplinary research and, as a result, with the need for a deeper understanding of the mechanisms of interdisciplinary synthesis and integration of scientific knowledge. In this regard, the appeal to the medieval philosophical tradition in order to identify implicit ideas about consistency seems to be a significant historical and philosophical task.

The purpose of the study is to identify the historical and philosophical prerequisites of systemic thinking in the teachings of Aurelius Augustine and John Scotus Eriugena.

Objectives: to identify the essential characteristics of the systemic approach that are subject to historical and philosophical reflection; to identify the prerequisites of systemic thinking in the philosophical legacy of Aurelius Augustine and Johann Scott Eriugena; to explicate their connection with the concepts of the representatives of the systemic approach of the XX century.

Methodology. The article describes the following methods: historical and philosophical reconstruction, source analysis, comparative analysis.

Results of the study revealed that the philosophical legacy of Augustine and Eriugena implicitly contains a number of fundamental systemic principles. The explication of these prerequisites has been carried out. In particular, it was revealed that in Augustine the principle of integrity is postulated in the doctrine of universal divine order, and the principle of hierarchy is in the idea of the structure of being, where each element is assigned a strictly defined place. Systemic principles also find their implicit expression in Eriugena's teaching on the "division of nature," in which the world is represented as a dynamic unity of creative and created principles.

Conclusions The principles of systems thinking in medieval philosophy are found in the legacy of Aurelius Augustine and John Scotus Eriugena. They mainly consist in striving to create a universal theocentric picture of the world, building a hierarchy of the universe, and represent an important stage in the genesis of systemic thinking.

Keywords: system approach; medieval philosophy; integrity; hierarchy; systems thinking; neoplatonism; scholasticism.

Conflict of interest: In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.

For citation: Arepyev E.I., Puzyrev V.I. Prerequisites for the formation of the system approach in Medieval philosophy. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment* = *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2026;16(2):229–237. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-229-237>.

Received 11.02.2026

Accepted 10.03.2026

Published 30.04.2026

Введение

Для того чтобы осветить предпосылки системного подхода в философии Средневековья, важно очертить грани исторического контекста и обозначить основные тенденции философской мысли этой эпохи, а также сфокусировать внимание на том, какие положения систем-

ного подхода могут опираться на искомые предпосылки.

Итак, мы полагаем, что системное мышление, которое в современном понимании подразумевает целостные, структурированные модели мировосприятия, в имплицитном виде уже возникает в философской традиции европейского Сред-

невековья. Философскими течениями, которые мы рассматриваем в качестве источников идей системного подхода и примеров проявления системного мышления, являются неоплатонизм в его христианской интерпретации, представленной учением Аврелия Августина, а также философско-теологические построения Иоанна Скота Эриугены. В представлениях указанных авторов единство и иерархичность мироздания играют определяющую роль.

В качестве предпосылок системного подхода мы также рассматриваем попытки представить стадийную схему развития природы как целого и, кроме того, самобытный вариант систематизации отношений между различными областями знаний и отношения к миру – между философией и теологией и, соответственно, между разумом и верой [1, с. 14–16].

Основой для возникновения таких представлений стало христианское учение о творении, в котором была переосмыслена античная идея Космоса. Как отмечает И. И. Четчикова, раннехристианская мысль придала ей новый, телеологический характер. Акт творения стал мыслиться как реализация изначального божественного замысла, в котором целое предшествует частям. Этот замысел обеспечивает внутреннюю динамическую связь всех элементов мироздания [2, с. 4]. Здесь мы видим имплицитное выражение ключевых принципов системности: мир предстает как целостность, чье единство обеспечивается внутренней связью его элементов, имеющей своим источником Бога как высшее системообразующее начало.

Материалы и методы

Историко-философская реконструкция направлена на воссоздание и интерпретацию тех аспектов философского наследия Аврелия Августина и Иоанна Скота Эриугены, которые посвящены целостности и иерархической организации бытия.

Такой подход соответствует современным представлениям о методологии изучения сложных объектов. Любой феномен (в том числе и картина мира, формируемая в философском учении) должен рассматриваться во внутреннем и внешнем аспектах [3, с. 3–4]. В первом случае он сам выступает как система, во втором – как принадлежащая ей подсистема [4, с. 3].

Применительно к учениям Августина и Эриугены это означает, что мы должны, во-первых, реконструировать их внутреннюю структуру (иерархию уровней бытия, связь элементов), а во-вторых, понять, как эта структура соотносится с Богом, который в парадигме средневекового мышления выступает в роли метасистемы.

Наше исследование предполагает обращение к ряду первоисточников, что обуславливает необходимость источниковедческого анализа, в частности таких работ, как «Исповедь» Аврелия Августина и «О разделении природы» Иоанна Скота Эриугены, где высказывается ряд тезисов о целостности, иерархичности, взаимосвязи элементов бытия.

Сравнительный анализ взглядов указанных мыслителей позволяет более полно раскрыть понимание источника системного единства (Бог как абсолютное начало), способы описания иерархической структуры мироздания, роль динамического аспекта (время, история, движение творения).

Результаты и их обсуждение

Системный подход изначально формировался не в качестве некоей оформленной концепции, границы которой легко могли бы быть обозначены, но, скорее всего, в качестве междисциплинарной исследовательской программы, одной из основных задач которой виделась интеграция разрозненных дисциплин на едином методологическом поле. Быстрый рост популярности данного понятия породил риск терминологической инфляции. И. В. Блауберг и Э. Г. Юдин в своей

работе «Становление и сущность системного подхода» акцентируют преимущественное внимание не столько на точном и исчерпывающем определении системного подхода, сколько на обозначении его места, целей и характера. Авторы указывают на то, что системный подход представляет собой методологическое направление современной науки, нацеленное на исследование и конструирование сложных объектов [5, с. 104]. Вместе с тем в современной научной литературе предлагаются и более конкретные, более операциональные варианты формулировок сущности системного подхода. Достаточно ёмко данное явление характеризуется в статье А. Н. Чумакова «Системный подход и его значение для глобальных исследований», где автор определяет его как метод исследования сложных объектов, образований, вещей, явлений, в основе которого лежит рассмотрение изучаемого объекта в качестве целостной системы [6, с. 1]. Таким образом, первый и наиболее важный вывод состоит в том, что системное мышление ориентировано не на изолированное изучение частей, а на выявление структуры, внутренних взаимосвязей и механизмов функционирования сложных объектов.

В определении сущностных характеристик системного подхода весьма целесообразным видится также обращение к историко-научному контексту, послужившему условием для его возникновения и оформления в качестве самостоятельной методологической единицы. Если классическая наука, опираясь на принципы детерминизма и механицизма, стремилась к разложению комплексных явлений на простые составляющие и полагала, что таким образом возможна выработка исчерпывающего и полного научного представления о таких явлениях, то системный подход, ориентированный на новые задачи научной и социальной практики, опирается на принцип целостности в рассмотрении исследуемых явлений, отдавая приоритетное значение движению от изучения отдельных эле-

ментов к выявлению принципов их внутренней организации. В этом состоит универсальность системного подхода – как методологическая, так и мировоззренческая. Демонстрируя высокую проникающую способность своих познавательных средств, он оказывается применим как в естественных, так и в гуманитарных науках, поскольку позволяет выявить закономерности взаимодействия элементов, формирующих устойчивость и развитие любой системы – от биологических до социокультурных [5, с. 13–21].

Основоположники системного подхода понимают его в виде исследования процедур представления объектов как систем и способов их описания, конструирования и прогнозирования. По их мысли, системный подход – это междисциплинарная методология, в основе которой лежит рассмотрение объектов, понимаемых в качестве множества взаимосвязанных элементов, выступающих как единое целое [7, с. 2]. Эта характеристика задаёт методологическую рамку для нашего исследования – именно в такой перспективе мы планируем анализировать онтологические построения средневековых мыслителей.

В. Н. Садовский отмечает, что системный подход как самостоятельное явление возникает только в XX в., будучи вызван к жизни спецификой процессов, происходящих в развитии современной науки: «Углубляющиеся процессы дифференциации и интеграции научного знания, широкое внедрение в науку формальных, математических методов, использование моделирования в различных областях современной науки, существенное усложнение всего научно-исследовательского процесса – все эти факторы обуславливают необходимость построения наряду с общепhilosophической методологией научного познания детализированных конкретно-научных методологических представлений относительно определенных задач и проблем современного научного и технического знания. Общая теория систем и системный подход призваны выполнить эту задачу в

связи с исследованием проблем системности, целостности, организованности. Совершенно очевидно, что разработка проблем общей теории систем и системного подхода неразрывно связана с философским анализом системных методов исследования, выявлением их философского смысла и значения» [8, с. 10–11].

Действительно, оформление системного подхода в его настоящем, завершённом виде оказалось обусловлено контекстом тех задач, которые были поставлены перед наукой в XX в. Его становление было закономерным ответом на вызовы, которые сформировались в структуре современного научного знания. Иными словами, пионеры системного подхода рассматривают его в качестве продукта диалектического взаимодействия между двумя разнонаправленными векторами в развитии научного знания: с одной стороны, всё более углубляющейся дифференциацией, ведущей к возникновению более узкоспециализированных областей знания (и порой даже к разрыву между ними), а с другой – насущной потребностью в интеграции науки в рамках целостных концептуальных моделей. Садовский, таким образом, фиксирует оформление системного подхода в качестве попытки разрешения фундаментального противоречия, возникшего в структуре научного знания в XX в.

Отсюда мы можем сделать двоякий вывод, который видится весьма плодотворным для дальнейшего изложения: с одной стороны, методологический аппарат системного подхода, применённый ретроспективно, может выступить в качестве эффективного организующего инструмента для реконструкции зачаточных форм системного мышления, имевших место в предшествующие эпохи; с другой стороны, общность фундаментальной проблематики, её историко-философская непрерывность создают благоприятную почву для выявления масштабных связей между типами философствования в разные эпохи [9, с. 2–5].

Предпосылки формирования системного мировоззрения мы можем обнаружить задолго до возникновения совре-

менной науки – в философии средних веков. Так, среди наиболее важных системообразующих принципов, помимо целостности, авторы указывают на иерархичность строения системы: «Многоуровневость, многоярусность системы; полиморфизм взаимосвязей, приводящий к полиморфизму и самой системы. В зависимости от того, какая характеристика избирается в качестве системообразующей, на первый план выступает соответствующая ей взаимная “вложенность” систем и подсистем» [10].

В современной системной методологии иерархичность выделяется в качестве одной из важнейших характеристик любой структуры: «Структура системы может характеризоваться как по “горизонтали”, так и по “вертикали”, которая приводит к понятию уровней системы и иерархии этих уровней» [11, с. 3]. Эта идея о многоуровневой организации объектов позволяет применять системный подход к анализу учений ряда средневековых мыслителей.

Иными словами, в основе системного подхода лежит представление о мире как о множестве взаимосвязанных и взаимозависимых структур, каждая из которых обладает многоуровневой организацией. Именно такие элементы системного мышления обнаруживаются в мировоззрении Аврелия Августина, осуществляющего интеграцию христианского учения с философией неоплатонизма. Так, в статье «Время и история на исходе империи: Аврелий Августин» В. И. Уколова отмечает, что идея божественного порядка является центральной для философской концепции Августина. Здесь прослеживается влияние неоплатоновских представлений об иерархически организованном космосе. Однако Августин усматривает упорядоченность не только в статике, но и в динамике – источником мирового порядка является божественный промысел, полагающий миру определённую цель. На примере этого тезиса мы можем видеть, как Августин адаптирует идеи неоплатонизма к христианскому вероучению [12, с. 11].

Ещё одним ярким примером системных представлений Аврелия Августина выступает тезис о порядке, господствующем среди частей и определяющем целое этих частей. Августин пишет: «Размышляя, я увидел, что каждое тело представляет собой как бы нечто целое и потому прекрасное, но в то же время оно приятно и тем, что находится в согласовании с другим. Так отдельный член согласуется со всем телом...» [13, с. 81]. У Августина элементы мира не существуют сами по себе – они влияют друг на друга, и это создает согласованность.

Тенденция к систематизации, иерархическому упорядочиванию бытия получила свое развитие и в более поздней схоластике. Средневековая философия в своих попытках упорядочить христианскую философию также разрабатывала понятие системности, рассматривая тему целостности мира. Показательным примером здесь является учение Фомы Аквинского, который, интерпретируя Аристотеля, постулирует иерархическое устройство мира и указывает на Бога как на определяющее начало такого мироустройства [14, с. 2]. Данное положение свидетельствует о том, что поиск универсального порядка и обоснование целостности бытия являлись магистральной линией развития средневековой мысли, подготавливая идейный фундамент для будущего системного подхода.

Этот вывод согласуется с позицией современных исследователей генезиса системных идей, которые солидарны в том, что именно в Средневековье была проделана фундаментальная работа по формированию системного видения мира, что в особенности касается категорий «часть» и «целое» [1, с. 17; 15, с. 4].

Особая роль средневекового христианского мировоззрения состояла в преодолении антагонизма, в объединении явлений в единую систему путём преобразования дуализма добра и зла в ступени развития [16, с. 5]. Именно такое понимание мира как иерархической системы, где негативные элементы включены в

общий божественный замысел, и составляет одну из важнейших предпосылок для последующего развития системного мышления, ориентированного на поиск внутренних связей и функциональной роли каждого элемента в существовании целого.

Другой мыслитель Средневековья, чьи идеи важны для понимания системного подхода, – Иоанн Скот Эриугена, философ и богослов IX в. В его работе «О разделении природы», написанной в форме диалога между воспитателем и наставником, находим следующую схему, характеризующую устройство природы (мироздания) как целого: «Мне представляется, что разделение природы по четырем различиям допускает четыре вида: во-первых, творящий и не сотворенный; во-вторых, сотворенный и творящий; в-третьих, сотворенный и не творящий; в-четвертых, не творящий и не сотворенный» [17, с. 480]. Мы видим, что средневековый мыслитель предлагает модель мироздания, где все элементы находятся в определенном иерархическом порядке, начиная от Бога как высшего начала и заканчивая конкретными сущностями в материальном мире. Здесь просматривается градация уровней бытия, где каждый уровень взаимодействует с другими, но при этом сохраняет свою уникальную роль и значение.

Еще один тезис Эриугены: «Мы говорим, что целокупная природа имеет формы в том отношении, что от нее некоторым образом обретает формы наше разумение, когда пытается ее рассматривать, ибо сама по себе целокупная природа не повсюду обретает формы. Если справедливо наше утверждение, что она объемлет в себе Бога и тварь, то в качестве творящей она сама не приемлет в себе никаких форм, но сформированные ею природы являют многообразие форм» [18, с. 178]. В этой модели бытия Бог выступает как высший уровень системной иерархии – источник структурообразующих принципов, обеспечивающих согласованность и устойчивость всей совокуп-

ности уровней. Каждый последующий уровень, вплоть до материального, сохраняет свою автономию, но существует в рамках общего порядка, что соответствует системному принципу иерархичности, предполагающему вложенность подсистем в более обобщённые структуры.

По сути дела, в философии Эриугены мы имеем дело с концепцией всеобщей иерархии сущего, где природа (бытие) проявляется как динамическая структура, объединяющая творящее и сотворённое начала.

Важно подчеркнуть, что эта структура не является статичной классификацией. Как отмечают А. М. Толстенко и С. В. Кузнецова, в основе учения Эриугены лежит представление о бытии как о процессе самовозвращения. Согласно Эриугене, подлинное бытие – это то, что способно «возвращаться к самому себе». Эта способность составляет сущность Бога как абсолютного начала [19, с. 7]. Четыре ступени природы здесь рассматриваются как этапы единого циклического процесса. Эта идея придаёт средневековой картине мира черты, которые будут востребованы в более поздних системных концепциях, ищущих объяснение целостности через динамику и развитие.

В этой связи следует отметить, что традиционные исследовательские модели, как правило, базируются на классической аристотелевской логике, которая разделяет лишь истинное и ложное. Однако такой подход не всегда оказывается

уместен в отношении процессов подвижного равновесия, где противоположности сосуществуют и переходят друг в друга. Здесь на первый план выходит необходимость диалектического мышления, способного улавливать противоречия в их единстве [20, с. 18].

Таким образом, средневековая философия подошла к диалектическому пониманию единства противоположностей, которое сегодня признаётся необходимым для исследования сложных, саморазвивающихся систем.

Выводы

Подводя итоги, можно сказать, что рассмотрение философского наследия Аврелия Августина и Иоанна Скота Эриугены указывает на наличие в них идейных предпосылок становления системного подхода задолго до его оформления в современной науке. В означенных учениях утверждаются ключевые принципы, лежащие в основе современного системного мышления, – целостность и иерархичность.

Таким образом, средневековая философия в определенной степени закладывает идейный фундамент для последующего развития системного подхода, принципы, способствующие формированию целостного взгляда на мир как на сложную систему, заданную способами взаимосвязи ее элементов.

Список литературы

1. Хаснутдинов Р. Р. Генезис и эволюция системного подхода в период Античности и Средневековья // Философия и общество. 2013. № 3 (71). С. 170–189.
2. Чечеткина И. И. Философия, теология и наука в средневековье: история взаимоотношений // Вестник Казанского технологического университета. 2010. № 3. С. 344–353.
3. Панченко О. Л. Методологические вопросы изучения философии культуры // Гуманитарные и социальные науки. 2024. № 3. С. 56–60.
4. Алексеев О. Л., Коркунов В. В. Системный подход как методологическая основа научного познания // Специальное образование. 2002. № 1. С. 5–9.
5. Блауберг И. В., Юдин Э. Г. Становление и сущность системного подхода. М.: Наука, 1973. 271 с.
6. Чумаков А. Н. Системный подход и его значение для глобальных исследований // Пространство и время. 2014. № 4 (18). С. 30–34.

7. Власова И.В. Философия и наука. Основные направления развития системных исследований // Психолого-педагогические проблемы безопасности человека и общества. 2011. № 4 (13). С. 10–16.
8. Садовский В. Н. Основания общей теории систем. М.: Наука. 1974. 280 с.
9. Еремеева Ю. Д. Историко-философские основания системного подхода // Вестник Пермского государственного гуманитарно-педагогического университета. Серия № 3. Гуманитарные и общественные науки. 2022. №2. С. 18–25.
10. Воскобойников А. Э. Системные исследования: базовые понятия, принципы и методология // Информационный портал «Знание. Понимание. Умение». 2013. № 6. С. 5.
11. Лобанова Н. С. О системном подходе в современной науке // Обучение и воспитание: методика и практика. 2016. № 29. С. 7–12.
12. Уколова В. И. Время и история на исходе империи: Аврелий Августин // Вестник РГГУ. Серия: Литературоведение. Языкознание. Культурология. 2013. № 17 (118). С. 12–36.
13. Августин А. Исповедь. СПб.: Азбука, Азбука-Аттикус. 2019. 400 с.
14. Багаева К. А., Жапова Н. А. К вопросу о возникновении системных представлений // Вестник Бурятского государственного университета. 2020. № 2. С. 3–8.
15. Герасимова Т. А. Системный подход в философии и образовании: сущностные характеристики // Вестник Пермского государственного гуманитарно-педагогического университета. Серия № 3. Гуманитарные и общественные науки. 2020. № 1. С. 101–108.
16. Шагиахметов М. Р. Системный подход и философия // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2007. № 2. С. 146–151.
17. Иоганн Скот Эриугена. Перифьюсеон (фрагменты) // Философия природы в античности и в средние века / общ. ред. П. П. Гайденко, В. В. Петров. М.: Прогресс-Традиция, 2000. С. 480–530.
18. Иоганн Скот Эриугена. О разделении природы (фрагменты) // Антология средневековой мысли (теология и философия европейского Средневековья): в 2 т. / под ред. С. С. Неретиной. СПб.: РХГИ. 2001. Т. 1. С. 169–190.
19. Толстенко А. М., Кузнецова С. В. Специфика философского учения Эриугены // Проблемы современного образования. 2017. № 6. С. 9–21.
20. Васильев Ю. С., Волкова В. Н., Козлов В. Н. Теории систем и системный анализ: истоки и перспективы // Системный анализ в проектировании и управлении: сборник научных трудов XXV Международной научной и учебно-практической конференции. СПб.: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2021. Ч. 1. С. 7–29.

References

1. Khasnutdinov R.R. Genesis and evolution of the systems approach in Antiquity and the Middle Ages. *Filosofia i obshchestvo = Philosophy and Society*. 2013;(3):170–189. (In Russ.)
2. Chechetkina I.I. Philosophy, theology and science in the middle ages: a history of relationships. *Vestnik Kazanskogo tekhnologicheskogo universiteta = Bulletin of Kazan Technological University*. 2010;(3):344–353. (In Russ.)
3. Panchenko O.L. Methodological issues in studying the philosophy of culture. *Gumanitarnye i sotsialnye nauki = The Humanities and Social Sciences*. 2024;(3):56–60. (In Russ.)
4. Alekseev O.L., Korkunov V.V. System Approach as a Methodological Basis of Scientific Knowledge. *Spetsialnoe obrazovanie = Special Education*. 2002;(1):5–9. (In Russ.)
5. Blauberg I.V., Iudin E.G. The formation and essence of the systems approach. Moscow: Nauka; 1973. 271 p. (In Russ.)
6. Chumakov A.N. The systems approach and its significance for global studies. *Prostranstvo i Vremya = Space and Time*. 2014;(4):30–34. (In Russ.)
7. Vlasova I.V. Philosophy and science. the main directions of development of system research. *Psikhologo-pedagogicheskie problemy bezopasnosti cheloveka i obshchestva = Psychological and Pedagogical Problems of Human and Societal Safety*. 2011;(4):10–16. (In Russ.)
8. Sadovskii V.N. Foundations of general systems theory. Moscow: Nauka; 1974. 280 p. (In Russ.)

9. Eremeeva U.D. Historical-Philosophical Foundations of the Systems Approach. *Vestnik Permskogo gosudarstvennogo humanitarno-pedagogicheskogo universiteta. Seriya № 3. Gumanitarnye i obshchestvennye nauki* = *Bulletin of the Perm State Humanitarian Pedagogical University. Series N 3. Humanities and Social Sciences*. 2022;(2):18–25. (In Russ.)
10. Voskoboinikov A.E. System research: basic concepts, principles and methodology. *Znanie. Ponimanie. Umenie* = *Knowledge. Understanding. Skill*; 2013;(6):5. (In Russ.)
11. Lobanova N.S. On the system approach in modern science. *Obuchenie i vospitanie: metodiki i praktika* = *Teaching and Upbringing: Methods and Practice*. 2016;(29):7–12. (In Russ.)
12. Ukolova V.I. Time and history at the decline of the empire: aurelius augustine. *Vestnik RGGU. Seriya: Literaturovedenie. Iazykoznanie. Kulturologiia* = *Bulletin of RSUH. Series: Literary Studies, Linguistics, Cultural Studies*. 2013;(17):12–36. (In Russ.)
13. Avgustin A. Confessions. Saint Petersburg: Azbuka, Azbuka-Attikus; 2019. 400 p. (In Russ.)
14. Bagaeva K.A., Zhapova N.A. On the question of the emergence of systemic representations. *Vestnik buryatskogo gosudarstvennogo universiteta* = *Bulletin of the Buryat State University*. 2020;(2):3–8. (In Russ.)
15. Gerasimova T.A. System approach in philosophy and education: essential characteristics. *Vestnik Permskogo gosudarstvennogo humanitarno-pedagogicheskogo universiteta. Seriya N 3. Gumanitarnye i obshchestvennye nauki* = *Bulletin of Perm State Humanitarian Pedagogical University. Series N 3. Humanities and Social Sciences*. 2020;(1):101–108. (In Russ.)
16. Shagiakhmetov M.R. System approach and philosophy. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta MVD Rossii* = *Bulletin of St. Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*. 2007;(2):146–151. (In Russ.)
17. Ioann Skot Eriugena. Periphyseon (Fragments). In: Gaidenko P.P., Petrov V.V. (eds.) *Philosophy of Nature in Antiquity and the Middle Ages*. Moscow: Progress-Traditsiia; 2000. 480–530. (In Russ.)
18. Iogann Skot Eriugena. On the division of nature (fragments). In: Neretinoi S. S. (ed.) *Anthology of Medieval Thought (Theology and Philosophy of the European Middle Ages)*. Vol. 1. Saint Petersburg: RKhGI; 2001. P. 169–190. (In Russ.)
19. Tolstenko A.M., Kuznetsova S.V. Peculiarity of eriugenian philosophical doctrine. *Problemy sovremennogo obrazovaniya* = *Problems of Modern Education*. 2017;(6):9–21. (In Russ.)
20. Vasiljev Y.S., Volkova V.N., Kozlov V.N. System theory and system analysis: origins and perspectives. In: *Sbornik nauchnykh trudov XXV Mezhdunarodnoy nauchnoy i uchebno-prakticheskoy konferentsii: Sistemnyy analiz v proektirovanii i upravlenii* = *Proceedings of the XXV International Scientific and Educational-Practical Conference: System Analysis in Design and Management*. Saint Petersburg: Sankt-Peterburgskii politekhnicheskii universitet Petra Velikogo; 2021. P. 7–29. (In Russ.)

Информация об авторах / Information about the Authors

Арепьев Евгений Иванович, доктор философских наук, профессор кафедры философии, Курский государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: arepiev@yandex.ru, Researcher ID: AEJ-1558-2022, Scopus ID: 57195638619

Evgeniy I. Arepyev, Doctor of Sciences (Philosophical), Professor at the Department of Philosophy, Kursk State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: arepiev@yandex.ru, Researcher ID: AEJ-1558-2022, Scopus ID: 57195638619

Пузырев Владимир Игоревич, аспирант кафедры философии, Курский государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: vladimir.puzyrev.98@mail.ru, ORCID: 0009-0007-3235-0821

Vladimir I. Puzyrev, Postgraduate at the Department of Philosophy, Kursk State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: vladimir.puzyrev.98@mail.ru, ORCID: 0009-0007-3235-0821

Оригинальная статья / Original article

УДК 338.2:330.341:338.4

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-238-247>



Развитие инноваций как фактор повышения конкурентоспособности промышленности

Д. А. Божко¹ ✉

¹ Белгородский государственный технологический университет им. В. Г. Шухова
ул. Костюкова, д. 46, г. Белгород 308012, Российская Федерация

✉ e-mail: dbozhko7@mail.ru

Резюме

Актуальность. В условиях негативного давления экономических санкций и ограничения доступа нашей страны к поставкам передовых технологий необходимо ускорение создания новых собственных производственных цепочек полного инновационного цикла для достижения технологического суверенитета и конкурентоспособности российской экономики на глобальных рынках. Важнейшей стратегической отраслью национальной экономики является промышленность. Поэтому вопросы, связанные с освоением новых технологий и бизнес-процессов, направленных на повышение качества выпускаемой продукции, формирование ее ассортимента в соответствии с рыночными потребностями, сокращение издержек производства, рост производительности труда, укрепление конкурентных преимуществ промышленного сектора в среднесрочном и долгосрочном периоде, продолжают оставаться актуальной повесткой в научных исследованиях.

Цель исследования – анализ и оценка основных показателей, характеризующих развитие инноваций в российской промышленности, определении актуальных тенденций в динамично изменяющихся условиях конкурентной среды.

Задачи: выполнить теоретический анализ научных публикаций по проблемам развития инноваций в контексте конкурентоспособности российской промышленности; исследовать динамику основных показателей инновационной деятельности в промышленном секторе.

Методология. Теоретическая и методологическая основа исследования базируется на научных публикациях отечественных и зарубежных авторов, индикаторах официальной статистики, методах количественного и качественного анализа, систематизации и обобщения данных.

Результаты: показана тесная взаимосвязь инновационной деятельности и конкурентоспособности; аргументирована роль инноваций как неотъемлемой составляющей развития индустрии производства промышленной продукции; выявлена положительная динамика развития инноваций в промышленном секторе, обеспеченная в основном опережающими темпами роста в обрабатывающих производствах.

Выводы. Внедрение инноваций выступает важнейшим фактором повышения конкурентоспособности отечественной промышленности. Укреплению ее конкурентных преимуществ способствует государственная поддержка в рамках реализации национальных проектов технологического лидерства, ориентированных на внедрение передовых технологий, совершенствование инновационной инфраструктуры, улучшение качества выпускаемой продукции и освоение новых рынков.

Ключевые слова: инновации; инновационная активность; конкурентные преимущества; конкурентоспособность; промышленность

Конфликт интересов: Автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: Божко Д. А. Развитие инноваций как фактор повышения конкурентоспособности промышленности // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2026. Т. 16, № 2. С. 238–247. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-238-247>.

Поступила в редакцию 04.02.2026

Принята к публикации 02.03.2026

Опубликована 30.04.2026

© Божко Д. А., 2026

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2026;16(2):238–247

Development of innovations as a factor in increasing industry competitiveness

Dmitry A. Bozhko¹ ✉

¹ Belgorod State Technological University named after V. G. Shukhov
46 Kostyukova Str., Belgorod 308012, Russian Federation

✉ e-mail: dbozhko7@mail.ru

Abstract

Relevance. In the context of the negative pressure of economic sanctions and restrictions on our country's access to advanced technologies, it is necessary to accelerate the creation of new domestic production chains with a full innovation cycle in order to achieve technological sovereignty and competitiveness of the Russian economy in global markets. The industry is the most important strategic sector of the national economy. Therefore, issues related to the development of new technologies and business processes aimed at improving the quality of manufactured products, shaping their assortment in accordance with market needs, reducing production costs, increasing labor productivity, and strengthening the competitive advantages of the industrial sector in the medium and long term, continue to be a relevant agenda in scientific research.

The purpose is analysis and evaluation of the main indicators characterizing the development of innovation in the Russian industry, and identification of current trends in a dynamically changing competitive environment.

Objectives: to perform a theoretical analysis of scientific publications on the development of innovations in the context of the competitiveness of the Russian industry; to study the dynamics of the main indicators of innovation activity in the industrial sector.

Methodology. The theoretical and methodological basis of the study is based on scientific publications by domestic and foreign authors, indicators of official statistics, methods of quantitative and qualitative analysis, systematization, and generalization of data.

Results: the article shows the close relationship between innovation and competitiveness; and argues for the importance of innovation as an integral part of the development of the industrial production industry; the article also highlights the positive dynamics of innovation development in the industrial sector, which is primarily driven by the faster growth rates in manufacturing industries.

Conclusions. Innovation is a key factor in increasing the competitiveness of domestic industry. Government support for national technological leadership projects, which focus on the introduction of advanced technologies, the improvement of innovation infrastructure, the enhancement of product quality, and the development of new markets, helps to strengthen the industry's competitive advantages.

Keywords: innovation; innovative activity; competitive advantages; competitiveness; industry.

Conflict of interest: The Author declare the absence of obvious and potential conflicts of interest related to the publication of this article.

For citation: Bozhko D.A. Development of innovations as a factor in increasing industry competitiveness. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management.* 2026;16(2):238–247. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-238-247>.

Received 04.02.2026

Accepted 02.03.2026

Published 30.04.2026

Введение

Промышленность является важнейшей стратегической отраслью российской экономики. Индекс промышленного производства вырос на +4,6 %, что выше показателя за предыдущий год, который составил +4,3 %. При этом основным источником роста промышленности стал сектор обрабатывающей промышленности. Так, объем выпуска продукции обра-

батывающих производств увеличился на +8,5 %¹.

По данным Всемирного банка, добавленная стоимость в российской промышленности в 2024 г. увеличилась на 6,02 % и составила 667,8 млрд долл. Доля добавленной стоимости отрасли в ВВП

¹ Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 21.01.2026).

составила 30,72 %, что превосходит средний мировой показатель в расчете по 151 стране (26,35%)¹.

Вместе с тем в современных условиях российская экономика, включая промышленное производство, испытывает негативное давление экономических санкций, разрушивших логистические цепочки, обуславливающих ограничение доступа к поставкам нового оборудования, новых технологий, инвестиций, с одной стороны, и создающих новые возможности и стимулы для модернизации производства, разработки и внедрения инноваций, выхода на новые рынки – с другой. Поэтому вопросы, связанные с освоением новых технологий, новых бизнес-процессов, позволяющих повышать качество выпускаемой продукции и формировать ее ассортимент в соответствии с рыночными потребностями, сокращать издержки производства, повышать производительность труда, развивать конкурентные преимущества, обеспечивать конкурентоспособность в среднесрочном и долгосрочном периоде, продолжают оставаться актуальной повесткой в научных исследованиях.

Это актуализирует проблему развития инноваций в контексте повышения конкурентоспособности организаций промышленности.

Вопросы, отражающие развитие инноваций и усиление их влияния на повышение конкурентоспособности на макро-, мезо- и микроуровне, находятся в центре научного дискурса многих исследователей. Сообразно предметному полю данного исследования выделим отдельные из этих публикаций.

Инновации как критически важный фактор экономического развития рассматриваются в монографии авторского

коллектива ИМЭМО РАН под редакцией Н. И. Ивановой [1]; направления структурной и технологической трансформации в контексте обеспечения конкурентоспособности отечественной промышленности раскрываются в научном докладе коллектива авторов Института экономики РАН [2]; стратегический вектор научно-технологического развития, направленный на укрепление технологического суверенитета страны, отражен в исследованиях Е. Б. Ленчук [3]; факторы и перспективы экономического роста промышленного производства в условиях санкций показаны в статье Н. Ю. Ахапкина [4]; роль инноваций в повышении конкурентоспособности промышленных кластеров освещается в научных результатах, полученных И. Н. Краковской [5]; значение инноваций в экономическом росте подчеркивается в публикации Э. С. Самойленко [6]; взаимосвязь конкурентоспособности и инновационной деятельности анализируется Н. П. Четырбок [7]. Теоретические и методические подходы к оценке вклада инноваций в развитие региональной экономики содержатся в монографии Л. В. Усатовой, М. В. Владыка [8]. Развитие отечественной промышленности на основе инноваций конкретизируется на примере Северо-Кавказского округа в статье А. В. Красникова, П. В. Джиева [9]. Вопросам внедрения инноваций в деятельность экономических субъектов, функционирующих в промышленности в условиях цифровой трансформации, предопределяющей расширение возможностей для обработки и анализа данных, улучшение внутренних и внешних коммуникаций, снижение производственных издержек, повышение эффективности управления, посвящена работа Ф. А. Мухаметшиной, И. М. Сафарова, В. А. Войтюка [10]. Внимание Н. М. Комарова, Д. С. Пашенко сфокусировано на актуальных моделях привлечения консалтинга в проекты цифровиза-

¹ World Development Indicators. URL: <https://wdi.worldbank.org/table/4.2> (дата обращения: 01.10.2025).

ции промышленных предприятий, обусловливающих ускорение диффузии инноваций в разрезе отраслевых сегментов и повышение их конкурентоспособности [11]. Н. Н. Трофимова подчеркивает вклад цифровых инноваций в создание новых бизнес-моделей и трансформацию бизнес-процессов [12]. Модель оценки результативности зеленых инноваций в промышленности предложена в исследованиях А. И. Сивковой [13]. В исследованиях А. Б. Вишняковой, П. О. Гавриловой [14] также представлены: тенденции, проблемы, эффективность применения технологических инноваций в промышленном секторе, а развитие промышленности через призму инноваций на примере Донецкой Народной Республики – О. А. Перевозчиковой [15], факторы стратегической конкурентоспособности промышленного производства – А. А. Урасовой, Е. В. Щеглова [16].

Цель исследования заключается в анализе и оценке основных показателей, характеризующих развитие инноваций, на основе данных официальной статистики, определении актуальных тенденций в динамично изменяющихся условиях конкурентной среды на примере российской промышленности.

Задачи: выполнить теоретический анализ научных публикаций по проблемам развития инноваций в контексте конкурентоспособности российской промышленности; исследовать динамику основных показателей инновационной деятельности в промышленном секторе.

Материалы и методы

Теоретическая и методологическая основа исследования базируется на научных публикациях отечественных и зарубежных авторов, индикаторах официальной статистики, методах количественного и качественного анализа, систематизации и обобщения данных.

Результаты и их обсуждение

В условиях нарастания неопределённости конкурентной среды в нашей стране, как и во всем мире, усиливается влияние инноваций на обеспечение конкурентоспособности экономических субъектов, отраслей, регионов, национальных экономик.

Стоит заметить, что прорыв в области искусственного интеллекта меняет все отрасли, в т. ч. оптимизируя производство и цепочки поставок. По прогнозам, к 2033 г. объем рынка искусственного интеллекта достигнет 4,8 трлн долл. [17].

Анализ публикаций показал, что инновационные процессы и конкурентоспособность тесно взаимосвязаны между собой, в то же время многие исследователи рассматривают развитие инноваций как важнейший фактор повышения конкурентоспособности. Вместе с тем, по мнению автора, важно обратиться еще раз к одному из фундаментальных научных трудов, раскрывающих взаимосвязь инноваций и конкурентоспособности, М. Ю. Портера (М. Е. Porter). Как известно, он разработал концепцию конкурентных преимуществ и является признанным специалистом в области экономической конкуренции и конкурентоспособности как на уровне национальных экономик, так и на уровне регионов, и отраслей. Смысл конкурентоспособности хозяйствующего субъекта заключается в том, что он «делает что-то лучше, чем его конкуренты, и это, в свою очередь, позволяет хозяйствующему субъекту привлекать и сохранять потребителей», т. е. конкурентоспособность зависит от наличия у субъекта конкурентных преимуществ, которые создают превосходство его перед конкурентами в определенный период на конкретном рынке с учетом характеристик конкурентной среды [18].

Далее представляется целесообразным акцентировать внимание на «конкурентном ромбе» М. Портера, который базируется на четырех группах факторов конкурентных преимуществ (рис. 1).

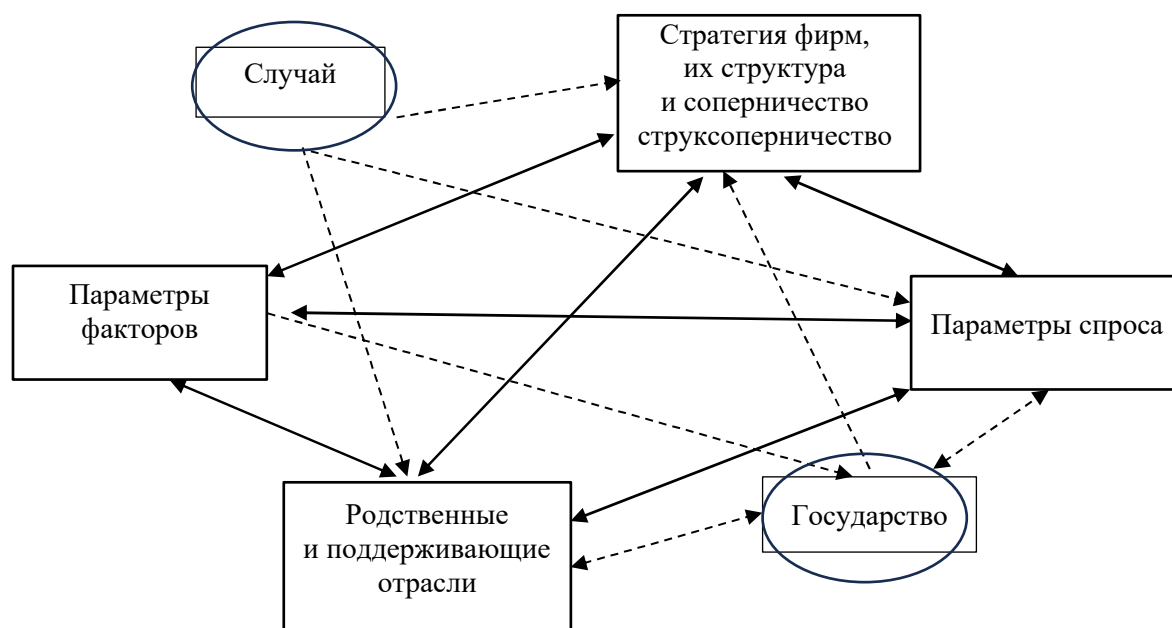


Рис. 1. «Конкурентный ромб» М. Портера [18]

Группа «Параметры факторов» включает все виды ресурсов, в т. ч. природные, информационные, финансовые, инфраструктурные, человеческие, ресурсы знаний, которые обеспечивают функционирование производства и в целях достижения устойчивых конкурентных преимуществ требуют постоянного обновления. Их дефицит выступает созданием предпосылок для разработки и внедрения инноваций, которые, в свою очередь, трансформируются в конкурентные преимущества.

Группа «Параметры спроса» включает условия, определяющие объем и структуру спроса на выпускаемую продукцию с учетом потребностей рынка. Для этого необходимы соответствующие современные инновационные инструменты формирования и обработки данных, характеризующих предпочтения потребителей.

Группа «Родственные и поддерживающие отрасли» включает условия, которые создают возможности для развития родственных и поддерживающих отраслей, формирующих конкурентные преимущества путем повышения производи-

тельности труда и активного внедрения инноваций.

Группа «Стратегия фирм, их структура и соперничество» включает условия, обуславливающие развитие стратегий фирм, а также реальных и потенциальных конкурентов, что способствует развитию конкуренции и изменению конкурентной среды, которая может либо усиливать, либо ослаблять конкурентные преимущества.

Следует также сказать, что для формирования благоприятных факторов конкурентных преимуществ, составляющих «конкурентный ромб», важную роль имеет государство, так как оно способно оказывать влияние на рассмотренные выше группы факторов, например, путем формирования эффективной политики в области инвестиций, стандартизации продукции, налогов, инновационной инфраструктуры, системы государственных закупок.

Роль случая проявляется в наступлении таких событий, как, например, научные открытия и изобретения, новые технологии, новые глобальные вызовы и

риски, которые могут резко изменить спрос и цены на продукцию.

В рамках концепции конкурентных преимуществ выделяется 4 этапа, на каждом из которых учитываются различные факторы конкурентных преимуществ: совокупность природных ресурсов (теория абсолютных преимуществ), совокупность природных ресурсов и издержек производства (теория сравнительных преимуществ), совокупность всех производственных факторов (теория сравнительных издержек), совокупность всех экономических факторов (концепция конкурентных преимуществ). Следовательно, исходя из вышеизложенного можно сделать вывод, что усиление конкурентных преимуществ на основе каждой из указанных групп факторов зависит от достигнутого уровня конкурентоспособности, катализатором которой как раз и выступают инновации.

Автор полагает, что уникальные конкурентные преимущества, имеющие

долгосрочный характер, могут быть при-сущи лишь субъектам в том случае, если они сформированы на основе нематериальных активов, а также на основе эффективного применения новых технологий и новых методов управления, новых бизнес-процессов, которые обеспечивают создание уникальных ценностей для потребителей и создают возможности для расширения рынков сбыта и выхода на новые рынки. Другими словами, уникальные конкурентные преимущества создаются на основе инноваций.

Анализ основных показателей, характеризующих развитие инноваций в промышленном секторе нашей страны за последнее пять лет, показал положительную их динамику. Темп прироста общего объема инновационной продукции в промышленном секторе в 2024 г., по сравнению с предыдущим годом, составил 18,4%, затрат на инновационную деятельность – 39,9 %. (табл. 1).

Таблица 1. Динамика объемов производства инновационной продукции и затрат на инновационную деятельность в промышленности в Российской Федерации в 2020-2024 гг., млрд руб.

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024	Темпы прироста, %	
						2024/2023	2024/2020
Объем инновационной продукции, всего	3999,4	4582,4	4934,5	6076,3	7194,5	18,4	79,9
Из них обрабатывающие производства	3429,9	3659,8	3802,5	4933,6	6043,4	22,5	76,2
Затраты на инновационную деятельность, всего	1168,5	1307,3	1432,7	1563,1	2187,9	39,9	87,2
Из них обрабатывающие производства	960,7	1053,9	1156,5	1271,7	1805,3	41,9	87,9

Как видно из таблицы 1, наблюдается тренд опережающего темпа прироста этих показателей в обрабатывающих производствах по сравнению с темпами их прироста в целом в отрасли промышленного производства. За исследуемый период темп прироста общего объема инновационной продукции в промышленном секторе составил 79,9 %, в обрабатывающих производствах – 76,2 %;

темп прироста общего объема затрат на инновационную деятельность в промышленном секторе достиг 87,2 %, в обрабатывающих производствах – 87,9 %. Стоит также заметить, что доля инновационной продукции, произведенной в обрабатывающих производствах в общем ее объеме в промышленности составила в 2020 г. –85,6 %. В 2024 г. произошло снижение этого показателя на –1,6 процентных пункта. Доля затрат на инновационную деятельность в обрабатывающих производствах, в общем ее объеме в

¹ Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 21.01.2026).

промышленности составила в 2020 г. –82,5%. В 2024 г. произошло незначительное снижение этого показателя на –0,3 процентных пункта.

В 2024 г., по сравнению с предыдущим годом, они увеличились. Уровень

инновационной активности – с 16,9% до 18,1%. Результативность инновационной активности, измеряемая как отношение инновационной продукции в общем объеме реализованной продукции, выросла незначительно – с 6,2% до 6,3% (рис. 2).



Рис. 2. Динамика основных показателей, характеризующих развитие инноваций в промышленности в Российской Федерации, в 2020-2024 гг.¹

Таким образом, в результате выполненного анализа выявлена положительная тенденция относительных показателей, характеризующих развитие инноваций в промышленном секторе. Вместе с тем интенсивность затрат, измеряемая как отношение затрат на инновационную деятельность в общем объеме реализованной продукции, осталась на уровне 2020 г.

Выводы

Из вышесказанного следует, что инновации продолжают оставаться важнейшим фактором развития российской промышленности. Результаты анализа динамики основных показателей, харак-

теризующих развитие инноваций в промышленном секторе за последние пять лет, свидетельствуют о том, что позитивная их тенденция сохранилась, которая обеспечена в большей степени обрабатывающими производствами. Важно отметить, что этому способствует, с одной стороны, государственная поддержка в рамках национальных проектов технологического лидерства, с другой – рост внутреннего спроса на отечественную продукцию и инновации. Реализация национальных проектов в промышленности направлена на внедрение передовых технологий, совершенствование инновационной инфраструктуры, улучшение качества выпускаемой продукции, создание новых рынков, усиление конкурентных преимуществ и обеспечение конкурентоспособности.

¹ Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 21.01.2026).

Список литературы

1. Инновационная конкуренция / Н. И. Иванова, З. А. Мамедьяров, А. А. Кравцов [и др.]; под редакцией Н. И. Ивановой; Национальный исследовательский институт мировой экономики и международных отношений имени Е. М. Примакова Российской академии наук. М.: Весь мир, 2020. 216 с.
2. Структурные изменения в российской экономике и политика технологической трансформации: научный доклад / Е. Б. Ленчук (отв. ред.), Н. Ю. Ахапкин, Л. Н. Лыкова, И. А. Николаев, В. И. Филатов. М.: Институт экономики Российской академии наук, 2025. 72 с.
3. Ленчук Е. Б. Технологический суверенитет – новый вектор научно-технологической политики России // Журнал Новой экономической ассоциации. 2024. № 3(64). С. 232-237.
4. Ахапкин Н. Ю. Российская экономика в условиях санкционных ограничений: динамика и структурные изменения // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2023. № 6. С. 7–25.
5. Краковская И. Н. Концепция обеспечения устойчивой конкурентоспособности промышленных кластеров России: основные положения // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 2. С. 343-364. <https://doi.org/10.18334/epp.13.2.116984>.
6. Самойленко Э. С. Роль инноваций в экономическом развитии: как инновации способствуют росту экономики и повышению конкурентоспособности? // Актуальные вопросы современной экономики. 2025. № 1. С. 462-465.
7. Четырбок Н. П. Инновации и конкурентоспособность. Каузальность понятий // Инновации. 2020. № 12(266). С. 43-47. <https://doi.org/10.26310/2071-3010.2020.266.12.005>.
8. Усатова Л. В., Владыка М. В. Формирование и развитие региональной инновационной системы: теория и практика : монография. М.: Дашков и К, 2010. 171 с.
9. Красников А. В., Джигоев П. В. Оценка роли и значения инноваций в развитии Отечественной промышленности: Федеральный и региональный аспекты // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2023. № 2(95). С. 93-101. <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2023.2.11>.
10. Мухаметшина Ф. А., Сафаров И. М., Войтюк В. А. Инновации и автоматизация в промышленности: роль и вклад в экономический рост и конкурентоспособность // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 4, № 2(143). С. 42-48. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.02.04.005>.
11. Комаров Н. М., Пашенко Д. С. Повышение скорости внедрения инноваций в промышленности в условиях цифровизации // Вестник евразийской науки. 2023. 15, № 2. С. 58.
12. Трофимова Н. Н. Цифровые инновации и их вклад в развитие инновационных экосистем // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 1, № 1(154). С. 204-212. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.01.01.021>.
13. Сивкова А. И. О потенциале использования «зеленых» технологий для оценки результативности «зеленых» инноваций в российской промышленности // Экономика и управление. 2024. Т. 30, № 12. С. 1556-1566. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-12-1556-1566>.
14. Вишнякова А. Б., Гаврилова П. О. К вопросам эффективности применения технологических инноваций в промышленности // Экономика и предпринимательство. 2025. № 8(181). С. 919-923. <https://doi.org/10.34925/EIP.2025.181.8.172>.
15. Перевозчикова О. А. Развитие промышленности Донецкой Народной Республики в контексте инноваций // Финансовый менеджмент. 2024. № 7. С. 205-214.
16. Урасова А. А., Щеглов Е. В. Актуальные факторы стратегической конкурентоспособности промышленности субъектов Российской Федерации в новых условиях // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 2. С. 365-380. <https://doi.org/10.18334/epp.13.2.117171>.
17. Technology and innovation report 2025: Inclusive Artificial Intelligence for Development. URL: <https://unctad.org/publication/technology-and-innovation-report-2025> (дата обращения: 21.01.2026).

18. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина. М.: Альпина Паблишер, 2011. 454 с.

References

1. Ivanova N.I., Mamed'yarov Z.A., Kravtsov A.A., et al. Innovative competition. Moscow: Ves' mir; 2020. 216 p. (In Russ.)
2. Lenchuk E.B., Akhapi N.Yu., Lykova L.N., Nikolaev I.A., Filatov V.I. Structural changes in the Russian economy and the policy of technological transformation: a scientific report. Moscow: Institut ekonomiki Rossiiskoi akademii nauk; 2025. 72 p. (In Russ.)
3. Lenchuk E. B. Technological Sovereignty – a new vector of Russia's Scientific and Technological Policy. *Zhurnal Novoi ekonomicheskoi assotsiatsii = Journal of the New Economic Association*. 2024;(3):232-237. (In Russ.)
4. Akhapi N.Yu. The Russian economy under sanctions restrictions: dynamics and structural changes. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossiiskoi akademii nauk = Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*. 2023;(6):7–25. (In Russ.)
5. Krakovskaya I.N. The concept of ensuring sustainable competitiveness of industrial clusters in Russia: main provisions. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Economics, Entrepreneurship and Law*. 2023;13(2):343-364. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/epp.13.2.116984>.
6. Samoilenko E.S. The role of innovation in economic development: How do innovations contribute to economic growth and competitiveness? *Aktual'nye voprosy sovremennoi ekonomiki = Current issues of the Modern Economy*. 2025;(1):462-465. (In Russ.)
7. Chetyrbok N.P. Innovation and competitiveness. Causality of concepts. *Innovatsii = Innovations*. 2020;(12):43-47. (In Russ.) <https://doi.org/10.26310/2071-3010.2020.266.12.005>.
8. Usatova L.V., Vladyka M.V. Formation and development of the regional innovation system: theory and practice. Moscow: Dashkov i K; 2010. 171 p. (In Russ.)
9. Krasnikov A.V., Dzhioev P.V. Assessment of the role and importance of innovations in the development of Domestic industry: Federal and regional aspects. *Vestnik Severo-Kavkazskogo federal'nogo universiteta = Bulletin of the North Caucasus Federal University*. 2023;(2):93-101. (In Russ.) <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2023.2.11>.
10. Mukhametshina F.A., Safarov I.M., Voityuk V.A. Innovation and automation in industry: the role and contribution to economic growth and competitiveness. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya = Economics and Management: Problems, Solutions*. 2024;4(2):42-48. (In Russ.) <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.02.04.005>.
11. Komarov N.M., Pashchenko D.S. Increasing the speed of innovation in industry in the context of digitalization. *Vestnik evraziiskoi nauki = Bulletin of Eurasian Science*. 2023;15(2):58. (In Russ.)
12. Trofimova N.N. Digital innovations and their contribution to the development of innovative ecosystems. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya = Economics and Management: Problems, Solutions*. 2025;1(1):204-212. (In Russ.) <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.01.01.021>.
13. Sivkova A.I. On the potential of using "green" technologies to assess the effectiveness of "green" innovations in the Russian industry. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2024;30(12):1556-1566. (In Russ.) <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-12-1556-1566>.
14. Vishnyakova A.B., Gavrilova P.O. . On the effectiveness of technological innovations in industry. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Economics and Entrepreneurship*. 2025;(8):919-923. (In Russ.) <https://doi.org/10.34925/EIP.2025.181.8.172>.
15. Perevozchikova O.A. Industrial development of the Donetsk People's Republic in the context of innovation. *Finansovyi menedzhment = Financial Management*. 2024;(7):205-214. (In Russ.)
16. Urasova A.A., Shcheglov E.V. Actual factors of strategic competitiveness of the industry of the subjects of the Russian Federation in the new conditions. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Eco-*

17. Technology and innovation report 2025: Inclusive Artificial Intelligence for Development. Available at: <https://unctad.org/publication/technology-and-innovation-report-2025> (accessed 21.01.2026).

18. Porter M. Competitive strategy: a methodology for analyzing industries and competitors. Moscow: Al'pina Publisher; 2011. 454 p. (In Russ.)

Информация об авторе / Information about the Author

Божко Дмитрий Александрович, аспирант
кафедры стратегического управления,
Белгородский государственный
технологический университет им. В. Г. Шухова,
г. Белгород, Российская Федерация,
e-mail: dbozhko7@mail.ru,
ORCID: 0000-0003-2844-962X

Dmitry A. Bozhko, Postgraduate
at the Department of Strategic Management,
Belgorod State Technological University
named after V. G. Shukhov,
Belgorod, Russian Federation,
e-mail: dbozhko7@mail.ru,
ORCID: 0000-0003-2844-962X

Оригинальная статья / Original article

УДК 614.2:005.94

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-248-263>**Комплексная оценка барьеров, инструментов контроля
и потенциала оптимизации тенденций цифровой трансформации
в сфере здравоохранения****В. В. Булатников¹** ✉

¹ Юго-Западный государственный университет
ул. 50 лет Октября, д. 94, г. Курск 305040, Российская Федерация

✉ e-mail: vovabulatnikov95@yandex.ru**Резюме**

Актуальность. Необходимость оптимизации использования инновационных бизнес-процессов на основе цифровых технологий в сфере здравоохранения позволит повысить эффективность использования ресурсов и преодолеть социально-организационные барьеры в условиях дефицита кадров и высоких административных затрат в российском здравоохранении.

Цель. Комплексный анализ социально-организационных барьеров, количественная оценка административных затрат и выявление резервов оптимизации бизнес-процессов через цифровую трансформацию в медицинских организациях Российской Федерации – цели исследования.

Задачи. В исследовании необходимо: оценить временные и финансовые затраты на рутинные административные операции в сфере здравоохранения; выявить структуру барьеров, препятствующих цифровизации; проанализировать используемые инструменты контроля и доступность регламентов в сфере здравоохранения; определить приоритеты цифровизации и экономические ожидания от её внедрения в сфере здравоохранения.

Методология. Комплексную методологию включают следующие методы: структурированный онлайн-опрос 390 медицинских работников («Яндекс.Формы», 2025 г.), описательная статистика, кросс-табуляции, корреляционный анализ.

Результаты. В статье выявлены ежедневные временные потери, доминирование архаичных инструментов контроля, критическая недоступность актуальных регламентов, приоритетность электронного документооборота и объём финансирования как главного барьера.

Выводы. Выявлены резервы повышения эффективности инновационных бизнес-процессов на основе цифровых технологий в сфере здравоохранения за счёт цифровизации рутинных процессов. Успех зависит от комплексного подхода, преодоления системных барьеров, грамотного управления изменениями, а также инвестиций в ИТ-инфраструктуру и развитие компетенций персонала в сфере здравоохранения.

Ключевые слова: цифровая трансформация; здравоохранение; административные затраты; управление изменениями; оптимизация бизнес-процессов.

Конфликт интересов: Автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: Булатников В. В. Комплексная оценка барьеров, инструментов контроля и потенциала оптимизации тенденций цифровой трансформации в сфере здравоохранения // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2026. Т. 16, № 2. С. 248–263. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-248-263>.

Поступила в редакцию 14.02.2026

Принята к публикации 12.03.2026

Опубликована 30.04.2026

Comprehensive assessment of barriers, control tools, and the potential for optimizing digital transformation trends in the healthcare sector

Vlavimir V. Bulatnikov¹ ✉

¹ Southwest State University
50 Let Oktyabrya Str. 94, Kursk 305040, Russian Federation

✉ e-mail: vovabulatnikov95@yandex.ru

Abstract

Relevance. The need to optimize the use of innovative business processes based on digital technologies in the healthcare sector will increase the efficiency of resource use and overcome socio-organizational barriers in the context of staff shortages and high administrative costs in Russian healthcare.

Purpose. The objectives of the study are a comprehensive analysis of socio-organizational barriers, a quantitative assessment of administrative costs and the identification of reserves for optimizing business processes through digital transformation in medical organizations in the Russian Federation.

Objectives. The study needs to: assess the time and financial costs of routine administrative operations in the healthcare sector; identify the structure of barriers to digitalization; analyze the control tools used and the availability of regulations in the healthcare sector; determine the priorities of digitalization and economic expectations from its implementation in the healthcare sector.

Methodology. The comprehensive methodology includes the following methods: a structured online survey of 390 medical professionals (Yandex.Forms, 2025), descriptive statistics, cross-tabulations, and correlation analysis.

Results. The article identifies daily time losses, the dominance of archaic control tools, the critical unavailability of current regulations, the priority of electronic document management and the amount of funding as the main barrier.

Conclusions. The reserves for increasing the efficiency of innovative business processes based on digital technologies in the healthcare sector through the digitalization of routine processes have been identified. Success depends on an integrated approach, overcoming system barriers, competent change management, as well as investments in IT infrastructure and the development of staff competencies in the healthcare sector.

Keywords: digital transformation; healthcare; administrative costs; change management; business process optimization.

Conflict of interest: The Author declare the absence of obvious and potential conflicts of interest related to the publication of this article.

For citation: Bulatnikov V.V. Comprehensive assessment of barriers, control tools, and the potential for optimizing digital transformation trends in the healthcare sector. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment* = *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2026;16(2):248–263. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-248-263>.

Received 14.02.2026

Accepted 12.03.2026

Published 30.04.2026

Введение

Процессы масштабной цифровой трансформации в здравоохранении сталкиваются не только с технологическими и финансовыми вызовами, но и с комплексом социально-организационных факторов, определяющих готовность системы к глубоким изменениям. Классическая модель управления изменениями Дж. Коттера говорит, что технические аспекты трансформации составляют

лишь 30 % успеха проекта, тогда как 70 % определяются человеческим фактором: готовностью персонала, организационной культурой, качеством коммуникации и управлением сопротивлением. Специфика медицинских организаций как профессиональных бюрократий [1], где ключевые решения принимаются высококвалифицированными специалистами на основе экспертного знания, создаёт дополнительные сложности для внедре-

ния стандартизированных цифровых процессов [2]. Медицинские работники традиционно обладают высокой автономией в принятии клинических решений, и попытки формализовать и оцифровать их деятельность могут быть восприняты как угроза их идентичности и клинической свободе. Международные исследования выявляют устойчивый паттерн барьеров цифровизации здравоохранения. Систематический обзор трудов Ллаха выделяет 3 группы организационных барьеров: технологические (недостаточная обобщённость систем, проблемы с качеством данных), организационные (отсутствие стратегического планирования, недостаток ресурсов) и человеческие (сопротивление изменениям, недостаток компетенций) [3]. Структура и относительная важность этих барьеров значительно варьируется между странами в зависимости от уровня экономического развития, зрелости систем здравоохранения и культурных особенностей [4].

Одновременно, на фоне этих социально-организационных вызовов, актуальность приобретает проблематика временных затрат и типов используемых инструментов контроля медицинского персонала на непрофильные административные функции в контексте дефицита кадровых ресурсов отечественного здравоохранения. Согласно данным Федеральной службы государственной статистики¹, обеспеченность врачами в Российской Федерации в 2023 г. составляла 51,8 на 10 тыс. населения при нормативе 53,5, что создало дополнительное давление на эффективность использования имеющихся ресурсов. В этих условиях каждый час, отвлекаемый от основной клинической деятельности на административные опе-

рации, представляет собой невосполнимую потерю для системы оказания медицинской помощи [5]. Международные исследования выявили масштабность проблемы: по данным американской Ассоциации медицинских колледжей, врачи тратят в среднем одну шестую времени на административную работу и документирование [6]. Европейские исследования фиксируют схожую картину: британские врачи общей практики посвящают до четверти рабочего времени выполнению бюрократических процедур [7]. Но специфика российской системы здравоохранения с её централизованной моделью управления и значительным объёмом отчётности создаёт предпосылки для ещё более высоких временных затрат. Теоретическая часть исследования опирается на концепцию производительности труда в сфере услуг, где ключевым фактором выступает соотношение времени, затрачиваемого на создание добавленной стоимости (непосредственное оказание медицинской помощи), к времени, расходуемому на поддерживающие процессы [8]. Чем выше доля последних, тем ниже эффективность использования высококвалифицированного персонала. Интерес заключается в том, что зачастую наиболее квалифицированные специалисты вынуждены тратить значительное время на операции, не требующие их уровня компетенций.

Отечественный контекст характеризуется рядом специфических особенностей. Наследие централизованной советской системы здравоохранения «Семашко» создаёт культурную предрасположенность к иерархическим моделям управления и формальному соблюдению процедур при относительно низком уровне инициативности снизу [9]. Одновременно территориальная протяжённость страны и существенные различия в уровне социально-экономического развития регионов создают высокую гетерогенность готовности к изменениям.

¹ Здравоохранение в России: стат. сб. / Росстат. М., 2024. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Zdravooxran_2024.pdf (дата обращения: 29.01.2026)

Целью данного исследования выступает комплексный анализ социально-организационных и экономических аспектов трансформации инновационных бизнес-процессов на основе цифровых технологий в российском здравоохранении. В задачи входит: 1) количественная оценка временных затрат медицинского персонала различных категорий на рутинные административно-управленческие операции и анализ используемых инструментов контроля; 2) эмпирический анализ структуры барьеров цифровой трансформации, оценка установок персонала по отношению к масштабным организационным изменениям; 3) выявление резервов оптимизации через призму доступности регламентирующей документации, потенциала цифровизации, а также связей между опытом столкновения с проблемами, пониманием зон ответственности и экономическими ожиданиями от внедрения цифровых решений.

Материалы и методы

Эмпирическую базу исследования составили данные структурированного онлайн-опроса медицинских работников («Яндекс Формы»), проведённого нами в период с сентября по декабрь 2025 г. Первоначальная выборка из 631 респондента прошла многоступенчатую процедуру валидации с целью исключения некачественных ответов. Применялись следующие критерии фильтрации: выявление паттерна прямолинейных ответов (straight-lining), исключение респондентов, выбравших все опции в вопросах множественного выбора (метод фильтрации позволил оставить респондентов с 3 выборами ответа), удаление анкет с отсутствующими демографическими данными и анкет с аномально коротким временем заполнения. После фильтрации итоговая выборка составила 390 респондентов (сотрудников отрасли медицины),

что обеспечивает статистическую репрезентативность при 95 %-ном доверительном интервале и 5 %-ной предельной ошибке для генеральной совокупности общего числа медицинских работников России (минимально допустимое количество, 384 респондента).

Структура выборки характеризуется следующими параметрами: возрастное распределение с преобладанием группы 25-34 года (49,7 %), гендерный состав с долей женщин 62,6 % (соответствует общероссийским пропорциям в медицинских организациях), стаж работы 3-5 лет у 57,4 % респондентов. Профессиональная структура обеспечивает представленность различных категорий: средний медицинский персонал (24,9 %), высший медицинский персонал (21,8 %), врачи-стажёры и ординаторы (15,1 %), руководство медицинских учреждений (14,6 %), младший медицинский персонал (12,1 %). Географическое распределение характеризуется преобладанием городов с численностью населения 100-500 тыс. чел. (45,9 %). Затем города-миллионеры (16,4 %) и населённые пункты размером в 10-100 тыс. чел. (15,3 %), что является типичной картиной для российской урбанистической структуры.

Инструментарий исследования включал вопросы с различными форматами ответов: дихотомические для оценки наличия / отсутствия опыта трудностей, шкалы Лайкерта для оценки удовлетворённости, эффективности и понимания зон ответственности, вопросы множественного выбора для идентификации используемых инструментов, барьеров, приоритетов и установок, категориальные вопросы для оценки временных затрат и экономических ожиданий. Анализ данных проводился с применением дескриптивной (описательной) статистики: расчёт частотных распределений, мер центральной тенденции, построение кросс-таблицей (разделение на взаимо-

исключающие группы) и корреляционный анализ для выявления взаимосвязей между переменными.

Результаты и их обсуждение

Оценка временных затрат на рутинные административные операции

Анализ распределения ежедневных временных затрат на рутинные задачи выявил существенную вариативность между респондентами (табл. 1). Модальное значение приходится на интервал 30-60 мин, который охватывает 28,21 % спе-

циалистов (110 чел.). Значительная группа в 23,85 % (93 чел.) отмечает относительно низкие затраты в диапазоне 10-30 мин. Но настораживающим представляется факт, что 38,97 % работников тратят 1 ч и более ежедневно: 20,00 % (78 чел.) затрачивают 1-2 ч, а 18,97 % (74 чел.) – более 2 ч. Лишь 8,97 % (35 чел.) демонстрируют минимальные затраты менее 10 мин, что может свидетельствовать либо о высоком уровне автоматизации в их организациях, либо о специфике должностных функций.

Таблица 1. Распределение ежедневных временных затрат на рутинные операции

Временной интервал	Количество	Доля выборки, %
30-60 мин	110	28,21
10-30 мин	93	23,85
1-2 ч	78	20,00
Более 2 ч	74	18,97
Менее 10 мин	35	8,97

Примечание. Составлено на основе данных опроса 390 сотрудников здравоохранения.

Расчёт средневзвешенного времени (с использованием середин интервалов) даёт оценку в 64 мин ежедневно на одного работника. Экстраполяция этого показателя на всю систему здравоохранения России 1,6 млн чел. (данные Росстата, 2023 г.) позволяет оценить совокупные затраты в 1,7 млн человеко-часов ежедневно, или 620 млн человеко-часов ежегодно при 365 рабочих днях. При средней стоимости одного человеко-часа медицинского работника в 325 руб. (исходя из средней заработной платы 65000 руб. (2022 г.) в среднем по отрасли и 200 рабочих часов в месяц) годовая стоимость времени, затрачиваемого на рутинные операции, составляет приблизительно 202 млрд руб., или около 0,15 % ВВП России (данные Росстата, 2023 г.).

Структура барьеров цифровой трансформации

Анализ барьеров, препятствующих цифровой трансформации, выявил чётко

выраженную иерархию препятствий (рис. 1). Абсолютным лидером выступает недостаток финансирования, который идентифицировали 36,9 % респондентов (144 чел.). Этот результат принципиально отличается от структуры барьеров в западных исследованиях, где финансовые ограничения обычно не занимают первые позиции, уступая человеческим факторам. Исходя из других результатов онлайн-опроса, столь высокая значимость финансового барьера в российском контексте отражает как объективную недостаточность инвестиций в IT-инфраструктуру здравоохранения, так и субъективное восприятие недофинансирования как главной причины всех проблем.

Вторую позицию занимает низкая цифровая грамотность персонала (31,8 %) 124-х работников медицины и указывает на осознание респондентами проблемы компетентностного разрыва. Это особен-

но критично в условиях быстрого развития цифровых технологий, когда скорость появления новых инструментов превышает темпы освоения их персоналом. На третьей позиции с одинаковой долей (по 27,7 %, или по 108 чел.) находятся неподготовленность IT-инфраструктуры и нехватка времени на внедрение изменений. Это указывает на перегруженность медицинского персонала. Заметно, что классические организационные барьеры, такие как отсутствие стандартов данных (25,4 %), техническая

сложность интеграции (25,1 %) и отсутствие стратегического плана (22,6 %), формируют вторую группу препятствий. Относительно невысокая позиция сопротивления изменениям (19,5 %, 76 чел.) может объясняться либо реально меньшей выраженностью этого фактора в российском контексте по сравнению с западным, либо социально-желательным характером ответов, когда респонденты не склонны признавать собственное сопротивление.

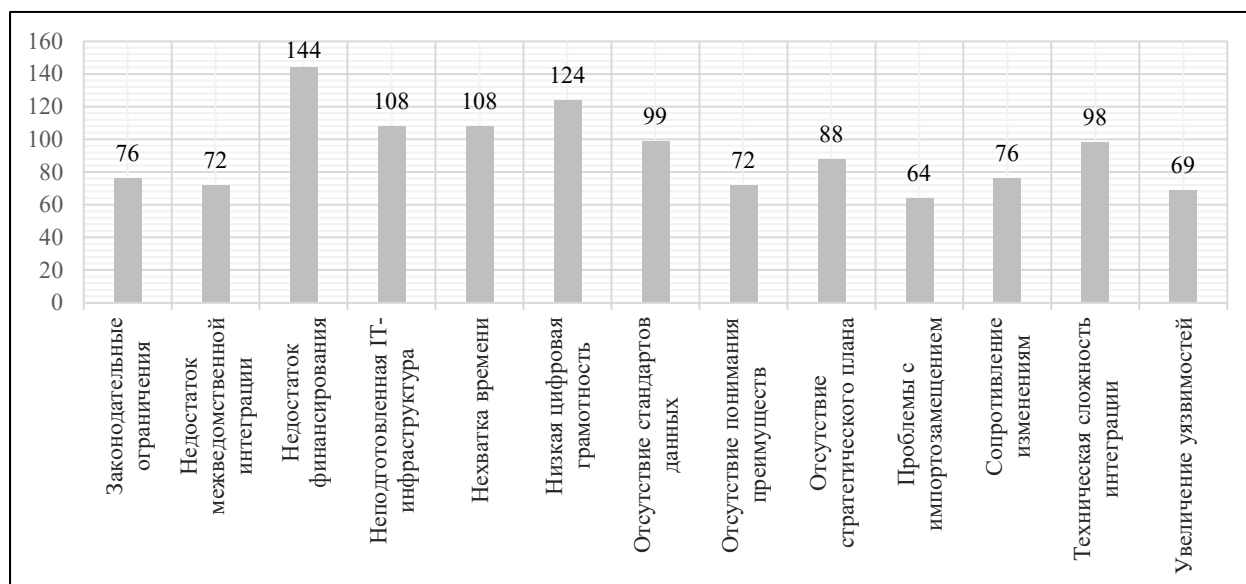


Рис. 1. Структура барьеров цифровой трансформации (на основе данных опроса 390 сотрудников здравоохранения)

Инструментальное обеспечение контрольных функций

Анализ используемых инструментов для контроля сроков выполнения задач показал контрастную ситуацию (рис. 2), характеризующую текущее состояние цифровизации управленческих процессов. Бумажные журналы остаются наиболее распространённым инструментом, их используют 40,3 % специалистов (157 чел.). Этот факт свидетельствует о сохранении архаичных методов управления в значи-

ельной части медицинских организаций. На втором месте по распространённости – мобильные приложения с долей 30,3 % (118 чел.), что отражает проникновение персональных цифровых устройств в профессиональную деятельность. Специализированные электронные системы планирования занимают лишь третью позицию с показателем 28,5 % (111 чел.), что ниже ожидаемого уровня для современной организации.

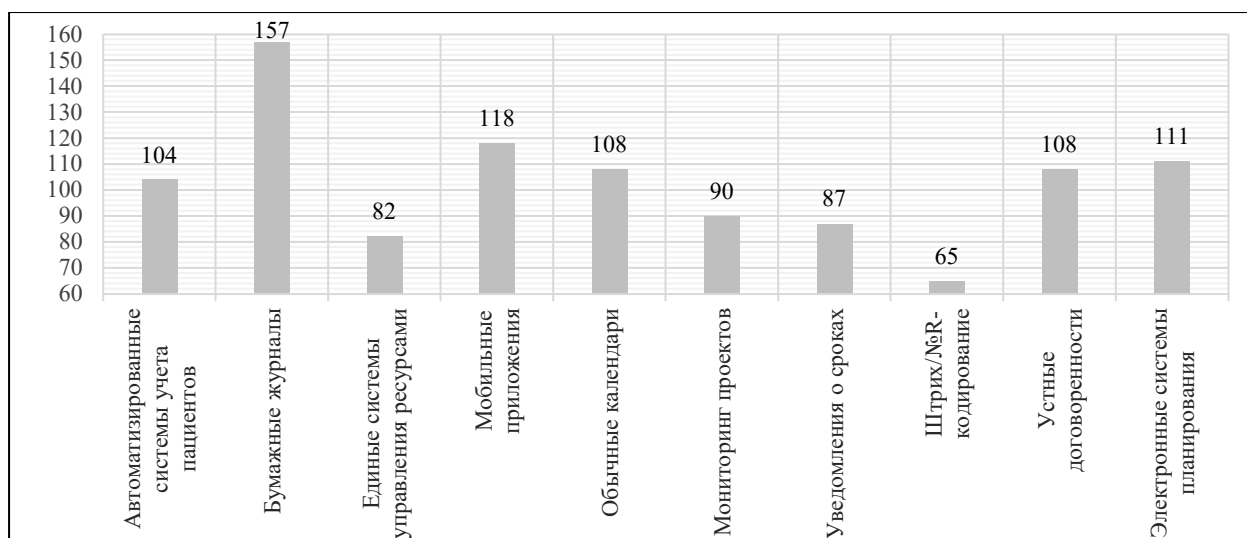


Рис. 2. Инструменты для контроля сроков (на основе данных опроса 390 сотрудников здравоохранения)

Особого внимания заслуживает высокая доля традиционных неформализованных методов координации: обычные календари используют 27,7 % (108 чел.) и устные договорённости 27,7% (108 чел.). Последний показатель представляет особую проблему, поскольку устные договорённости создают риски потери информации, отсутствия документального подтверждения договорённостей и возникновения конфликтных ситуаций при нарушении сроков. Автоматизированные системы учёта пациентов применяют 26,7% (104 чел.), что косвенно указывает на попытки интеграции контроля сроков с основными информационными системами медицинских организаций. Современные инструменты, такие как системы мониторинга проектов (23,1 %), автоматические уведомления о сроках (22,3 %), единые системы управления ресурсами (21,0 %) и штрих/QR-кодирование (16,7 %), демонстрируют относительно низкую распространённость. Вероятно, что это указывает на начальную стадию внедрения продвинутых управленческих технологий в большинстве медицинских учреждений и подтверждает возможное наличие значительного потенциала для модернизации.

Доступность регламентирующей документации

Ситуация с доступностью и актуальностью внутренних регламентов и процедурных документов характеризуется критическими показателями (табл. 2). Только 28,5 % респондентов (111 чел.) подтвердили наличие полного доступа ко всем актуальным регламентам. Наибольшая группа в 33,6 % (131 чел.) имеет частичный доступ к актуальной документации, что создаёт риски фрагментарного понимания процессов и несогласованности действий различных подразделений. Суммарно 29,2 % работников вынуждены руководствоваться устаревшей документацией: 15,4 % (60 чел.) имеют частичный доступ к устаревшим регламентам, а 13,8 % (54 чел.) располагают набором устаревших документов. Работа по устаревшим регламентам может приводить к системным ошибкам, невыполнению новых нормативных требований и неэффективному использованию ресурсов.

Таблица 2. Доступность регламентов в медицинских организациях

Название	Количество	Доля выборки, %
Частично доступны, актуальны	131	33,6
Да все, актуальны	111	28,5
Частично доступны, устарели	60	15,4
Да все, устарели	54	13,8
Недоступны	34	8,7

Примечание. Составлено на основе данных опроса 390 сотрудников здравоохранения.

В конце концов, 8,7 % (34 чел.) не имеют доступа к регламентам вообще, что представляет собой критический пробел в управлении знаниями организации. Данная ситуация тесно коррелирует с проблемой временных затрат: отсутствие чётких, актуальных и доступных регламентов вынуждает работников тратить дополнительное время на уточнение процедур, согласования с коллегами и руководством, поиск информации через неформальные каналы. По оценкам международных исследований, наличие актуальной процедурной документации в электронном виде может сократить время на административные операции до четверти времени [10].

Установки персонала по отношению к организационным изменениям

Оценка респондентами отношения коллег к масштабному реинжинирингу бизнес-процессов выявила проблематичную структуру установок (табл. 3). Наибольшая группа в 32,1 % (125 чел.) характеризует отношение коллег как нейтральное, что может интерпретироваться как отсутствие выраженной позиции в силу недостаточной информированности о планируемых изменениях либо как выжидательная позиция «посмотрим, что получится». С точки зрения управления изменениями нейтральность представляет проблему, поскольку без активной поддержки глубокие трансформации сталкиваются с пассивным сопротивлением.

Таблица 3. Отношение коллег к реинжинирингу бизнес-процессов

Отношение	Количество	Доля выборки, %
Нейтрально	125	32,1
Поддерживают	78	20,0
Скептически	76	19,5
Активно поддерживают	60	15,4
Затрудняюсь ответить	34	8,7
Категорически против	17	4,4

Примечание. Составлено на основе данных опроса 390 сотрудников здравоохранения.

Суммарная поддержка (активная и умеренная) составляет 35,4% (138 чел.), что является недостаточным для успешного проведения масштабных изменений. Классические модели управления изменениями постулируют необходимость достижения критической массы поддержки на уровне не менее половины от общего числа для преодоления инерции системы [11]. Особенно тревожным

представляется относительно невысокая доля активно поддерживающих (15,4 %, 60 чел.), именно эта группа должна выступать проводниками изменений и неформальными лидерами трансформации. Скептическое отношение демонстрируют 19,5 % (76 чел.), а категорически против выступают 4,4 % (17 чел.), что в сумме даёт 23,9 % потенциального активного и пассивного сопротивления. Хотя это

меньшинство, но достаточно значительное для создания препятствий внедрению, особенно если среди несогласных окажутся влиятельные неформальные лидеры или ключевые специалисты. Доля затруднившихся ответить (8,7 %, 34 чел.) может отражать отсутствие обсуждения темы изменений в коллективе либо сложность оценки настроений в условиях конформистского поведения.

Приоритеты цифровизации и экономические ожидания

Анализ приоритетов медицинских работников в отношении инструментов повышения производительности выявляет

чёткую иерархию потребностей (рис. 3). Электронный документооборот безусловно лидирует с показателем 31,5 % (123 чел.), что отражает критическую потребность в цифровизации базовых административных процессов. На втором месте – электронные базы знаний с долей 27,7 % (108 чел.), подчёркивающие важность структурированного доступа к организационной информации и передовому опыту. Третье место – искусственный интеллект для анализа данных (22,1 %, 86 чел.) – демонстрация осведомлённости респондентов о потенциале передовых технологий и их внедрении.

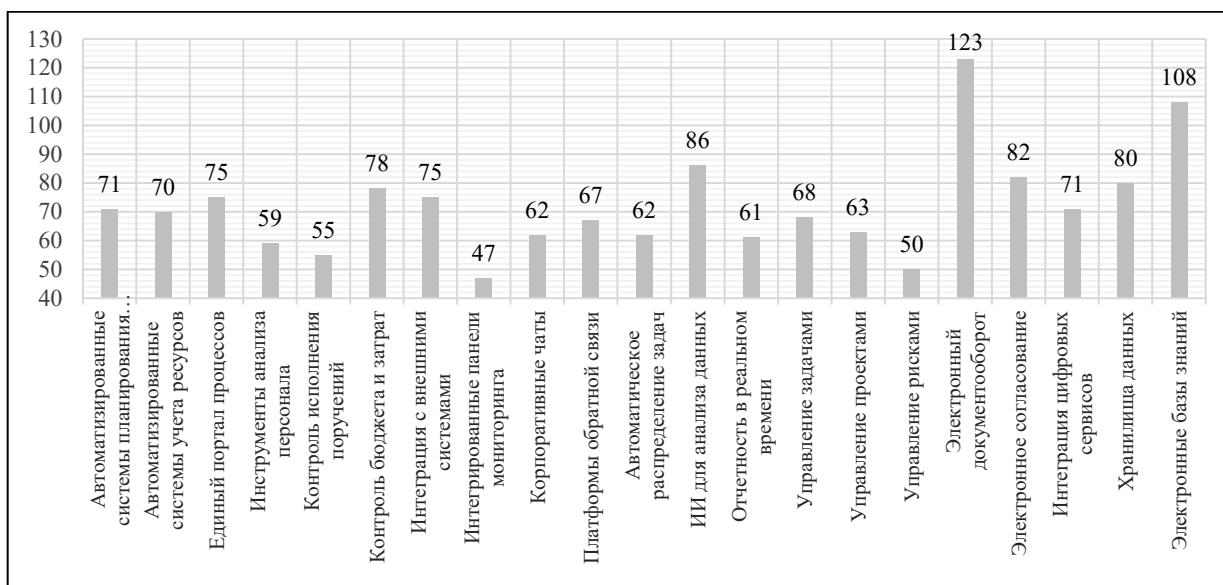


Рис. 3. Инструменты для повышения производительности (на основе данных опроса сотрудников здравоохранения).

Далее следуют электронное согласование (21,0 %, 82 чел.), хранилища данных (20,5 %, 80 чел.) и инструменты контроля бюджета и затрат (20,0 %, 78 чел.). Значительный интерес вызывают системы интеграции: единый портал процессов (19,2 %, 75 чел.) и интеграция с внешними системами (19,2 %, 75 чел.), это указывает на понимание важности системного подхода к цифровизации.

Оценка потенциального влияния оптимизации на производительность демонстрирует преимущественно позитивные ожидания (табл. 4). Суммарно 71,5 % респондентов (279 чел.) считают, что оптимизация приведёт к улучшению производительности, при этом мнения распределились практически поровну между категориями «существенно улучшает» (35,4 %, 138 чел.) и «немного улучшает» (36,2 %, 141 чел.).

Таблица 4. Влияние оптимизации на производительность

Название	Количество	Доля выборки, %
Немного улучшает	141	36,2
Существенно улучшает	138	35,4
Не изменяет	55	14,1
Немного снижает	37	9,5
Существенно снижает	19	4,9

Примечание. Составлено на основе данных опроса 390 сотрудников здравоохранения.

Нейтральную позицию «не изменяет» занимают 14,1 % (55 чел.), что объясняется скептицизмом, основанным на негативном опыте предыдущих попыток оптимизации либо отсутствием такого опыта. Негативные ожидания высказывают 14,4 % респондентов: немного снижает производительность 9,5 % (37 чел.), существенно снижает 4,9 % (19 чел.).

Оценка ожидаемых сроков окупаемости инвестиций в цифровизацию биз-

нес-процессов демонстрирует преимущественно реалистичные представления респондентов о временных горизонтах проявления эффектов (табл. 5). Модальное значение приходится на интервал 1-2 года, который выбрали 43,3 % респондентов (169 чел.). Это согласуется с международной практикой, типичные сроки окупаемости IT-проектов в медицине составляют 18-36 месяцев в зависимости от масштаба и глубины внедрения [12].

Таблица 5. Ожидаемые сроки окупаемости инвестиций

Срок окупаемости	Количество	Доля выборки, %
1-2 года	169	43,3
3-4 года	85	21,8
До 1 года	64	16,4
Не должны окупаться	42	10,8
От 5 лет	30	7,7

Примечание. Составлено на основе данных опроса 390 сотрудников здравоохранения.

Короткий срок окупаемости до 1 года ожидают 16,4 % (64 чел.). Это может отражать либо опыт быстрых побед от внедрения отдельных локальных решений, либо завышенные ожидания относительно скорости проявления эффектов. Суммарно 81,5 % респондентов (318 чел.) ожидают окупаемости в течение 4 лет, что соответствует типичному жизненному циклу IT-систем и периоду планирования инвестиций в медицинских организациях. Длительный срок окупаемости более 5 лет предполагают только 7,7 % (30 чел.), что может быть связано либо с пессимистичными оценками, основанными на негативном опыте прошлых внедрений, либо с пониманием сложности и глубины требуемых трансформаций. Заметна позиция 10,8 % респондентов (42 чел.), считающих, что инвестиции в

цифровизацию не должны окупаться. Это отражает понимание социальной функции здравоохранения и необходимости государственных инвестиций независимо от прямой финансовой отдачи либо признания, что эффекты цифровизации (повышение качества, безопасность пациентов) сложно измерить в денежном выражении.

Опыт проблем и понимание зон ответственности

Дихотомическая оценка показала (рис. 4), что 41,1 % респондентов (161 чел.) сталкивались с такими проблемами, тогда как 58,9 % (229 чел.) не отмечали значимых трудностей. Это распределение указывает на высокую гетерогенность ситуации в различных медицинских организациях: почти половина работников име-

ет негативный опыт, что создаёт предпосылки для осознания необходимости изменений, но одновременно может фор-

мировать скептицизм относительно способности руководства эти изменения эффективно провести.

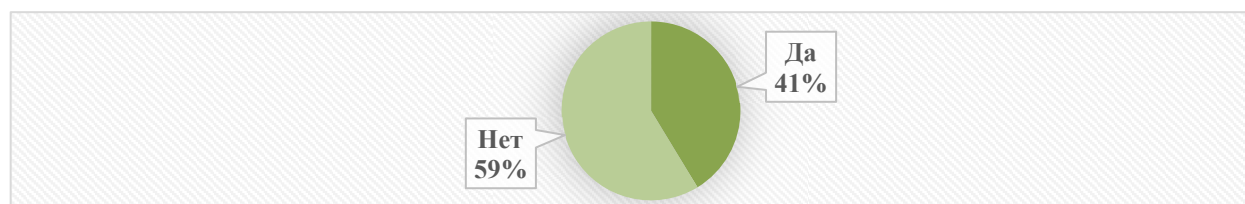


Рис. 4. Опыт столкновения с трудностями в организации процессов (на основе данных опроса 390 сотрудников здравоохранения).

Анализ понимания зон ответственности показал относительно благополучную картину (рис. 5): 67,2 % респондентов (262 чел.) подтверждают понимание своих зон ответственности, из них 26,9 % (105 чел.) дают категоричный положительный ответ, а 40,3 % (157 чел.) – уме-

ренно положительный («скорее да, чем нет»). Но значительная доля умеренных ответов при относительно небольшой доле категоричных может указывать на серые зоны и неопределённости в распределении функций.

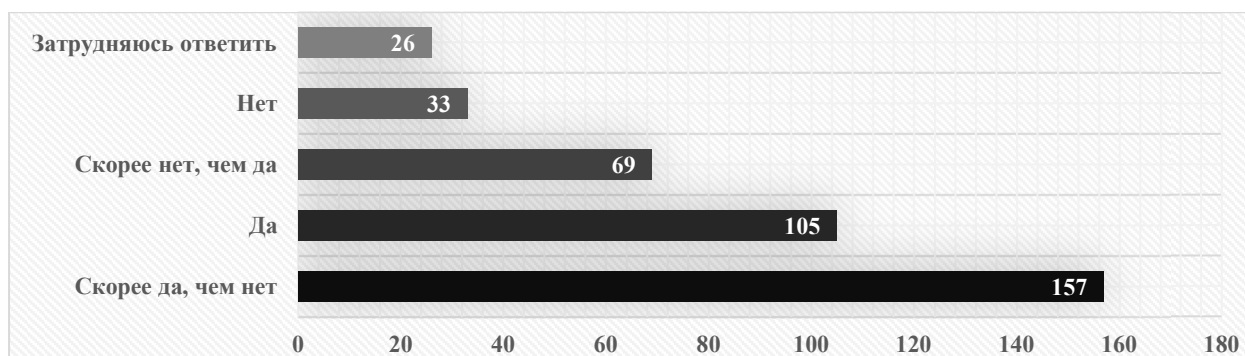


Рис. 5. Понимание зон ответственности (на основе данных опроса 390 сотрудников здравоохранения)

Негативные ответы дали 26,2 % респондентов (102 чел.): 17,7 % (69 чел.) – «скорее нет, чем да»; 8,5 % (33 чел.) категорическое «нет». Это существенная доля работников, не имеющих чёткого понимания границ своих полномочий и обязанностей, что неизбежно создаёт проблемы координации, дублирование функций или, напротив, провалы в ответственности. Доля затруднившихся ответить составила 6,7 % (26 чел.), что может объясняться либо новизной в должности, либо нестабильностью организационной структуры вследствие частых реорганизаций.

Полученные результаты выявляют фундаментальное противоречие между масштабом проблемы временных затрат на рутинные операции и степенью внедрения инструментов, способных эту проблему решить. Контраст заключается в том, что при высокой осведомлённости о потенциале цифровых инструментов (электронный документооборот, это приоритет для 31,5 % респондентов) в практической деятельности продолжают доминировать архаичные методы (бумажные журналы используют 40,3 %). Это противоречие может объясняться несколькими факторами: это и инерция организационной культуры, и сопротивле-

ние изменениям, характерным для зрелых организаций с устоявшимися практиками [13], и недостаток инвестиций в IT-инфраструктуру, что подтверждается данными других исследований российского здравоохранения [14], и дефицит компетенций для работы с современными цифровыми инструментами среди значительной части персонала, особенно старших возрастных групп.

Структура барьеров с доминированием финансовых ограничений (36,9 %) принципиально отличается от западных паттернов, где преобладают человеческие факторы [15]. Это может объясняться объективно меньшим уровнем финансирования российского здравоохранения (3,5 % ВВП против 8-10 % в странах Запада), но также может отражать склонность приписывать все проблемы внешним обстоятельствам, избегая признания внутренних организационных проблем. Высокая значимость барьера цифровой грамотности (31,8 %) согласуется с общемировыми трендами и подтверждается результатами других российских исследований [16]. Особую тревогу вызывает сочетание этого барьера с нехваткой времени (27,7 %). Это создаёт порочный круг: персонал перегружен текущими задачами и не имеет возможности для обучения новым инструментам, а отсутствие компетенций препятствует эффективному использованию цифровых решений, которые могли бы высвободить время [17].

Особого внимания заслуживает проблема доступности регламентирующей документации. Тот факт, что только 28,5 % работников имеют полный доступ к актуальным регламентам, представляет собой критический барьер для эффективной организации процессов [18]. Международные исследования подтверждают, что отсутствие чётких процедурных документов является одним из ключевых факторов, увеличивающих время выполнения административных операций [19]. Решение этой проблемы через внедрение

систем электронного управления документацией могло бы обеспечить быстрый эффект с относительно невысокими инвестициями.

Количественная оценка совокупных временных потерь (1,7 млн человеко-часов ежедневно) позволяет оценить масштаб потенциальной экономии на уровне всей страны. Даже консервативная оценка возможности сокращения времени на рутинные операции на 30 % через внедрение электронного документооборота и автоматизацию базовых процессов дала бы высвобождение 512 тыс. человеко-часов ежедневно, или эквивалент 6400 штатных единиц при восьми-часовом рабочем дне. В денежном выражении при стоимости человеко-часа 325 руб. экономия составила бы около 61 млрд руб. ежегодно.

Высокая доля респондентов (71,5 %), ожидающих позитивного эффекта от оптимизации, создаёт благоприятную почву для внедрения изменений. Но невысокая доля ожидающих «существенного» улучшения (35,4 % против 36,2 % ожидающих «небольшого» улучшения) может указывать на реалистичность ожиданий либо на определённый скептицизм относительно глубины планируемых преобразований. Зарубежный опыт показывает, что успешные проекты цифровизации в здравоохранении обычно демонстрируют значительный эффект, но требуют комплексного подхода, включающего не только внедрение технологий, но и реинжиниринг бизнес-процессов, обучение персонала и изменение организационной культуры [20].

Структура установок персонала с преобладанием нейтральной позиции (32,1 %) и относительно невысокой активной поддержкой (15,4 %) указывает на необходимость интенсивной работы по управлению изменениями. Классическая кривая принятия инноваций Роджерса предполагает, что для успешной диффузии новации критически важно сначала заручиться поддержкой инноваторов

(2-3 %) и ранних последователей (13-14 %), которые затем вовлекают раннее большинство. Текущая доля активных сторонников (15,4 %) близка к пороговому значению, но требует целенаправленных усилий по её увеличению.

Связь между опытом столкновения с проблемами (41,0 % имели такой опыт) и пониманием зон ответственности (67,2 % понимают) предполагает, что значительная часть проблем может быть обусловлена не столько неясностью распределения функций, сколько другими факторами: недостатком ресурсов, несовершенством процессов, проблемами координации. Это указывает на то, что простая формализация зон ответственности не решит всех проблем, требуется комплексный реинжиниринг процессов.

Реалистичность экономических ожиданий (модальный срок окупаемости 1-2 года у 43,3 %) представляет позитивный фактор, снижающий риски разочарования от недостижения завышенных целей. Но это также давит на менеджмент по необходимости демонстрации быстрых результатов, что может подталкивать к выбору проектов с быстрой отдачей в ущерб более глубоким, но долгосрочным трансформациям. Международный опыт даёт знать, что наиболее успешные проекты цифровизации здравоохранения характеризуются балансом между быстрыми победами (quick wins) для поддержания импульса и стратегическими инвестициями [11].

Выводы

Проведённое исследование, сфокусированное на проблематике внедрения инновационных цифровых бизнес-процессов в российском здравоохранении, выявляет комплекс социально-организационных и экономических факторов. Эти факторы определяют как текущую готовность к трансформации, так и значительные резервы для повышения эффективности использования рабочего времени медицинского персонала. Исследование подтверждает наличие значительных ре-

зервов повышения эффективности использования рабочего времени медицинского персонала через оптимизацию рутинных административно-управленческих операций.

Структура барьеров с доминированием финансовых ограничений (36,9 %), проблем цифровой грамотности (31,8 %) и неготовности инфраструктуры (27,7 %) отражает специфику отечественного контекста и требует дифференцированного подхода к преодолению препятствий. Критическая ситуация с доступностью актуальных регламентов (только 28,5 % имеют полный доступ) усугубляет проблему и требует приоритетного внимания руководства медицинских организаций.

Проблематичная структура установок персонала: лишь 35,4 % демонстрируют поддержку при 32,1 % нейтральных, что указывает на необходимость приоритизации работы по управлению изменениями, включая коммуникационные кампании, демонстрацию ранних успехов и вовлечение персонала в процесс трансформации. Особое внимание должно быть уделено выращиванию группы активных сторонников (текущие 15,4 %), которые могут выступить проводниками изменений в будущем. Высокая доля работников, столкнувшихся с проблемами (41,0 %), при относительно хорошем понимании зон ответственности (67,2 %) свидетельствует о том, что корень проблем лежит не только в организационной неразберихе, но и в системных недостатках процессов, требующих комплексного реинжиниринга.

Позитивные ожидания значительной части респондентов (71,5 %) относительно эффекта оптимизации и реалистичность экономических ожиданий (модальный срок окупаемости 1-2 года) создают благоприятные предпосылки для планирования и внедрения улучшений.

Успех трансформации инновационных бизнес-процессов на основе цифровых технологий в российском здравоохранении будет зависеть от комплексно-

го подхода, включающего технологическое переоснащение, реинжиниринг бизнес-процессов, развитие компетенций персонала, формирование культуры не-

прерывного совершенствования и обеспечение баланса между быстрыми победами и стратегическими долгосрочными трансформациями.

Список литературы

1. Change Management and Digital Innovations in Hospitals of Five European Countries / P. Hospodkova, J. Berezna, M. Bartak [et al.] // *Healthcare*. 2021. Vol. 9, N 11. P. 1508. <https://doi.org/10.3390/healthcare9111508>.
 2. Bucci N., Vainieri M., Nuti S. Change and Innovation in Healthcare: Findings from Literature // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2021. Vol. 18, N 9. P. 4367. <https://doi.org/10.3390/ijerph18094367>.
 3. Lluch M. Healthcare Professionals' Organisational Barriers to Health Information Technologies // *International Journal of Medical Informatics*. 2011. N 12. P. 849-862. <https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2011.09.005>.
 4. Barriers and facilitators to utilizing digital health technologies by healthcare professionals / C. S. Kruse, M. Mileski, G. Dray [et al.] // *NPJ Digital Medicine*. 2023. Vol. 6, N 161. <https://doi.org/10.1038/s41746-023-00899-4>.
 5. Шадеркин И. А., Шадеркина В. А. Цифровое здравоохранение: прогноз на 2025-2030 гг. // *Российский журнал телемедицины и электронного здравоохранения*. 2025. Т. 11, № 3. С. 7-18. <https://doi.org/10.29188/2712-9217-2025-11-3-7-18>.
 6. Woolhandler S., Himmelstein D. U. Administrative Work Consumes One-Sixth of U.S. Physicians' Working Hours and Lowers Their Career Satisfaction // *International Journal of Health Services*. 2014. Vol. 44, N 4. С. 635-642. <https://doi.org/10.2190/HS.44.4.a>.
 7. Clinical workload in UK primary care: a retrospective analysis of 100 million consultations in England, 2007-14 / F. D. R. Hobbs, C. Bankhead, T. Mukhtar, S. Stevens, R. Perera-Salazar, T. Holt, C. Salisbury // *The Lancet*. 2016. N 10035. P. 2323-2330. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(16\)00620-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(16)00620-6).
 8. Interaction Time with Electronic Health Records: A Systematic Review / M. Tai-Seale, C. W. Olson, J. Li [et al.] // *Applied Clinical Informatics*. 2021. Vol. 12, N 4. P. 788-797. <https://doi.org/10.1055/s-0041-1733909>.
 9. Аксенова Е. И., Медведева Е. И., Крошилин С. В. Использование цифровых технологий в деятельности медицинских организаций // *Здравоохранение Российской Федерации*. 2024. Т. 68, № 5. С. 356-363. <https://doi.org/10.47470/0044-197X-2024-68-5-356-363>.
 10. Hughes M. Do 70 Per Cent of All Organizational Change Initiatives Really Fail? // *Journal of Change Management*. 2011. N 4. P. 451-464. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630506>.
 11. Hastings B. J. Guidance for successful healthcare transformation: A systematic review of change management practices and outcomes // *Australian Journal of Management & Organization*. 2025. P. 1-21. <https://doi.org/10.1177/03128962241307347>.
 12. Alharbi M. F. Does Electronic Health Record Implementation Enhance Hospital Efficiency and Patient Outcomes? A Comprehensive Systematic Review // *Sage Open*. 2025. Т. 15, N 3. <https://doi.org/10.1177/21582440251359791>.
 13. Мкртычян Г. А., Исаева О. М. Причины сопротивления персонала организационным изменениям: взгляд менеджеров как агентов перемен // *Организационная психология*. 2015. Т. 5, № 1. С. 22-33.
 14. Ясаева З. А. Проблемы финансирования здравоохранения РФ // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2019. № 12-3(58). С. 163-166.
 15. Barriers and Facilitators of Digital Transformation in Health Care: Mixed Methods Study / M. Veldanova, P. Glazkova, M. Zhuravleva [et al.] // *Journal of Participatory Medicine*. 2026. N 18. P. E83551. <https://doi.org/10.2196/83551>.
 16. Гурцкой Л. Д., Смирнова Е. К., Зудин А. Б. Цифровые компетенции медицинских работников: подходы к определению и сущность понятия // *Бюллетень Национального научно-исследовательского института общественного здоровья имени Н. А. Семашко*. 2023. № 2. С. 83-88.
- Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2026;16(2):248–263

17. Субботина Т. Н., Гришкина А. А. Цифровизация услуг здравоохранения: проблемы и перспективы развития (опыт Москвы и Московской области) // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 12. С. 395-400. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2025-12-395-400>.
18. Галстян А. Г., Мартиросян В. А. Некоторые вопросы цифровой трансформации здравоохранения в регионах России // Век качества. 2024. № 2. С. 73-95.
19. Tethered to the EHR: Primary Care Physician Workload Assessment Using EHR Event Log Data and Time-Motion Observations / B. G. Arndt, J. W. Beasley, M. D. Watkinson, J. L. Temte, W. J. Tuan, C. A. Sinsky, V. J. Gilchrist // *Annals of Family Medicine*. 2017. N 5. P. 419-426. <https://doi.org/10.1370/afm.2121>.
20. Information Infrastructures and the Challenge of the Installed Base / M. Aanestad, M. Grisot, O. Hanseth, P. Vassilakopoulou // *Information Infrastructures within European Health Care*. Cham: Springer, 2017. P. 25-33. https://doi.org/10.1007/978-3-319-51020-0_3.

References

1. Hospodkova P., Berezna J., Bartak M., et al. Change Management and Digital Innovations in Hospitals of Five European Countries. *Healthcare*. 2021;9(11):1508. <https://doi.org/10.3390/healthcare9111508>.
2. Bucci N., Vainieri M., Nuti S. Change and Innovation in Healthcare: Findings from Literature. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2021;18(9):4367. <https://doi.org/10.3390/ijerph18094367>.
3. Lluch M. Healthcare Professionals' Organisational Barriers to Health Information Technologies. *International Journal of Medical Informatics*. 2011;(12):849-862. <https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2011.09.005>.
4. Kruse C.S., Mileski M., Dray G., et al. Barriers and facilitators to utilizing digital health technologies by healthcare professionals. *NPJ Digital Medicine*. 2023;6(161). <https://doi.org/10.1038/s41746-023-00899-4>.
5. Shaderkin I.A., Shaderkina V.A. Tsifrovoye zdravookhraneniye: prognoz na 2025-2030 gg. *Rossiiskii zhurnal telemeditsiny i elektronnoy zdravookhraneniya = Russian Journal of Telemedicine and e-Health*. 2025;11(3):7-18. (In Russ.) <https://doi.org/10.29188/2712-9217-2025-11-3-7-18>.
6. Woolhandler S., Himmelstein D.U. Administrative Work Consumes One-Sixth of U.S. Physicians' Working Hours and Lowers Their Career Satisfaction. *International Journal of Health Services*. 2014;44(4):635-642. <https://doi.org/10.2190/HS.44.4.a>.
7. Hobbs F.D.R., Bankhead C., Mukhtar T., Stevens S., Perera-Salazar R., Holt T., Salisbury C. Clinical workload in UK primary care: a retrospective analysis of 100 million consultations in England, 2007-14. *The Lancet*. 2016;(10035):2323-2330. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(16\)00620-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(16)00620-6).
8. Tai-Seale M., Olson C.W., Li J., et al. Interaction Time with Electronic Health Records: A Systematic Review. *Applied Clinical Informatics*. 2021;12(4):788-797. <https://doi.org/10.1055/s-0041-1733909>.
9. Aksenova E.I., Medvedeva E.I., Kroshilin S.V. The use of digital technologies in the activities of medical organizations. *Zdravookhraneniye Rossiiskoi Federatsii = Healthcare of the Russian Federation*. 2024;68(5):356-363. (In Russ.) <https://doi.org/10.47470/0044-197X-2024-68-5-356-363>.
10. Hughes M. Do 70 Per Cent of All Organizational Change Initiatives Really Fail? *Journal of Change Management*. 2011;(4):451-464. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630506>.
11. Hastings B.J. Guidance for successful healthcare transformation: A systematic review of change management practices and outcomes. *Australian Journal of Management & Organization*. 2025. P. 1-21. <https://doi.org/10.1177/03128962241307347>.
12. Alharbi M.F. Does Electronic Health Record Implementation Enhance Hospital Efficiency and Patient Outcomes? A Comprehensive Systematic Review. *Sage Open*. 2025;15(3). <https://doi.org/10.1177/21582440251359791>.
13. Mkrtchyan G. A., Isaeva O. M. The reasons for staff resistance to organizational change: the View of managers as Agents of change. *Organizatsionnaya psikhologiya = Organizational Psychology*. 2015;5(1):22-33. (In Russ.)

14. Yasaeva Z.A. Problems of financing healthcare in the Russian Federation. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika* = *Economics and Business: Theory and Practice*. 2019;(12-3):163-166. (In Russ.)
15. Veldanova M., Glazkova P., Zhuravleva M., et al. Barriers and Facilitators of Digital Transformation in Health Care: Mixed Methods Study. *Journal of Participatory Medicine*. 2026;(18):E83551. <https://doi.org/10.2196/83551>.
16. Gurtskoi L.D., Smirnova E.K., Zudin A.B. Digital competencies of medical workers: approaches to the definition and essence of the concept. *Byulleten' Natsional'nogo nauchno-issledovatel'skogo instituta obshchestvennogo zdorov'ya imeni N. A. Semashko* = *Bulletin of the National Research Institute of Public Health named after N. A. Semashko*. 2023;(2):83-88. (In Russ.)
17. Subbotina T.N., Grishkina A.A. Digitalization of healthcare services: problems and development prospects (the experience of Moscow and the Moscow Region). *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika* = *Economics and Business: Theory and Practice*. 2025;(12):395-400. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2025-12-395-400>.
18. Galstyan A.G., Martirosyan V.A. Some issues of digital transformation of healthcare in the regions of Russia. *Vek kachestva* = *The Age of Quality*. 2024;(2):73-95. (In Russ.)
19. Arndt B.G., Beasley J.W., Watkinson M.D., Temte J.L., Tuan W.J., Sinsky C.A., Gilchrist V.J. Tethered to the EHR: Primary Care Physician Workload Assessment Using EHR Event Log Data and Time-Motion Observations. *Annals of Family Medicine*. 2017;(5):419-426. <https://doi.org/10.1370/afm.2121>.
20. Aanestad M., Grisot M., Hanseth O., Vassilakopoulou P. Information Infrastructures and the Challenge of the Installed Base. *Information Infrastructures within European Health Care*. Cham: Springer; 2017. P. 25-33. https://doi.org/10.1007/978-3-319-51020-0_3.

Информация об авторе / Information about the Author

Булатников Владимир Владимирович,
аспирант кафедры региональной экономики
и менеджмента, Юго-Западный
государственный университет,
г. Курск, Российская Федерация,
e-mail: vovabulatnikov95@yandex.ru,
Researcher ID: IXD-8684-2023,
ORCID: 0000-0003-4131-0374

Vladimir V. Bulatnikov, Postgraduate
at the Department of Regional Economics
and Management, Southwest State University,
Kursk, Russian Federation,
e-mail: vovabulatnikov95@yandex.ru,
Researcher ID: IXD-8684-2023,
ORCID: 0000-0003-4131-0374

Оригинальная статья / Original article

УДК 33

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-264-276>**Современные проблемы налогообложения малого бизнеса
и возможные пути решения****Д. А. Усик¹** ✉

¹ Российский государственный гуманитарный университет
ул. Миусская, д. 6, г. Москва 115000, Российская Федерация

✉ e-mail: Usik.d77@mail.ru

Резюме

Актуальность. Налоговая политика является ключевым инструментом регулирования сектора МСП; изменения 2024–2025 гг. (параметры спецрежимов, лимиты, ставки) усилили потребность в оценке их последствий для налоговой и административной нагрузки малого бизнеса.

Цель – проанализировать современные проблемы налогообложения МСП в Российской Федерации и обосновать практические меры по снижению фискальных и транзакционных издержек при сохранении стимулов к росту.

Задачи: систематизировать изменения налогового регулирования 2025 г.; выявить проблемные зоны применения УСН, ПСН, НПД и ОСН; оценить влияние региональной вариативности; сформулировать рекомендации по цифровизации администрирования и переходным механизмам между режимами.

Методология: систематический анализ нормативно-правовых актов и официальных разъяснений ФНС, контент-анализ профильных публикаций, описательная статистика открытых данных; при необходимости – кейс-анализ и экспертные интервью для эмпирической валидации.

Результаты. Установлено, что изменения 2025 г. имеют неоднородные эффекты: пересмотр лимитов и упрощение отдельных ставок облегчают доступ к спецрежимам для части МСП, при этом рост нагрузки для организаций на общей системе и сохранение жестких ограничений (в частности, лимита НПД) усиливают фискальные и административные издержки. Выделены проблемные зоны: сложность переходов между режимами, региональная неоднородность регулирования и барьеры масштабирования самозанятых.

Выводы. Предложен комплекс мер (цифровизация администрирования, градуированные переходные механизмы, индексация лимитов спецрежимов, стандартизация базовых параметров при сохранении региональных стимулов, таргетированные льготы для инновационных и экспортно ориентированных МСП), направленный на снижение транзакционных издержек и повышение предсказуемости регулирования

Ключевые слова: малый и средний бизнес; налогообложение; налоговая политика; цифровизация; налоговые льготы.

Конфликт интересов: Автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: Усик Д. А. Современные проблемы налогообложения малого бизнеса и возможные пути решения // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2026. Т. 16, № 2. С. 264–276. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-264-276>.

Поступила в редакцию 07.02.2026

Принята к публикации 06.03.2026

Опубликована 30.04.2026

Modern problems of small business taxation and possible solutions

Dmitrii A. Usik¹ ✉

¹ Russian State University for the Humanities
6 Miusskaya Str., Moscow 115000, Russian Federation

✉e-mail: Usik.d77@mail.ru

Abstract

Relevance. Tax policy is a key regulatory instrument for SMEs. The 2024–2025 changes in Russia (parameters of special tax regimes, thresholds and rates) increase the need to assess their effects on the tax and administrative burden of small businesses.

The purpose is to analyze current SME taxation challenges in the Russian Federation and substantiate practical measures that reduce fiscal and transaction costs while preserving incentives for growth.

Objectives: to systematize the 2025 regulatory changes; identify problem areas in the application of USN, PSN, NAP (self-employed regime) and the general regime; assess the impact of regional regulatory heterogeneity; and develop recommendations for digitalization of tax administration and transitional mechanisms between regimes.

Methodology: systematic review of regulatory acts and official explanations of the Federal Tax Service, content analysis of professional publications, and descriptive statistics based on open data; where needed, case studies and expert interviews are proposed for empirical validation.

Results. The 2025 changes produce heterogeneous effects: revised thresholds and simplified parameters improve access to special regimes for some SMEs, while higher burden for entities under the general regime and strict constraints (notably the NAP income cap) increase fiscal and compliance costs. Key problem areas include regime transitions, regional heterogeneity and scaling barriers for the self-employed.

Conclusions. A package of measures is proposed (digitalization of administration, graduated transition mechanisms, indexation of special-regime thresholds, standardization of basic parameters while preserving regional incentives, and targeted incentives for innovative and export-oriented SMEs) to reduce transaction costs and improve regulatory predictability.

Keywords: small and medium-sized businesses; taxation; tax policy; digitalization; tax benefits.

Conflict of interest: The Author declare the absence of obvious and potential conflicts of interest related to the publication of this article.

For citation: Usik D.A. Modern problems of small business taxation and possible solutions. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment* = *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2026;16(2):264–276. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-264-276>.

Received 07.02.2026

Accepted 06.03.2026

Published 30.04.2026

Введение

Малое и среднее предпринимательство (МСП) выступает ключевым звеном современной экономики, обеспечивая значительную долю занятости, стимулируя предпринимательскую активность и инновации, а также повышая устойчивость экономической системы к внешним шокам. В условиях глобальной и внутренней трансформации экономической политики роль МСП остаётся приоритетной: государственные меры поддержки,

налоговые стимулы и регуляторные инициативы направлены на создание благоприятной среды для создания и масштабирования малых компаний [1]. Тем не менее налоговая политика, будучи важнейшим инструментом фискальной и регуляторной власти, одновременно может выступать фактором как стимулирования, так и сдерживания развития сектора МСП [2].

В последние годы в Российской Федерации произошёл ряд крупных изменений в налоговом регулировании, суще-

ственно повлиявших на режимы налогообложения малых и средних предприятий. Ключевые новеллы включают пересмотр предельных значений выручки, используемых для отнесения организаций к категориям «микро», «малое» и «среднее» предприятие; изменения в применении и параметрах специальных налоговых режимов (включая упрощённую систему налогообложения и налог на профессиональный доход), а также корректировку ставок налогов, имеющих значение для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей [3]. Так, в 2025 г. официально пересмотрены пороги выручки для отнесения к субъектам МСП, при этом предельные значения были увеличены, что влияет на доступность ряда мер поддержки и возможность сохранения статуса МСП при росте бизнеса [4]. Одновременно с этим основная ставка налога на прибыль организаций с 1 января 2025 г. была изменена, что оказывает влияние на рентабельность и налоговую нагрузку компаний, в т. ч. малых предприятий [5]. Кроме того, для спецрежимов, таких как упрощённая система налогообложения (УСН), были закреплены только базовые ставки (6 % и 15 %), а ранее действовавшие повышенные ставки отменены, что меняет расчёт налога для отдельных групп плательщиков [6]. Ограничения по применению налога на профессиональный доход (НПД) также сохраняют значимость для самозанятых: предельный годовой доход остаётся важным ограничением для сохранения права на применение режима.

Эти изменения создают сочетание положительных и негативных последствий. Повышение порогов отнесения к МСП и упрощение некоторых ставок может смягчить нагрузку и расширить доступ к льготам для части предпринимателей [1]. В то же время изменение ставок налога на прибыль и рост общего фискального давления для определённых категорий бизнеса увеличивают потреб-

ность в адаптации: предприятия вынуждены пересматривать бизнес-модели, инвестиционные планы и управленческие решения, чтобы учесть новые налоговые обязательства и сопутствующие административные требования [7]. Особое значение имеет административная и операционная нагрузка, связанная с переходом между режимами налогообложения (например, при превышении лимитов для НПД или при смене системы с УСН на общую систему с НДС), а также неоднородность региональных правил применения отдельных режимов (в частности, патентной системы и региональных корректировок УСН) [8].

Целью настоящего исследования является всесторонний анализ современных проблем налогообложения малого бизнеса в Российской Федерации и выработка обоснованных предложений по их решению. Для достижения этой цели формулируются следующие исследовательские задачи:

1. Систематизировать ключевые изменения налогового регулирования, влияющие на МСП, и оценить их последствия для налоговой нагрузки и административных расходов предпринимателей.
2. Выявить основные проблемные зоны в применении существующих налоговых режимов (УСН, ПСН, НПД, общая система) с точки зрения практики предпринимательства.
3. Исследовать влияние региональной неоднородности налоговых правил на прогнозирование и стратегическое планирование деятельности МСП.
4. Разработать рекомендации и практические механизмы смягчения негативных эффектов налоговых изменений, включая меры цифровизации, поэтапного перехода между режимами и таргетированные льготы.

В рамках исследования будет использован комплексный подход, включающий обзор действующего законодательства и официальных разъяснений

налоговых органов (включая публикации ФНС), аналитические материалы профильных изданий и результаты научных публикаций по вопросам налоговой политики и развития МСП. При этом работа ориентирована на периодизацию и оценку изменений, вступивших в действие к началу и в течение 2025 г., что позволяет оценить как оперативные последствия реформ, так и сформулировать практические рекомендации для бизнеса и органов власти.

Введение в проблему налогового регулирования МСП важно не только с позиций чисто фискальной эффективности, но и с точки зрения экономической политики в целом: грамотное сочетание налоговых стимулов и упрощённых процедур отчётности может повысить конкурентоспособность национальной экономики, снизить долю «серого» сектора и способствовать созданию динамичной среды для малых инновационных предприятий. Исходя из этого, исследование направлено на синтез нормативно-правового анализа и практических рекомендаций, пригодных для внедрения в рамках государственной политики и региональных программ поддержки предпринимательства.

Материалы и методы

Данное исследование выполнено в рамках описательно-аналитического (descriptive-analytical) и качественно-количественного смешанного подхода (mixed methods). В качестве основных материалов используются публичные нормативно-правовые акты (Налоговый кодекс Российской Федерации – части I и II, федеральные законы, поправки, вступившие в силу к началу 2025 года), официальные разъяснения и публикации Федеральной налоговой службы Российской Федерации (постановления, письма, разъяснения на сайте ФНС), статистические данные Росстата, а также аналитические обзоры профильных профессиональных изданий

и рецензируемых научных статей по проблематике налогообложения МСП. Дополнительными источниками служили правовые базы данных и сервисы (в том числе «КонсультантПлюс», «Гарант») для поиска текстов законов и официальных разъяснений, а также отраслевые отчёты и обзоры, подготовленные аналитическими центрами и общественными организациями, работающими с малым и средним бизнесом. Период охвата документов – до середины 2025 г. включительно; при отборе учитывались только публикации нормативные акты, действующие на момент исследования или представляющие ретроспективную ценность для анализа проводимых изменений.

Отбор материалов осуществлялся по заранее определённым критериям. Включались нормативно-правовые акты федерального уровня, официальные разъяснения ФНС, общероссийские статистические сводки по МСП, а также аналитические обзоры и научные публикации, имеющие отношение к налоговым режимам для малого бизнеса (УСН, ПСН, НПД, общая система – ОСН). Исключались региональные инициативы и материалы без ссылок на первоисточники, если они не были подтверждены официальными документами; однако региональные акты и практики рассматривались как иллюстративные примеры в части, где исследование ориентировалось на неоднородность регионального применения режимов (например, региональные ставки по ПСН или практики применения патента). По научным публикациям использовались статьи из рецензируемых журналов, диссертационные исследования и аналитические записки за последние 5–7 лет, чтобы обеспечить релевантность и современность обзора.

Методы исследования объединяют несколько взаимодополняющих процедур. Первичная стадия – систематический правовой и документальный анализ

(doctrinal legal analysis) нормативной базы и официальных разъяснений: сопоставление положений Налогового кодекса и федеральных законов с практикой применения, формулировками разъяснений ФНС и публикациями профессиональных сообществ. Вторая стадия – контент-анализ аналитических публикаций и материалов СМИ: разметка текстов по тематическим кодам (административные издержки, налоговая нагрузка, региональные особенности, переходы между режимами, меры поддержки), что позволяет выделить повторяющиеся проблемы и оценить частоту упоминаний конкретных трудностей. Для контент-анализа использовалась смешанная стратегия – комбинирование ручной кодировки и автоматизированного поиска ключевых слов / фраз (например, «УСН», «НПД», «переходный период», «НДС», «патент») с последующей валидацией результатов ручной проверкой.

Третья стадия – сравнительный и эмпирический анализ: обработка открытых статистических данных Росстата и сводок ФНС с целью построения описательной статистики (динамика числа субъектов МСП по режимам, структуры выручки и налоговых поступлений), а также сопоставление федеральных и региональных практик с целью выявления закономерностей и областей наибольшего риска для предпринимателей. При необходимости для визуализации планируется использовать табличные сводки и графики (описательные показатели – абсолютные и относительные величины). Статистическая обработка носит преимущественно описательный характер; для оценки значимости различий между регионами или режимами могут применяться простые критериальные тесты (например, тесты на различие средних или непараметрические критерии), если данные и их структура будет достаточно для обоснованных выводов.

Четвёртая стадия – кейс-анализ и экспертные интервью (при наличии ресурса эмпирического сбора данных). В рамках углублённого анализа предлагается отобрать 3–5 региональных практик и 4–6 типичных бизнес-кейсов (микро-предприятие, небольшая торговая точка, IT-стартап на ранней стадии, ИП-самозанятый), чтобы проследить на конкретных примерах последствия изменений налогового регулирования и практические сложности перехода между режимами. Для получения экспертных оценок планируется проведение полуструктурированных интервью с представителями малого бизнеса, налоговыми консультантами и представителями региональных органов поддержки предпринимательства. Отбор экспертов – целевой (purposive sampling) с критерием релевантности опыта по тематике исследования; предполагаемый объём – до 10 интервью, что обеспечивает насыщение по ключевым темам для качественного анализа. Все интервью проводятся с информированного согласия респондентов; в тексте исследования идентификация респондентов не производится без отдельного разрешения.

Методы обработки и анализа данных включают: систематизацию нормативных положений и их хронологическое сопоставление; тематическую кодировку и контент-анализ текстов; построение табличных сводок и описательной статистики на основе открытых данных; сравнительный анализ практик регионов и кейсов; синтез результатов для формулирования рекомендаций. Для работы с текстами и кодировкой используется стандартное офисное программное обеспечение (текстовые редакторы, электронные таблицы) и при необходимости специализированные инструменты для качественного анализа (например, программное обеспечение для кодирования текстов). Для статистической обработки

применяется электронная таблица и базовые статистические пакеты.

Этические соображения и ограничения. Исследование в основном опирается на публичные и официальные материалы, поэтому этические риски минимальны. В случае проведения интервью соблюдаются принципы добровольного и информированного согласия, а также конфиденциальности и анонимности респондентов. Ограничения исследования связаны с доступностью и сопоставимостью региональных данных, возможными задержками публикации официальной статистики и быстротой изменений нормативной базы: итоговые выводы привязаны к состоянию информации на момент завершения исследования (середина 2025 г.). Кроме того, при отсутствии глубокого эмпирического сбора (широких выборок опрошенных предпринимателей) выводы исследования носят в основном описательно-аналитический характер и требуют дальнейшей верификации количественными исследованиями.

Таким образом, комбинированное использование юридического анализа нормативной базы, контент-анализа про-

фильных публикаций, описательной статистики официальных данных и кейс-подхода обеспечивает всестороннюю методологическую основу для исследования современных проблем налогообложения малого бизнеса и позволяет сформулировать практические и обоснованные рекомендации как для предпринимателей, так и для органов государственной и региональной власти.

Результаты и их обсуждение

В настоящем разделе представлены результаты выполнения описательно-аналитического исследования, основанного на анализе нормативно-правовых актов, официальных публикаций ФНС, статистических данных и аналитических обзоров по состоянию на середину 2025 г. Результаты сгруппированы по трём блокам:

- 1) количественная характеристика МСП и режимов налогообложения (табл. 1);
- 2) систематизация изменений налоговых параметров 2025 г. (табл. 2);
- 3) практические последствия и выявленные проблемные области на основе контент-анализа и сравнительного анализа региональных практик (табл. 3).

Таблица 1. Основные количественные показатели сектора МСП (сводные данные, Россия, 2024–2025 гг.)

Показатель	Величина	Источник / Примечание
Число субъектов МСП (Единый реестр МСП, июль 2025)	6 640 211	ФНС: реестр МСП (июль 2025)
Число микропредприятий (включено в реестр МСП)	6 383 289	ФНС (статистика по реестру)
Число плательщиков НПД (самозанятых), апрель 2024 (ориентир)	Ок. 10 000 000	Публикации ФНС / аналитики (апрель 2024)
Прирост числа субъектов МСП (июль 2024 → июль 2025)	+3,2% ($\approx$ +203 тыс.)	ФНС: сравнение реестров (июль 2024 и июль 2025)

Примечание. Таблица 1 даёт сводную картину численности и динамики субъектов малого и среднего предпринимательства в РФ (по данным реестра МСП Федеральной налоговой службы и аналитическим обзорам за 2024–2025 гг.). Наблюдаемый прирост в 3,2% за год отражает постепенное увеличение числа зарегистрированных субъектов (частично за счёт роста числа плательщиков НПД). Важное замечание: число плательщиков НПД включает физических лиц и ИП, применяющих режим «самозанятые», и частично не совпадает по методологии с категорией «субъект МСП» в реестре.

Таблица 2. Ключевые изменения параметров налогообложения, вступившие в силу / действующие в 2025 г.

Изменение	Суть и параметры	Источник / дата
Ставка налога на прибыль организаций	Базовая ставка увеличена с 20% до 25% с 1 января 2025 г.; перераспределение поступлений между федеральным и региональными бюджетами	ФЗ №176-ФЗ; ФНС – публикации 20.01.2025
Упрощённая система налогообложения (УСН)	Отменены повышенные ставки (8% и 20%); сохраняются базовые ставки 6% (объект – доходы) и 15% (объект – доходы минус расходы)	ФНС: разъяснения по УСН, 2025
Налог на профессиональный доход (НПД)	Лимит применения режима за год: 2,4 млн руб.; при превышении налогоплательщик теряет право на НПД в текущем году	ФНС / Консультант – разъяснения 2024–2025
Региональная практика ПСН и ставки УСН	Региональная вариативность сохранения: регионы устанавливают параметры ПСН и могут корректировать отдельные элементы УСН в пределах полномочий	Региональные регламенты и база ФНС (сводки по регионам)

Примечание. Таблица 2 систематизирует основные законодательные и регуляторные изменения 2025 г., которые имеют прямое влияние на налоговую нагрузку и выбор режимов налогообложения для МСП. Увеличение ставки налога на прибыль повышает фискальное давление на юридические лица, в то время как упрощение УСН (отмена повышенных ставок) снижает неравномерность ставок для малого бизнеса, сохраняя при этом базовые режимы. Лимит НПД продолжает оставаться ограничением для самозанятых и влияет на решение ИП о сохранении / смене режима при росте выручки. Региональная вариативность остаётся фактором неопределённости при планировании.

Таблица 3. Выявленные практические последствия налоговых изменений (по результатам контент-анализа публикаций, аналитики и доступной статистики)

Практический эффект / Проблема	Проявления (примеры)	Источник / Замечание
Рост фискальной нагрузки для части МСП	Увеличение налоговых обязательств у организаций, платящих налог на прибыль; потенциальное снижение рентабельности инвестпроектов	Аналитика по реформе-2025; комментарии ФНС и бизнес-сообщества
Административное бремя при смене режимов	Необходимость внедрения НДС-учёта, смена схем расчёта налогов и затрат на бухгалтерию / ИТ при переходе с УСН / НПД на ОСН	Публикации бухгалтерских порталов и кейсы предпринимателей
Региональная неоднородность влияния	Различия в условиях применения ПСН и региональных корректировках УСН приводят к разной налоговой нагрузке по регионам	Анализ региональных ставок и практик
Риски для роста самозанятых	Предел НПД ограничивает масштабирование: при превышении 2,4 млн руб. предприниматель вынужден менять режим и нести дополнительные расходы	Разъяснения по НПД; аналитика по самозанятым

Примечание. Контент-анализ публикаций и официальных комментариев показал устойчивую связь между изменениями налоговой политики и практическими сложностями для МСП: даже при наличии мер упрощения (например, отмена повышенных ставок УСН) одновременно растёт фискальная нагрузка на категории, не подпадающие под спецрежимы. Административные издержки особенно ощутимы для микропредпринимателей и малых компаний без развитой бухгалтерии. Региональная неоднородность остаётся одним из важных факторов, ограничивающих предсказуемость налоговых обязательств.

В ходе контент-анализа профильных публикаций, официальных разъяснений и аналитики были выделены следующие наиболее часто встречающиеся темы (сортированы по важности / частоте упоминаний):

1. Административная нагрузка и сложность налогового учёта при переходе между режимами.

2. Неоднородность региональных правил и практик (ПСН, ставки УСН).

3. Ограничения по лимитам для НПД и специфические риски масштабирования самозанятых.

4. Влияние повышения ставки налога на прибыль на инвестиционную активность и распределение налоговой нагрузки.

5. Потребность в дальнейшей цифровизации сервисов ФНС для снижения транзакционных издержек.

Описательные статистические наблюдения (на основе открытых данных):

– доля субъектов МСП в общем числе действующих юридических лиц и ИП составляет около 81% (по данным реестра ФНС, июль 2025);

– число плательщиков НПД (самозанятых) выросло до многомиллионного уровня (ок. 10 млн на 2024 г.), что существенно повлияло на совокупную структуру субъектов МСП и спектр применяемых налоговых режимов.

Аналитическая обработка нормативных актов, статистики и профильной аналитики показала: законодательные изменения 2025 г. одновременно создают облегчения (упрощение УСН) и новые вызовы (рост фискальной нагрузки для компаний на общей системе). Практические эффекты варьируются в зависимости от размера предприятия, отрасли и региона; наибольшая уязвимость выявлена у микро- и малых предприятий, а также у предпринимателей на пороге смены режима (самозанятые с приближением к лимиту 2,4 млн руб.).

В настоящем разделе обсуждаются интерпретации результатов, полученных в ходе анализа нормативной базы, официальной статистики и аналитических публикаций по состоянию на середину 2025 года, а также их практическое значение для субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) и органов управления.

Аналитическая сводка показала, что налоговая реформа 2025 г. одновременно содержит элементы как смягчения, так и ужесточения налоговой нагрузки для разных категорий МСП. Отмена повышенных ставок в УСН и пересмотр лимитов отнесения к категориям МСП создают предпосылки для расширения доступа к специальным режимам и льготам. Вместе с тем увеличение базовой ставки налога на прибыль и сохранение жёстких ограничений по некоторым режимам (например, лимит НПД) приводят к тому, что часть предприятий – особенно те, кто работают на общей системе налогообложения или близки к порогам перехода, – испытывают возрастание реальной налоговой нагрузки и административных расходов [9]. Таким образом, реформа не привела к однозначному ослаблению налоговой нагрузки для сектора в целом: эффект распределился неравномерно в зависимости от размера, отрасли и региона [10].

Одним из наиболее выраженных результатов исследования является высокий уровень административного бремени при переходе между режимами. Переход с УСН или НПД на ОСН (или на режимы с НДС) требует внедрения учётных процедур, доработки финансового и налогового учёта, а также инвестиций в программное обеспечение и квалификацию персонала. Для микропредприятий и индивидуальных предпринимателей такие расходы соотносятся с ограниченными ресурсами и часто становятся решающим фактором при принятии управленческих

решений – от откладывания масштабирования до формального ухода в «серую» экономику [11]. Следовательно, меры поддержки должны включать не только фискальные стимулы, но и практическую помощь в виде субсидий на цифровизацию учёта, обучающих программ и доступных консультационных услуг [12].

Региональная вариативность в применении ПСН и корректировках УСН усиливает неопределённость для предпринимателей, особенно для тех, чей бизнес зависит от межрегиональной деятельности или планирует расширение. Наличие существенных различий в региональных правилах создаёт условия для арбитража: бизнес может стремиться зарегистрировать деятельность в наиболее благоприятных юрисдикциях, что искажает экономическую активность и приводит к конкуренции между регионами не на уровне инфраструктуры и сервиса, а на уровне правил налогообложения [13]. В условиях же, когда регионы предлагают несогласованные меры, федеральный центр может рассматривать опцию введения минимальных стандартов регулирования, сохраняя при этом право регионов на дополнительные стимулы [14].

Режим НПД обеспечил существенное расширение формальной экономической активности среди самозанятых, однако существующие годовые лимиты снижают привлекательность режима для предпринимателей, нацеленных на рост. Порог 2,4 млн руб. (актуальный в 2025 г.) ограничивает возможности постепенного масштабирования: при неосторожном наращивании дохода предприниматель рискует потерять выгодный режим и столкнуться с дополнительными налоговыми и административными издержками в течение года. В этой связи целесообразно рассмотреть механизм поэтапного перехода или «грейс-периода», когда предприниматель сохраняет часть пре-

имуществ НПД при кратковременном превышении лимита или получает переходную налоговую амортизацию, позволяющую адаптироваться.

Увеличение ставки налога на прибыль имеет потенциально негативный эффект на инвестиционные инициативы юридических лиц, так как снижается чистая прибыль, доступная для реинвестирования. При этом МСП в инновационных секторах часто опираются на низкие маржи на ранних этапах развития; поэтому повышение налогового бремени может отложить проекты по масштабированию или сократить способность фирм привлекать внешние инвестиции. Для нейтрализации такого эффекта полезны целевые налоговые стимулы: инвестиционные вычеты, налоговые вычеты за НИОКР, ускоренная амортизация по технологическому оборудованию для МСП в приоритетных секторах [15].

Исходя из выявленных эффектов, предлагается следующая комбинация практических мер: а) дальнейшее развитие цифровой инфраструктуры налогового администрирования и интеграции с банковскими и бухгалтерскими системами; б) введение поэтапных переходных правил при утрате права на спецрежимы (грейс-периоды, пониженные авансовые платежи на первые 1–2 года после перехода); в) индексация лимитов применения спецрежимов с учётом инфляции и отраслевой специфики; г) введение минимальных федеральных стандартов для ПСН и основных параметров УСН при сохранении региональных возможностей для стимулирования; д) целенаправленные налоговые льготы для инновационных МСП и экспортно ориентированных

Настоящее исследование имеет ряд ограничений, связанных с его обзорно-аналитическим характером и ограниченной доступностью оперативной региональной статистики. Для более глубокого понимания эффектов налоговых изме-

нений требуются масштабные эмпирические исследования с использованием данных налоговых органов, банков и бизнес-реестров: панельные исследования предприятий, квазиэкспериментальные оценки воздействия на инвестиции и занятость, а также количественные оценки эластичности налоговой базы по отношению к изменениям ставок и лимитов. Кроме того, важно провести более широкие интервью и опросы предпринимателей для верификации качественных выводов и оценки эффективности предлагаемых мер поддержки.

Обсуждение показывает, что налоговая политика в отношении МСП должна балансировать между фискальной целью и стимулированием предпринимательской активности. Своевременная цифровизация, гибкие переходные механизмы и таргетированные стимулы способны снизить негативные эффекты реформ 2025 г. и создать более предсказуемую и стимулирующую среду для устойчивого роста малых предприятий.

Выводы

Данное исследование проанализировало современные проблемы налогообложения малого и среднего предпринимательства (МСП) в Российской Федерации и предложило практические направления их решения. На основании правового анализа, обзора официальных публикаций ФНС, статистических данных и контент-анализа профильной аналитики получены следующие ключевые выводы и рекомендации.

Во-первых, налоговая реформа конца 2024 – начала 2025 гг. оказала неоднозначное воздействие на сектор МСП: с одной стороны, ряд мер (пересмотр лимитов отнесения к категориям МСП, упрощение ставок УСН) создаёт предпосылки для улучшения доступа к специальным режимам и снижению фрагмен-

тарной нагрузки; с другой – повышение базовой ставки налога на прибыль и сохранение строгих ограничений для некоторых режимов (включая годовой лимит НПД) увеличивают фискальную и административную нагрузку для значительной доли субъектов, особенно для предприятий на общей системе налогообложения и для предпринимателей, находящихся на пороге смены режима. Следовательно, эффект реформы оказался неоднозначным: он одновременно облегчает условия для части МСП и усложняет для другой их части.

Во-вторых, исследование подтвердило, что основными практическими барьерами для МСП являются: 1) высокие административные издержки при переходе между режимами (включая требования по учёту НДС и изменение отчётности); 2) региональная неоднородность в применении патентной системы и возможностях корректировки УСН, что снижает предсказуемость ведения бизнеса; 3) лимиты и правила, ограничивающие возможности масштабирования для самозанятых. Эти барьеры оказывают как прямое негативное влияние на рентабельность и инвестиционные решения МСП, так и косвенное – через рост транзакционных издержек и неопределённость планирования.

В-третьих, для минимизации негативных эффектов реформы и создания более стимулирующей среды предлагается следующая приоритетная совокупность мер:

1) усиление цифровизации налогового администрирования и расширение интеграции сервисов ФНС с банковской и бухгалтерской инфраструктурой – это снизит транзакционные расходы и ускорит адаптацию предприятий при смене режима;

2) введение поэтапных переходных механизмов (грейс-периодов) и пони-

женных авансовых ставок в период адаптации для бизнеса, утрачивающего право на спецрежимы;

3) регулярная индексация лимитов специальных режимов (включая НПД) с учётом инфляции и отраслевых особенностей, чтобы спецрежимы сохраняли свою значимость при росте доходов предпринимателей;

4) установление минимальных федеральных стандартов для ПСН и ключевых параметров УСН с сохранением возможности региональных стимулов, что повысит предсказуемость и сократит межрегиональные искажения;

5) целевые налоговые стимулы для инновационных и экспортно ориентированных МСП (инвестиционные вычеты, налоговые преференции по НИОКР и ускоренная амортизация) – для поддержания инвестиционной активности и технологического развития в малом бизнесе.

В-четвёртых, практические рекомендации для предпринимателей включают: своевременное планирование налоговой стратегии с учётом ожидаемого роста выручки; использование доступных цифровых инструментов ФНС и бухгалтерских решений для снижения учётных издержек; оценка выгод региональной регистрации с учётом всех экономических факторов; обращение за консультационной поддержкой при подготовке к пере-

ходу на более сложные режимы налогообложения.

Исследование имеет ряд ограничений. Оно опирается преимущественно на открытые официальные источники и аналитические публикации, а также на контент-анализ; для количественной проверки выявленных эффектов требуются дополнительные эмпирические данные (панельные данные предприятий, данные по налоговым поступлениям и инвестициям в разрезе регионов и отраслей). Кроме того, быстрые изменения регуляторной среды требуют периодического обновления выводов: рекомендации следует рассматривать как применимые к состоянию на середину 2025 г. и как основу для дальнейших эмпирических исследований и пилотных программ государственной поддержки.

В заключение отмечаем, что правильно выстроенная налоговая политика в отношении МСП должна сочетать фискальную устойчивость государства и стимулирование предпринимательской активности. Комбинация цифровизации, гибких переходных механизмов и целевых стимулов способна не только снизить негативные последствия налоговых изменений 2025 г., но и создать условия для устойчивого роста сектора малого и среднего бизнеса, повышения его конкурентоспособности и вклада в экономическое развитие страны.

Список литературы

1. Назаров М. А. Проблемы и перспективы налогообложения субъектов малого бизнеса в современных условиях // Экономика и предпринимательство. 2021. № 12 (137). С. 1456–1458.
2. Солодовник М. А. Проблемы налогообложения малого бизнеса в Российской Федерации // Студенческий вестник. 2024. № 47–6 (333). С. 28–37.
3. Зотиков Н. З. Налоговая реформа 2025 г.: нагрузка на физических лиц // Вестник университета. 2025. № 5. С. 112–125.
4. Назарова А. Д. Актуальные проблемы налогообложения цифровых платформ // Студенческий форум. 2025. № 1-2 (310). С. 22–25.
5. Пьянова М. В. О налогообложении малого предпринимательства в условиях интеграции новых регионов // Налоги и налогообложение. 2024. № 5. С. 1–20.

6. Кожанчикова Н. Ю., Полякова А. А., Алентьева Н. В. Налогообложение малого бизнеса в России: проблемы и направления совершенствования // Вестник аграрной науки. 2023. № 1 (100). С. 119–128.
7. Агеев С. С., Нижник Д. А. Налогообложение субъектов малого и среднего предпринимательства в Евразийском экономическом союзе // Вестник Санкт-Петербургского университета. Право. 2025. № 2 (16). С. 470–484.
8. Пьянова М. В. Об эффективности мер налоговой поддержки малого предпринимательства // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2024. № 5. С. 158–171.
9. Нурмухаметов Р. Ф. Меры налоговой поддержки малого и среднего предпринимательства в условиях санкций // Студенческий. 2025. № 19–8 (315). С. 51–54.
10. Острцова А. В., Васильченко В. Е. Проблема налогообложения предприятий малого бизнеса по общему режиму налогообложения // Вектор экономики. 2023. № 1 (79). С. 54.
11. Ратников К. С. Налоговые и другие меры поддержки малого и среднего бизнеса в РФ // Экономика и предпринимательство. 2024. № 3 (164). С. 703–705.
12. Климанов В. В., Михайлова А. А. Совершенствование налоговой системы России в 2024 году: межстрановые сравнения и региональная проекция // Финансовый журнал. 2024. № 5 (16). С. 109–120.
13. Шарифова Г. И. Актуальные проблемы налогообложения в условиях цифровой трансформации экономики // Молодой ученый. 2024. № 41 (540). С. 268–271.
14. Вальдер Е. С. Современные проблемы налогообложения хозяйствующих субъектов // Современные достижения научно-технического прогресса. 2025. № 3 (14). С. 132–135.
15. Small business in Russia: institutions, market potential, taxes and digitalization / S. Zemtsov [et al.] // Post-Communist Economies. 2022. N 8 (34). P. 1029–1053.

References

1. Nazarov M.A. Problems and prospects of taxation of small businesses in modern conditions. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Economics and Entrepreneurship*. 2021;(12):1456–1458. (In Russ.)
2. Solodovnik M.A. Problems of taxation of small business in the Russian Federation. *Studencheskii vestnik = Student Bulletin*. 2024;(47-6):28–37. (In Russ.)
3. Zotikov N.Z. Tax reform in 2025: the burden on individuals. *Vestnik universiteta = University Bulletin*. 2025;(5):112–125. (In Russ.)
4. Nazarova A.D. Actual problems of taxation of digital platforms. *Studencheskii forum = Student Forum*. 2025;(1-2):22–25. (In Russ.)
5. P'yanova M.V. On taxation of small business in the context of integration of new regions. *Nalogi i nalogooblozhenie = Taxes and Taxation*. 2024;(5):1–20. (In Russ.)
6. Kozhanchikova N.Yu., Polyakova A.A., Alent'eva N.V. Taxation of small businesses in Russia: problems and areas of improvement. *Vestnik agrarnoi nauki = Bulletin of Agrarian Science*. 2023;(1):119–128. (In Russ.)
7. Ageev S.S., Nizhnik D.A. Taxation of small and medium-sized enterprises in the Eurasian Economic Union. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Pravo = Bulletin of St. Petersburg University. Right*. 2025;(2):470–484. (In Russ.)
8. P'yanova M.V. On the effectiveness of tax support measures for small businesses. *Kuznechno-shtampovoechnoe proizvodstvo. Obrabotka materialov davleniem = Forging and Stamping Production. Pressure Treatment of Materials*. 2024;(5):158–171. (In Russ.)
9. Nurmukhametov R.F. Measures of tax support for small and medium-sized enterprises in the context of sanctions. *Studencheskii = Student's*. 2025;(19–8):51–54. (In Russ.)
10. Ostretsova A.V., Vasil'chenko V.E. The problem of taxation of small businesses under the general taxation regime. *Vektor ekonomiki = Vector of Economics*. 2023;(1):54. (In Russ.)

11. Ratnikov K.S. Tax and other measures to support small and medium-sized businesses in the Russian Federation. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Economics and Entrepreneurship*. 2024;3(164):703–705. (In Russ.)
12. Klimanov V.V., Mikhailova A.A. Improving the Russian tax system in 2024: Cross-country comparisons and regional projection. *Finansovyi zhurnal = Financial Journal*. 2024;(5):109–120. (In Russ.)
13. Sharifova G.I. Actual problems of taxation in the context of digital transformation of the economy. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*. 2024;(41):268–271. (In Russ.)
14. Val'der E. S. modern problems of taxation of economic entities. *Sovremennye dostizheniya nauchno-tekhnicheskogo Progressa = Modern Achievements of Scientific and Technological Progress*. 2025;(3):132–135. (In Russ.)
15. Zemtsov S., et al. Small business in Russia: institutions, market potential, taxes and digitalization. *Post-Communist Economies*. 2022;(8):1029–1053. (In Russ.)

Информация об авторе / Information about the Author

Усик Дмитрий Андреевич, ассистент
кафедры психологии семьи и детства,
Институт психологии Л. С. Выготского,
Российский государственный гуманитарный
университет, г. Москва, Российская
Федерация,
e-mail: Usik.d77@mail.ru,
SPIN: 2093-9506

Dmitrii A. Usik, Assistant at the Department
of Family and Childhood Psychology
L. S. Vygotsky Institute of Psychology,
Russian State University for the Humanities,
Moscow, Russian Federation,
e-mail: Usik.d77@mail.ru,
SPIN: 2093-9506

Оригинальная статья / Original article

УДК 332.1

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-277-287>

Экономико-правовые основы регулирования отрасли грибоводства в Российской Федерации

К. А. Дахнович¹ ✉

¹ Московская государственная академия ветеринарной медицины и биотехнологий – МВА имени К. И. Скрябина
ул. Академика Скрябина, д. 23, г. Москва 123242, Российская Федерация

✉ e-mail: Dakhnovich.kirill@gmail.com

Резюме

Актуальность. Продовольственная безопасность страны остается стратегической задачей любой национальной юрисдикции, решение которой основано на комплексном подходе к организации процессов производства продуктового сырья. Одним из развивающихся и перспективных отраслей сельского хозяйства в России является грибоводство, которое только в 2020 г. было отнесено к растениеводству и получило собственный код в классификаторе. Рынок грибов в настоящее время испытывает дефицит из-за санкционных ограничений на поставки продукции в Россию, что создает благоприятные перспективы для развития отечественной отрасли грибоводства, нуждающейся в государственной поддержке и субсидировании.

Цель – изучить особенности организации и управления отраслью грибоводства.

Задачи. В процессе работы над статьей были поставлены и решены следующие задачи: рассмотреть особенности и специфику отрасли грибоводства России, оценить ее нормативно-правовое поле функционирования, провести идентификацию ее позиции в общем классификаторе продукции агропромышленного комплекса, оценить темпы развития, выявить основные проблемы, препятствующие развитию данной отрасли и масштабированию ее производственной мощности.

Методология. Оценка экономико-правовых основ регулирования взаимоотношений в отрасли грибоводства была проведена на основе контент-анализа существующего правового поля, также были использованы методы систематизации, аналогии, обобщения и анализа цифровых данных.

Результаты. Грибоводство – новая отрасль агробизнеса, которая за последние три десятилетия сформировалась как устойчивое производство продукции растительного происхождения. Эффективность грибоного бизнеса продиктована популярностью грибов и их ценными питательными свойствами, а также наличием спроса на рынке, который сегодня частично закрыт импортом.

Выводы. Российское грибоводство нуждается в четкой правовой базе идентификации продукции, механизмах государственной поддержки производителей, что позволит ему масштабироваться.

Ключевые слова: грибоводство; отрасль; производство; правовое поле; экономические механизмы; государственная поддержка; субсидии.

Конфликт интересов: Автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: Дахнович К. А. Экономико-правовые основы регулирования отрасли грибоводства в Российской Федерации // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2026. Т. 16, № 2. С. 277–287. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-277-287>.

Поступила в редакцию 08.02.2026

Принята к публикации 07.03.2026

Опубликована 30.04.2026

Economic and legal framework for regulating the mushroom growing industry in the Russian Federation

Kirill A. Dakhnovich¹✉

¹ Moscow State Academy of Veterinary Medicine and Biotechnology – MVA named after K. I. Skryabin
23 Akademika Skryabina Str., Moscow 123242, Russian Federation

✉ e-mail: Dakhnovich.kirill@gmail.com

Abstract

Relevance. The country's food security remains a strategic objective of any national jurisdiction, the solution of which is based on an integrated approach to the organization of food production processes. One of the developing and promising branches of agriculture in Russia is mushroom farming, which was classified as crop production only in 2020 and received its own code in the classifier. The mushroom market is currently experiencing a shortage due to sanctions restrictions on the supply of products to Russia, which creates favorable prospects for the development of the domestic mushroom industry, which needs government support and subsidies.

The purpose is to study the specifics of the organization and management of the mushroom industry.

Objectives. In the process of working on the article, the following tasks were set and solved: to consider the features and specifics of the Russian mushroom industry, to assess its regulatory and legal field of operation, to identify its position in the general classifier of agro-industrial complex products, to assess the pace of development, to identify the main problems hindering the development of this industry and scaling its production capacity.

Methodology. The assessment of the economic and legal foundations for regulating relations in the mushroom industry was carried out on the basis of a content analysis of the existing legal framework, and methods of systematization, analogy, generalization, and analysis of digital data were also used.

Results. Mushroom farming is a new branch of agribusiness, which over the past three decades has emerged as a sustainable production of plant products. The effectiveness of the mushroom business is dictated by the popularity of mushrooms and their valuable nutritional properties, as well as the demand in the market, which is now partially closed by imports.

Conclusions. Russian mushroom farming needs a clear legal framework for product identification and mechanisms for state support for producers, which will allow it to scale.

Keywords: mushroom growing; industry; production; legal framework; economic mechanisms; government support; subsidies.

Conflict of interest: The Author declare the absence of obvious and potential conflicts of interest related to the publication of this article.

For citation: Dakhnovich K.A. Economic and legal framework for regulating the mushroom growing industry in the Russian Federation. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment* = *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2026;16(2):277–287. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-2-277-287>.

Received 08.02.2026

Accepted 07.03.2026

Published 30.04.2026

Введение

Отрасль грибоводства России за последние 30-35 лет сформировалась как отдельное устойчивое направление развития растениеводства. Несмотря на положительные темпы роста и объемы производства, продукция грибоводства не получила широкого распространения на всей территории страны по причине ряда сдерживающих факторов развития: отсутствия или несбалансированности мер

государственной поддержки производителей грибов, высоких ставок НДС для отрасли, дефицита мицелия, спор и субстратов для поддержания стабильности производственных процессов, повышенных технологических требований к продукции российского производства, а также традиций сбора дикоросов и их заготовки на зимний сезон.

В 2017 г. приказом министра сельского хозяйства Российской Федерации

от 20.06.2017 г. № 294 была сформирована рабочая группа по развитию грибоводства в Российской Федерации в составе 16 представителей отраслевого министерства, бизнесменов и отраслевых объединений грибоводов¹. Основными задачами данной группы выступили разработка предложений в координации с производителями и органами исполнительной власти по направлениям и проблемам развития отрасли грибоводства; выработка и согласование мероприятий по развитию отрасли. Таким образом, видим, что со стороны органов власти данный вопрос обозначен в качестве стратегического, но результатов работы рабочей группы не предоставлено и нет отчетов о ее работе.

Грибы по своей сути отнесены в классификаторе к однолетним культурам, но по своей биологической физиологии это многолетние культуры со сроком жизненного цикла до 5-6 лет, поэтому не совсем верно их относить к растениям. Некоторые исследователи рассматривают грибы как отдельное царство жизни [1], нормативное регулирование пользования которыми должно быть закреплено отдельным правом природопользования – микологическим правом, которое будет развиваться по двум направлениям: частному (сбор дикоросов и их оборот) и специализированному (промышленное производство грибов).

Отметим, что постановление Правительства Российской Федерации от 11.11.2020 г. № 1810 «О внесении изменений в приложение № 1 к постановлению Правительства Российской Федерации от 25 июля 2006 г. № 458» грибы были отнесены к подразделу «Овощные культуры открытого и закрытого грунта»

¹ О создании рабочей группы по развитию грибоводства в Российской Федерации: приказ Министерства сельского хозяйства РФ от 20 июня 2017 г. № 294. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71622866/> (дата обращения: 23.01.2026).

после позиции, классифицируемой кодом ОК 01.13.49.190, и дополнены кодом ОК 01.13.80.000 «Грибы и трюфели»; мицелий грибов отнесен к подразделу «Производство семеноводства овощных культур», для которого выделены коды 01.30.10.150 «Мицелий гриба (грибница)», 01.30.10.151 «Мицелий тепличных шампиньонов», 01.30.10.159 «Мицелий прочих грибов».

Данная практика свидетельствует о расширении отрасли, что способствует ускорению темпов роста производства культивируемых грибов отечественными предприятиями, а также устранению препятствий для отнесения грибов и мицелия к сельскохозяйственной продукции при налогообложении [2].

Другим значимым вопросом являются технологии промышленного грибного производства, применяемые на многих предприятиях отрасли и базирующиеся на голландских разработках и оборудовании, поддержка которых была прекращена с 2022 г. в связи с антироссийскими санкциями [3]. Как следствие данного факта, в 2024 г. объёмы производства грибов из-за высоких затрат, дефицита кадров, комплектующих, сложной логистики и т. п. сократились, что стимулирует производителей искать новые подходы и ресурсы на основе отечественных разработок и оборудования. В сложившейся ситуации необходима комплексная государственная поддержка отрасли как одного из перспективных направлений сельскохозяйственного производства продуктового сырья и альтернативного растительного белка [4].

Рынок грибов России продолжает развиваться, что будет расширять традиции потребления и культивирования данного продукта, а также масштабировать и развивать новый агросегмент [5]. Перспективы развития грибной отрасли будут зависеть от совершенствования нормативного регулирования и развития транспортно-логистической инфраструк-

туры [6]. Особенность грибного бизнеса заключается в его быстром производственном цикле и недолгих сроках хранения готовой продукции, что требует эффективной транспортной обеспеченности и продуманной логистики для максимально быстрой доставки продукции до конечных потребителей и сетевого ритейла [7].

В настоящее время российский рынок грибов не полностью обеспечен продукцией внутреннего производства вследствие значительного объема импорта из Белоруссии, Китая и стран ЕС, в т. ч. в рамках параллельного импорта, что приводит к снижению качества продукции и сокращению сроков ее реализации [8].

Материалы и методы

Новые направления развития агробизнеса в рамках уже существующих традиционных форматов требуют дополнительных корректировок как нормативно-правовой базы функционирования, так и организационно-экономических механизмов регулирования и поддержки отрасли. Грибоводство представляет собой новую отрасль, сформировавшуюся за последние 30 лет на основе традиций сбора и потребления дикорастущих грибов.

Культивирование грибов является перспективным направлением агробизнеса, способствующим развитию АПК, производству продовольственной продукции и сырья для пищевой промышленности, а также расширению экспорта отечественной сельскохозяйственной продукции. Оценка перспектив его развития проведена на основе анализа нормативно-правовой базы, отражающей лишь отдельные аспекты регулирования производства грибов. Анализ нормативной документации по грибоводству проведен с применением методов контент-анализа, классификации, обобщения и систематизации. Обработка эмпирического материала по объему производства грибов, ди-

намике цен на продукцию была проведена с помощью графического анализа.

Информационную базу составили отчеты и обзоры специализированных изданий, были использованы интернет-ресурсы и аналитические отчеты рейтинговых компаний, а также работы отечественных и иностранных ученых, специализирующихся на развитии отраслей АПК.

Результаты и их обсуждение

Культивируемое грибоводство в России находится на стадии становления, поскольку сложности идентификации продукции отрасли в составе сельскохозяйственной продукции сдерживают развитие данного направления и ограничивают возможности его государственной поддержки. Традиции сбора и заготовки дикорастущих грибов свидетельствуют о высоком уровне спроса на данную продукцию во всех регионах страны [9]. В связи с чем отрасль должна расширяться и развивать культуры потребления искусственно выращенной и безопасной грибной продукции [10].

До 2014 г. российский рынок грибов практически полностью обеспечивался импортом из стран ЕС. После введения продуктового эмбарго и антироссийских санкций возник дефицит продукции и рост цен. Это стимулировало развитие собственного производства и реализацию инвестиционных проектов по созданию отечественной производственной базы, в результате чего в 2016–2017 гг. были построены новые предприятия по выращиванию грибов [11].

Согласно аналитическим отчетам, по итогам 2025 г. объем производства культивируемых грибов составил 148 тыс. т, что свидетельствует об устойчивой положительной динамике развития отрасли с 2014 г. со среднегодовым темпом роста 15–17 %. Анализ динамики производства показывает, что в 2025 г. объем выпуска

увеличился по сравнению с 2024 г. на 4,8 %, а по сравнению с 2023 г. – на 0,9 %, что отражает замедление темпов роста. Наблюдаемая динамика указывает на высокую волатильность рынка шам-

пиньонов, обусловленную изменением спроса, уровня цен и производственных издержек. Рассмотрим динамику цен и объемов производства за анализируемый период (рис. 1).

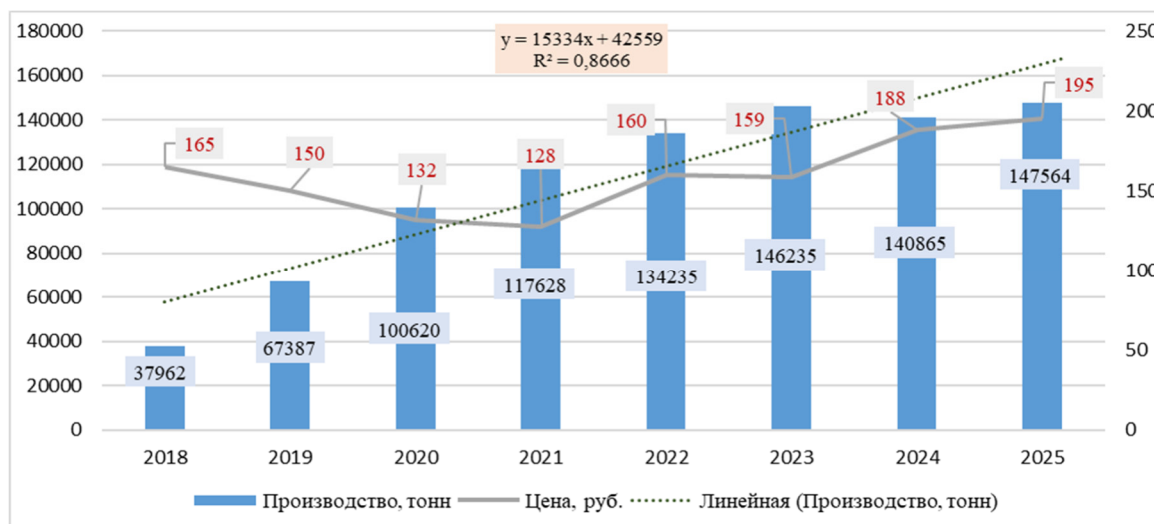


Рис. 1. Динамика объемов производства и цен на шампиньоны в России за 8 лет с прогнозом производства [5, с. 11-17]

Представленные на рисунке 1 данные свидетельствуют об устойчивом росте рынка шампиньонов, обусловленном расширением производства и увеличением потребительского спроса на культивируемые грибы. Сдерживающим фактором развития отрасли является рост цен: в 2025 г. они достигли 195 руб./кг, превысив уровень цен на отдельные виды мяса птицы. Линейный прогноз производства грибов (рис. 1) демонстрирует устойчивую

тенденцию увеличения объемов производства и характеризуется высоким уровнем достоверности ($R^2 = 0,8666$).

Перспективы грибного сегмента оптимистичные, что позволит компаниям-производителям работать стабильно и искать новые решения для совершенствования технологий. Рынок стабилен, спрос плавно растет, но есть проблемы с резким скачком розничных цен (табл. 1).

Таблица 1. Изменение розничных цен на отдельные категории продовольственных товаров в 2024–2025 гг. [5, с. 11-17]

Категория	2024	2025	Изменение, руб./кг	Изменения, %
Рыба замороженная неразделанная	247	314	+67	+27
Шампиньоны	305	382	+77	+25
Сыры твердые	811	956	+145	+18
Вешенки	454	527	+73	+16
Говядина (без кости)	559	641	+82	+15
Яблоки	143	162	+19	+13
Свинина (без кости)	350	385	+35	+10
Огурцы свежие	176	184	+8	+5
Куры	219	228	+9	+4
Помидоры свежие	217	222	+5	+2

Представленный в таблице 1 сравнительный анализ розничных цен по итогам 2024–2025 гг. показал, что по большинству позиций продовольственной корзины наблюдается положительная динамика. Наиболее высокие темпы роста продемонстрировали такие продукты, как шампиньоны (25 %) и рыба замороженная неразделанная (27 %). При этом стоимость свежих шампиньонов в 2025 г. достигла 382 руб./кг, что сопоставимо с ценой свинины (без кости) – 385 руб./кг и превышает цену мяса курицы – 228 руб./кг. В то же время остается неясным, чем обусловлен столь значительный рост цен на свежие шампиньоны – увеличением спроса или ростом себестоимости производства.

Особенность промышленного производства грибов заключается в его перспективном развитии как самостоятельной отрасли АПК, производящей энергетически ценный продовольственный продукт [12], богатый минералами, солями, уникальными биологическими добавками [13]. Включение грибоводства в состав овощеводства защищенного грунта аргументировано необходимостью создания специализированных помещений с необходимыми агроклиматическими условиями – камерами выращивания или шампиньонницами, в которых достигается максимальный урожай продукции.

Промышленные технологии российского грибоводства сегодня привязаны к импортному оборудованию (Голландия), импортному посевному материалу – мицелию (Польша, Венгрия), поэтому возникают вопросы развития отечественных биотехнологий в период санкционных ограничений [14]. Кроме того, иностранное оборудование основано на цифровых технологиях, которые необходимо адаптировать под отечественные стандарты, которые не всегда соотносятся с иностранными [15].

Определенные сложности связаны с идентификацией грибов и их отнесением к классу овощных культур, несмотря на

их вегетативный способ размножения, что накладывает ограничения на их культивирование. Формирование научно обоснованных стратегий развития грибоводства должно основываться на принципах ресурсосбережения, экологизации, экономической эффективности агромикосистем и совершенствования нормативно-правового регулирования отрасли [16]. В настоящее время сохраняются экономико-правовые проблемы, ограничивающие возможности производителей по привлечению субсидий и использованию отраслевых льгот [17].

Более того, грибное производство оказывает сильное негативное воздействие на окружающую среду и места своего размещения: высокие выбросы вредных газов (аммиак, сероводород, диоксид азота, монооксид углерода), сбросы сточных вод, твердых отходов. По данной причине применяются по отношению к грибной отрасли экологические механизмы компенсационного характера, которые повышают производственную себестоимость, а механизмов субсидирования или грантовой поддержки отрасли не предусмотрено [18]. Поэтому развитие грибоводства сегодня остается прерогативой крупных инвесторов, обладающих достаточным ресурсным потенциалом.

Основы правового регулирования грибной отрасли заключаются в рамках общих норм законодательства об обороте пищевой продукции и продукции сельскохозяйственного назначения. Можно отметить специфику Федерального закона № 29-ФЗ «О качестве и безопасности пищевых продуктов», на основе которого будут формироваться базовые требования к безопасности грибной продукции на всех стадиях промышленного производства, транспортировки, переработки продовольственного сырья [19].

Кроме того, необходимо уточнить особенности реализации Федерального закона от № 52-ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения», в рамках которого определены

перечень и обязательства по соблюдению санитарно-гигиенических норм и правил реализации данных пищевых продуктов. Отдельно можно выделить Лесной кодекс Российской Федерации, в котором ст. 34 регламентирована предпринимательская деятельность по сбору, заготовке пищевых лесных ресурсов на арендованных лесных участках.

Помимо федерального законодательства существует нормативный уровень подзаконного плана, который регламентирует частные вопросы обращения, стандартизации, качества и категорирования пищевой продукции или продовольственного сырья [20].

К примеру, СП 2.3.4.009-93 «Санитарные правила по заготовке, переработке и продаже грибов» устанавливает требования к организации пунктов заготовки и переработки грибов, а также к их последующей транспортировке. К числу нормативных документов по декларированию относятся ТР ТС 021/2011 «О безопасности пищевой продукции» и ТР ТС

022/2011 «Пищевая продукция в части ее маркировки», обеспечивающие возможность выхода продукции на экспорт. Грибная продукция также подлежит сертификации в соответствии с требованиями ГОСТ, что подтверждает ее соответствие установленным стандартам качества и обеспечивает доступ к государственным закупкам и расширению каналов сбыта [21].

Третий уровень нормативного регулирования грибного бизнеса представлен уровнем предприятия или производителя, который обладает правом разработки локальных нормативных документов, действующих на предприятии и обязательных для исполнения сотрудниками. К числу таких документов относятся технологические карты производственных процессов, инструкции по выполнению работ и протоколы производственных собраний.

Рассмотрим схематично правовое поле грибоводства России (рис. 2).

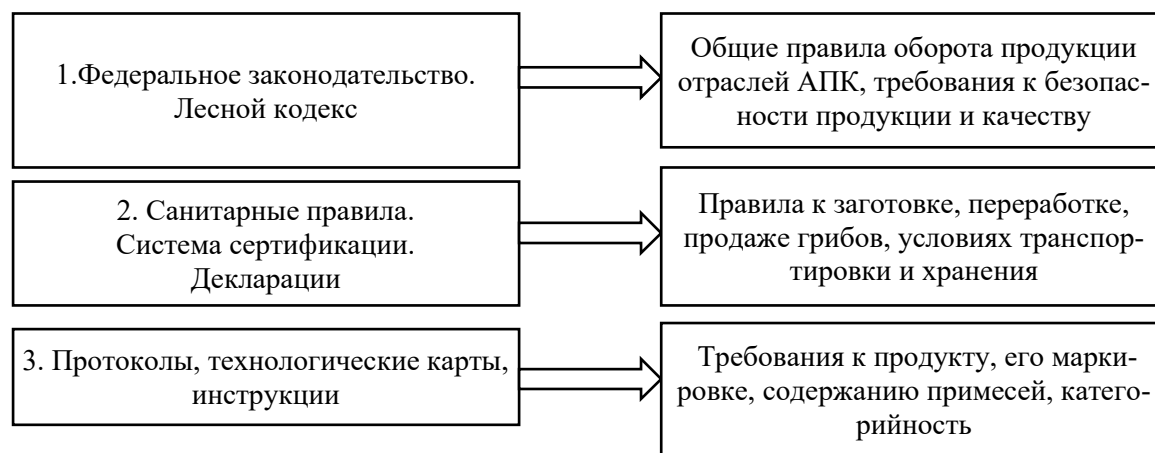


Рис. 2. Уровни правового поля грибной отрасли АПК

На рисунке 2 представлено правовое поле, в рамках которого функционирует отрасль грибоводства в России. По состоянию на 2026 г. отсутствует четкий регламент функционирования отрасли, не разработаны механизмы государственной поддержки производителей грибов, а также не определен их статус в системе

овощной продукции. Указанные проблемы требуют решения на уровне законодательных органов и разработки нормативных регламентов, регулирующих деятельность производителей в данной сфере агробизнеса [21].

Производство грибов сопровождается контролем параметров микроклимата в

камерах выращивания, включая уровень влажности, аэрации, температурный режим, состав воздуха, состояние почвенного покрова и объем субстрата. Перечень факторов, влияющих на продуктивность культивируемых грибниц, является строго регламентированным и требует поддержания в контролируемом режиме, что обеспечивается применением современных цифровых технологий.

Цифровые решения на основе IoT способствуют расширению производственных возможностей грибных ферм, повышению продуктивности и качества продукции. Использование датчиков, сенсоров и контроллеров агроклиматического мониторинга в камерах выращивания обеспечивает повышение точности управления производственными процессами, сбор оперативных данных и возможность их анализа и прогнозирования урожайности с учетом накопленных практик и технологий выращивания грибной продукции. Цифровые решения позволяют не только контролировать производственный процесс, но и развивать предиктивную аналитику данных, а также формировать отраслевые стандарты (ГОСТ) и технологические карты культивирования грибов.

Выводы

Российское грибоводство сформировалось как самостоятельное направление агробизнеса, обеспечивающее производство продукции пищевого назначения. Вместе с тем данная продукция не имеет однозначного статуса в классификаторе сельскохозяйственной продукции. Отнесение грибоводства к однолетним растительным культурам и овощам закрытого грунта не обосновано ни спецификой производства, ни биологическими особенностями грибов. В связи с этим представляется необходимым создание рабочей группы для разработки четких критериев классификации продукции грибоводства.

Проблемы правовой идентификации продукции грибоводства обуславливают возникновение экономических ограничений, выражающихся в отсутствии эффективных инструментов государственной поддержки производителей и невозможности предоставления субсидий для компенсации части затрат. В результате наблюдается значительный рост цен на грибную продукцию при отсутствии сопоставимого увеличения объемов производства, несмотря на сохраняющийся спрос на продовольственном рынке.

Список литературы

1. Зимняков В. М., Ильина Г. В., Ильин Д. Ю. Производство грибов в России // Сурский вестник. 2022. № 1(17). С. 69-74.
2. Дойников П. И. О правовой природе, содержании и видах права грибопользования (микологического права) // Право и государство: теория и практика. 2025. № 2. С. 193-196. http://doi.org/10.47643/1815-1337_2025_2_193.
3. Дойников П. И. О правовой природе, содержании и видах природопользования // Аграрное и земельное право. 2024. № 6(234). С. 131-134. http://doi.org/10.47643/1815-1329_2024_6_131. EDN: VEQZU.
4. Алексеева К. Л. Производство съедобных грибов: импортозамещение и перспективы развития // Картофель и овощи. 2024. № 7. С. 21-25. <https://doi.org/10.25630/PAV.2024.79.27.002>.
5. Хренов А. В. Шампиньоны требуют внимания // Школа грибоводства. 2025. № 6(156). С. 11-17.

6. Хренов А. В. Рост розничных цен на грибы может затормозить динамику их потребления // Школа грибоводства. 2025. № 6(156). С. 4-5.
7. Промышленное грибоводство как инновационное направление экономической деятельности в сфере АПК РФ / А. В. Солдатенко, А. Ф. Разин, Р. Д. Нурметов, Н. Н. Девочкина, О. А. Разин // Овощи России. 2018. № 3(41). С. 89–92. <https://doi.org/10.18619/2072-9146-2018-3-89-92>.
8. Современное состояние грибоводства России и риски (уязвимость) производства продукции культивируемых грибов / А. Ф. Разин, Р. А. Мещерякова, Н. Л. Девочкина, О. А. Разин // Экономика сельского хозяйства. 2020. № 9. С. 43–50.
9. Иванов А. И. Экологические аспекты развития грибоводства в России // Теоретическая и прикладная экология. 2021. № 3. С. 6-12.
10. Chitrakar B., Zhang M., Bhesh Bhandari B. Improvement strategies of food supply chain through novel food processing technologies during COVID-19 pandemic // Food Control. 2021. N 125. P. 108010.
11. Федотова Г. В. Формирование национальной законодательной базы стратегического управления экономикой // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2014. № 1. С. 20-29.
12. Паронян А. С., Попадьяина Н. В., Святова О. В. Методические подходы к формированию цены на сахар // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2013. № 3. С. 23–26.
13. Федотова Г. В. Программный бюджет в региональном стратегическом планировании // Дайджест-финансы. 2013. № 12 (228). С. 29-34.
14. Сазонов С. П., Федотова Г. В., Сибигагулина Л. М. Анализ государственных программ импортозамещения // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2016. № 9 (291). С. 12-21.
15. Цифровая трансформация в сельском хозяйстве / И. Ф. Горлов, Г. В. Федотова, М. И. Сложенкина, Н. И. Мосолова, Т. Н. Бармина // Аграрно-пищевые инновации. 2019. № 1 (5). С. 28-35.
16. Оценка и перспективы развития промышленного грибоводства в России / Т. Г. Лазарева, Е. Г. Александрова, Т. Н. Макушина, Н. И. Власова, Н. Н. Липатова // Вестник Евразийской науки. 2021. Т. 13, № 2. С. 32.
17. Федотова Г. В. Методика аудита эффективности бюджетных расходов // Финансы и кредит. 2009. № 14 (350). С. 15-26.
18. Афанасьев В. И. Об экономической эффективности грибоводства в России // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2020. № 8 (65). С. 99-103.
19. Искусственный интеллект как инновационный вектор управления региональным АПК / Г. В. Федотова, М. И. Сложенкина, И. В. Митрофанова, Р. М. Ламзин // Региональная экономика. Юг России. 2021. Т. 9, № 1. С. 152-162.
20. Aleksandrova E. G., Milyutkin V. A., Blinova O. A. Assessment of yield and quality of double-spore champignon mushrooms // BIO Web of Conferences: International Scientific-Practical Conference “Agriculture and Food Security: Technology, Innovation, Markets, Human Resources” (FIES 2019). Kazan: EDP Sciences, 2020. P. 00040.
21. Федотова Г. В., Сложенкина М. И. Влияние климатических изменений на структуру мирового АПК // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2020. Т. 10, № 3. С. 23-35.

References

1. Zimnyakov V.M., Il'ina G.V., Il'in D.Yu. Mushroom production in Russia. *Surskii vestnik = Sursky Vestnik*. 2022;(1):69-74. (In Russ.)
2. Doinikov P.I. On the legal nature, content and types of mushroom management law (mycological law). *Pravo i gosudarstvo: teoriya i praktika = Law and the State: Theory and Practice*. 2025;(2):193-196. (In Russ.) http://doi.org/10.47643/1815-1337_2025_2_193.

3. Doinikov P.I. On the legal nature, content and types of environmental management. *Agrarnoe i zemel'noe pravo = Agrarian and Land Law*. 2024;6(234):131-134. (In Russ.) http://doi.org/10.47643/1815-1329_2024_6_131. EDN: VEQZU.
4. Alekseeva K.L. Production of edible mushrooms: import substitution and development prospects. *Kartofel' i ovoshchi = Potatoes and Vegetables*. 2024;(7):21-25. (In Russ.) <https://doi.org/10.25630/PAV.2024.79.27.002>.
5. Khrenov A.V. Champignons require attention. *Shkola gribovodstva = Mushroom Growing School*. 2025;(6):11-17. (In Russ.)
6. Khrenov A.V. An increase in retail prices for mushrooms may slow down the dynamics of their consumption. *Shkola gribovodstva = Mushroom Growing School*. 2025;(6):4-5. (In Russ.)
7. Soldatenko A.V., Razin A.F., Nurmetov R.D., Devochkina N.N., Razin O.A. Industrial mushroom farming as an innovative area of economic activity in the field of agriculture of the Russian Federation. *Ovoshchi Rossii = Vegetables of Russia*. 2018;(3):89-92. (In Russ.) <https://doi.org/10.18619/2072-9146-2018-3-89-92>.
8. Razin A.F., Meshcheryakova R.A., Devochkina N.L., Razin O.A. The current state of Russian mushroom farming and the risks (vulnerability) of production of cultivated mushrooms. *Ekonomika sel'skogo khozyaistva = Agricultural Economics*. 2020;(9):43-50. (In Russ.)
9. Ivanov A.I. Ecological aspects of mushroom growing in Russia. *Teoreticheskaya i prikladnaya ekologiya = Theoretical and Applied Ecology*. 2021;(3):6-12. (In Russ.)
10. Chitrakar B., Zhang M., Bhesh Bhandari B. Improvement strategies of food supply chain through novel food processing technologies during COVID-19 pandemic. *Food Control*. 2021;(125):108010.
11. Fedotova G.V. Formation of the national legislative framework for strategic economic management. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwestern State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2014;(1):20-29. (In Russ.)
12. Paronyan A.S., Popad'ina N.V., Svyatova O.V. Methodological approaches to the formation of sugar prices. *Vestnik Kurskoi gosudarstvennoi sel'skokhozyaistvennoi akademii = Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy*. 2013;(3):23-26. (In Russ.)
13. Fedotova G.V. Program budget in regional strategic planning. *Daidzhest-finansy = Digest-Finance*. 2013;(12):29-34. (In Russ.)
14. Sazonov S.P., Fedotova G.V., Sibagatulina L.M. Analysis of government import substitution programs. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya = Financial Analytics: Problems and Solutions*. 2016;(9):12-21. (In Russ.)
15. Gorlov I.F., Fedotova G.V., Slozhenkina M.I., Mosolova N.I., Barmina T.N. Digital transformation in agriculture. *Agrarnopishchevye innovatsii = Agricultural and Food Innovations*. 2019;(1):28-35. (In Russ.)
16. Lazareva T.G., Aleksandrova E.G., Makushina T.N., Vlasova N.I., Lipatova N.N. Assessment and prospects for the development of industrial mushroom farming in Russia. *Vestnik Evraziiskoi nauki = Bulletin of Eurasian Science*. 2021;13(2):32. (In Russ.)
17. Fedotova G.V. Methodology for auditing the effectiveness of budget expenditures. *Finansy i kredit = Finance and Credit*. 2009;(14):15-26. (In Russ.)
18. Afanas'ev V.I. About the economic efficiency of mushroom farming in Russia. *Ekonomika, trud, upravlenie v sel'skom khozyaistve = Economics, Labor, Management in Agriculture*. 2020;(8):99-103. (In Russ.)
19. Fedotova G.V., Slozhenkina M.I., Mitrofanova I.V., Lamzin R.M. Artificial intelligence as an innovative vector of management of the regional agro-industrial complex. *Regional'naya ekonomika Yug Rossii = Regional Economy. The South of Russia*. 2021;9(1):152-162. (In Russ.)
20. Aleksandrova E.G., Milyutkin V.A., Blinova O.A. Assessment of yield and quality of double-spore champignon mushrooms. In: *BIO Web of Conferences: International Scientific-Practical Confer-*

ence "Agriculture and Food Security: Technology, Innovation, Markets, Human Resources" (FIES 2019). Kazan: EDP Sciences; 2020. P. 00040. (In Russ.)

21. Fedotova G.V., Slozhenkina M.I. The impact of climate change on the structure of the global agro-industrial complex. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2020;10(3):23-35. (In Russ.)

Информация об авторе / Information about the Author

Дахнович Кирилл Алексеевич, аспирант кафедры экономики и цифровых технологий в агропромышленном комплексе, Московская государственная академия ветеринарной медицины и биотехнологии – МВА имени К. И. Скрябина, г. Москва, Российская Федерация,
e-mail: kirill061200@mail.ru,
ORCID: 0009-0008-8186-3882

Kirill A. Dakhnovich, Postgraduate at the Department of Economics and Digital Technologies in the Agroindustrial Complex, Moscow State Academy of Veterinary Medicine and Biotechnology – MVA named after K. I. Skryabin, Moscow, Russian Federation,
e-mail: kirill061200@mail.ru,
ORCID: 0009-0008-8186-3882

К СВЕДЕНИЮ АВТОРОВ

1. К публикации в журнале «Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент» принимаются актуальные материалы, содержащие новые результаты научных и практических исследований, соответствующие профилю журнала, не опубликованные ранее и не переданные в редакции других журналов.

2 Авторы статей должны представить в редакцию журнала:

- статью, оформленную в соответствии с правилами оформления статей, представляемых для публикации в журнале;

- разрешение на опубликование в открытой печати статьи от учреждения, в котором выполнена работа.

- сведения об авторах (фамилия, имя отчество, место работы, должность, ученая степень, звание, почтовый адрес, телефон, e-mail);

- лицензионный договор.

3. Бумажный вариант статьи подписывается всеми авторами.

4. Редакция не принимает к рассмотрению рукописи, оформленные не по правилам.

5. **Публикация бесплатная.**

6. Основной текст рукописи статьи (кроме аннотации и ключевых слов) набирают в текстовом редакторе MS WORD шрифтом «Times New Roman» размером 14 пт с одинарным интервалом, выравнивание по ширине. Поля с левой стороны листа, сверху и снизу – 2,5 см, с правой стороны – 2 см. Абзацный отступ – 1,5 см.

7. Схема построения публикации: УДК (индекс по универсальной десятичной классификации), фамилия и инициалы автора(ов), места работы (полностью), почтового адреса места работы, электронного адреса (телефона), название (полужирный), аннотация и ключевые слова, текст с рисунками и таблицами, список литературы. Авторы, название, аннотация и ключевые слова, список литературы приводятся на русском и английском языках.

Перед основным текстом печатается аннотация (200-250 слов), отражающая краткое содержание статьи. Аннотация должна быть рубрицирована (актуальность, цель, задачи, методология, результаты, выводы). Текст статьи должен иметь следующую структуру: введение, материалы и методы, результаты и их обсуждение, выводы (рекомендации).

Например:

УДК 004.9:519.8

**Построение модели прогнозирования обеспеченности кадрами
градообразующего предприятия**

А.Л. Иванов¹ ✉

¹ Юго-Западный государственный университет

ул. 50 лет Октября 94, г. Курск, 305040, Российская Федерация

✉ e-mail: ivanov@gmail.com

Актуальность. В статье рассматривается агентная модель прогнозирования обеспеченности кадрами градообразующего предприятия, основанная на структуризации поведения агента и определения влияния его внутреннего представления об окружающем мире на его деятельность.

...

Ключевые слова: агентное моделирование; градообразующее предприятие; событие.

В конце статьи приводятся сведения об авторе(ах) на русском и английском языках: фамилия, имя, отчество полностью, ученое звание, ученая степень, должность, организация, город, страна, e-mail, ORCID, ResearcherID и т.д.

8. При формировании текста не допускается применение стилей, а также внесение изменения в шаблон или создание собственного шаблона. Слова внутри абзаца следует разделять одним пробелом; набирать текст без принудительных переносов; не допускаются разрядки слов.

12. **Список литературы к статье обязателен** и должен содержать все цитируемые и упоминаемые в тексте работы (не менее 10). Пристатейные библиографические списки оформляются в соответствии с ГОСТ Р 7.0.5-2008. «Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления». Ссылки на работы, находящиеся в печати, не допускаются. При ссылке на литературный источник в тексте приводится порядковый номер работы в квадратных скобках.

13. В материале для публикации следует использовать только общепринятые сокращения.

Все материалы направлять по адресу: 305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94. ЮЗГУ, редакционно-издательский отдел.

Тел.(4712) 22-25-26, тел/факс (4712) 50-48-00.

E-mail: rio_kursk@mail.ru

Изменения и дополнения к правилам оформления статей и информацию об опубликованных номерах можно посмотреть на официальном сайте журнала: <https://swsu.ru/izvestiya/serieconom/>.