

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
МЕНЕДЖЕР

MANAGER

SCIENTIFIC JOURNAL

7 (113) 2025
ISSN 2518-1440



НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «МЕНЕДЖЕР»

Основан в 1998 году

Учредитель и издатель – Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы»

ISSN 2518 – 1440

Научный журнал «Менеджер» включён 05.02.2025 в Перечень рецензируемых научных изданий Министерства науки и высшего образования Российской Федерации по группе научных специальностей 5.2- Экономика (5.2.3. Региональная и отраслевая экономика; 5.2.4. Финансы; 5.2.6. Менеджмент; 5.2.7. Государственное и муниципальное управление), 30.05.2025 присвоена категория К2, ID 9800

Научный журнал «Менеджер» ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» включён в базу данных

Российского индекса научного цитирования (РИНЦ)

Свидетельство о регистрации средства массовой информации

Министерства информации ДНР серия ААА № 000065 от 16.11.2016

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Костровец Лариса Борисовна – главный редактор, д-р экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, Россия;
Верига Анна Владимировна – зам. главного редактора, д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, Россия;
Беганская Ирина Юрьевна – д-р экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, Россия;
Безрукова Татьяна Львовна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ВГУИТ им. Морозова», Воронеж, Россия;
Беленцов Владимир Николаевич – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, Россия;
Бессонова Елена Анатольевна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВПО «ЮЗГУ», Курск, Россия;
Василенко Дмитрий Валериевич – д-р экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, Россия;
Волощенко Лариса Михайловна – д-р экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, Россия;
Глинская Ольга Сергеевна – д-р экон. наук, доцент, Волгоградский кооперативный институт, Волгоград, Россия;
Головина Татьяна Александровна – д-р экон. наук, профессор, Среднерусский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС», Орёл, Россия;
Губерная Галина Константиновна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, Россия;
Доктор Анураг Хазарика - доцент кафедры коммерции колледжа Тезпур, Ассам, Индия, приглашенный преподаватель факультета экономики, бухгалтерского учёта и финансов Университета Тезпур, Ассам, Индия;
Доктор Самикшья Мадхукулья - доцент кафедры социологии Открытого университета 21-го века, США, ассистент преподавателя КХСОУ, колледж Тезпур, Ассам, Индия;
Егорова Марина Витальевна – д-р экон. наук, Минфин ДНР, Донецк, ДНР, Россия;
Жиликов Дмитрий Иванович – д-р экон. наук, доцент, Курский государственный аграрный университет имени И. И. Иванова, Курск, Россия;
Иванова Татьяна Леонидовна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, Россия;
Кретова Алина Викторовна – д-р экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, Россия;
Лена Роман Николаевич – д-р экон. наук, профессор, ГБУ «Институт экономических исследований», Донецк, ДНР, Россия;
Наumenко Светлана Николаевна – д-р экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, Россия;
Нижегородцев Роберт Михайлович – д-р экон. наук, профессор, Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН, Москва, Россия;
Овчаренко Людмила Александровна – д-р экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, Россия;
Петрушевская Виктория Викторовна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, Россия;
Подгорный Владимир Васильевич – д-р экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, Россия;
Пономаренко Елена Викторовна – д-р гос. упр., профессор, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, Россия;
Севка Виктория Геннадиевна – д-р экон. наук, профессор, ДОННАСА — филиал НИУ МГСУ, Макеевка, ДНР, Россия;
Тисунова Виктория Николаевна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ЛГУ им. Даля», Луганск, ЛНР, Россия;
Шевченко Мария Николаевна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО Луганский ГАУ, Луганск, ЛНР, Россия;
Шемяков Александр Дмитриевич – д-р экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, Россия;
Климова Полина Александровна – ответств. секретарь, канд. экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, Россия;
Иванченко Светлана Владимировна – технический секретарь, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, Россия.

Адрес редакции:

ДНР, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163А.

Точка зрения редакции не всегда совпадает с точкой зрения авторов. Ответственность за точность и достоверность приведённых фактов, цитат, фамилий несут авторы.

При переиздании ссылка на Научный журнал «Менеджер» обязательна.

Распространяется бесплатно по специальной рассылке.

Литературный редактор А.В. Кравченко.

Рекомендовано к опубликованию решением ученого совета, протокол от 25.09.2025 № 2

Подписано к печати 25.09.2025

Напечатано ИП Криничная Ирина Викторовна.

Сведения о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя
ОГРНИП 322930100019725, дата государственной регистрации 28.12.2022 г.

283015, г. Донецк, ул. Овнатяна, д. 4. Тираж 100 экз. Усл. печ. л. 14,7.

Периодичность изданий – 8 выпусков в 2 года.

SCIENTIFIC JOURNAL "MANAGER"

It was founded in 1998

**The founder and publisher is the Donetsk Academy of Management and Public Administration,
a Federal State Budgetary educational institution of Higher Education (DONAMPA)**

ISSN 2518 – 1440

*The Scientific Journal "Manager" was included on 02/05/2025 in the List of peer-reviewed scientific publications
of the Ministry of Science and Higher Education of the Russia in the group of scientific specialties
5.2 - Economics (5.2.3. Regional and sectoral economics; 5.2.4. Finance; 5.2.6. Management;
5.2.7. State and Municipal Administration), assigned category K2 on 05/30/2025, ID 9800
Scientific Journal "Manager" is included in the database of the Russian Science Citation Index (RISC)
Certificate of registration of the mass media in the Ministry of Information
of the Donetsk People's Republic, series AAA 000065 dated November 16, 2016.*

EDITORIAL TEAM

Larisa B. Kostrovets – Editor-in-Chief, DSc(Econ), Associate Professor, DONAMPA, Donetsk, DPR, Russia;
Anna V. Veriga – Deputy Editor-in-Chief, DSc(Econ), Professor, DONAMPA, Donetsk, DPR, Russia;
Irina Yu. Beganskaya – DSc(Econ), Associate Professor, DONAMPA, Donetsk, DPR, Russia;
Tatyana L. Bezrukova – DSc(Econ), Professor, Voronezh State Forestry University named after G. F. Morozov, Voronezh, Russia;
Vladimir N. Belentsov – DSc(Econ), Professor, DONAMPA, Donetsk, DPR, Russia;
Elena A. Bessonova – DSc(Econ), Professor, South-West State University, Kursk, Russia;
Dmitry V. Vasilenko – DSc(Econ), Associate Professor, DONAMPA, Donetsk, DPR, Russia;
Larisa M. Voloshchenko – DSc(Econ), Associate Professor, DONAMPA, Donetsk, DPR, Russia;
Olga S. Glinskaya – DSc(Econ), Associate Professor, Volgograd Cooperative Institute, Volgograd, Russia;
Tatiana A. Golovina – DSc(Econ), Professor, Central Russian Institute of Management – branch of RANEP, Orel, Russia;
Galina K. Gubernaya – DSc(Econ), Professor, DONAMPA, Donetsk, DNR, Russia;
Dr. Anurag Hazarika – Asst. Prof. Commerce, Tezpur College, Assam, India; Guest Faculty of Sciences in Economics, Accounting and Finance at Tezpur University, Assam, India;
Dr. Samikshya Madhukulya – Assistant Professor of Sociology at 21st Century Open University, USA; Teaching Assistant at KKHSOU, Tezpur College, Assam, India;
Marina V. Egorova – DSc(Econ), Ministry of Finance of the DPR, Donetsk, DPR, Russia;
Dmitry I. Zhilyakov – DSc(Econ), Associate Professor, Kursk State Agrarian University named after I. I. Ivanov, Kursk, Russia;
Tatiana L. Ivanova – DSc(Econ), Professor, DONAMPA, Donetsk, DPR, Russia;
Alina V. Kretova – DSc(Econ), Associate Professor, DONAMPA, Donetsk, DPR, Russia;
Roman N. Lepa – DSc(Econ), Professor, Institute of Economic Research, Donetsk, DPR, Russia;
Svetlana N. Naumenko – DSc(Econ), Associate Professor, DONAMPA, Donetsk, DPR, Russia;
Robert M. Nizhegorodtsev – DSc(Econ), Professor, V.A. Trapeznikov Institute of Management Problems of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia;
Lyudmila A. Ovcharenko – DSc(Econ), Associate Professor, DONAMPA, Donetsk, DPR, Russia;
Victoria V. Petrushevskaya – DSc(Econ), Professor, DONAMPA, Donetsk, DPR, Russia;
Vladimir V. Podgorny – DSc(Econ), Associate Professor, DONAMPA, Donetsk, DPR, Russia;
Elena V. Ponomarenko – DPA, Professor, DONAMPA, Donetsk, DPR, Russia;
Victoria G. Sevka – DSc(Econ), Professor, DonNACEA - branch of NRU MGSU, Makeyevka, DPR, Russia;
Victoria N. Tisunova – DSc(Econ), Professor, Lugansk State University named after Vladimir Dahl, Lugansk, LPR, Russia;
Maria N. Shevchenko – DSc(Econ), Professor, Lugansk State Agrarian University named after K.E. Voroshilov, Lugansk, LPR, Russia;
Alexander D. Shemyakov – DSc(Econ), Associate Professor, DONAMPA, Donetsk, DPR, Russia;
Polina A. Klimova – Executive Secretary, Cand. Sc. (Econ), Associate Professor, DONAMPA, Donetsk, DPR, Russia;
Svetlana V. Ivanchenko – Technical Secretary, DONAMPA, Donetsk, DPR, Russia.

Editorial office address:

163A Chelyuskintsev str., Donetsk c., Donetsk c.d., 283015, DPR.

The editors' point of view does not always coincide with the authors' point of view.

The authors are responsible for the accuracy and reliability of the facts, quotations, and surnames provided.

When republishing, a link to the Scientific Journal "Manager" is required.

It is distributed free of charge through a special mailing list.

Literary editor A.V. Kravchenko.

Recommended for publication by the decision of the Academic Council, Protocol No. 2 dated 09/25/2025.

Signed to the press on 09/25/2025.

Printed by IE Krinichnaya Irina Viktorovna.

Information on the state registration of an individual as an individual entrepreneur

OGRNIP 322930100019725, date of state registration 12/28/2022.

283015, Donetsk, Ovnatanyan str., 4. Circulation of 100 copies. Conl. p. 1. 14.7.

Periodicity of publications – 8 issues in 2 years.

СОДЕРЖАНИЕ Contents

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ Modern management: problems of theory and practice

Афендикова Е.Ю. Риски внедрения механизмов инфраструктурной трансформации и цифровизации регионов
Afendikova E.Yu. Risks of implementing mechanisms for infrastructural transformation and digitalization of regions 4

Беленцов В.Н., Перевозникова Е.В. Мониторинг ресурсного потенциала как инструмент повышения устойчивости энергопоставляющего предприятия
Belentsov V.N., Perevoznikova E.V. Monitoring of resource potential as a tool for increasing the sustainability of an energy supply enterprise 15

Летуновская С.С. Развитие принципов государственной социальной политики, способствующих эффективной и комплексной реабилитации лиц с ограниченными возможностями
Letunovskaya S.S. Development of state social policy principles promoting effective and comprehensive rehabilitation of persons with disabilities 28

Насибян Г.Г. Система бережливого производства (Lean) в условиях работы малых предприятий
Nasibyan G.G. Lean manufacturing system in small business settings 39

ТЕОРИИ, КОНЦЕПЦИИ И МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ Theories, concepts and models of state and municipal administration

Котов Е.В., Савченко О.Ю. Зарубежный опыт социализации государственной экономической политики
Kotov E.V., Savchenko O.Yu. Foreign experience of socialization of state economic policy 48

Лай Ю. Развитие социально-экономических пространств в сельской местности Алтайского края: тенденции и факторы
Lai Yu. Development of socio-economic spaces in rural areas of the Altai territory: trends and factors 65

Odeh C.D., Astratova G.V., Onwusiribe Ch.N. State support management and performance of small and medium enterprises in Nigeria's fashion industry
Одех К.Д., Астратова Г.В., Онвусирибе Ч.Н. Управление государственной поддержкой и эффективностью деятельности малых и средних предприятий в модной индустрии Нигерии 75

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАМИ, ОТРАСЛЯМИ И МЕЖОТРАСЛЕВЫМИ КОМПЛЕКСАМИ

Economics and management of regions, industries and inter-industry complexes

- Ващенко Н.В., Жук О.О.** Трансформация конкурентной среды сферы услуг Российской Федерации в условиях санкционного давления и реализации политики импортозамещения
Vashchenko N.V., Zhuk O.O. Transformation of the competitive environment of the Russian Federation's services sector in the context of sanction pressure and import substitution policies92
- Верига А.В.** Учёт и аудит как элементы институционального обеспечения развития региональной экономики
Veriga A.V. Accounting and auditing as elements of institutional support for the development of the regional economy111
- Глинская О.С., Шохнех А.В., Касимовский А.А.** Алгоритм построения укрупнённой финансовой модели региона в системе территориальной экономической безопасности (на примере Волгоградской области)
Glinskaya O.S., Shokhnekh A.V., Kasimovsky A.A. Algorithm for constructing a macro financial model of a region within the system of territorial economic security (using the Volgograd region as an example)121
- Криштопа И.В.** Методы взаиморасчёта за товары (работы, услуги) между предприятиями народнохозяйственных комплексов
Krishtopa I.V. Methods of mutual settlement for goods (works, services) between enterprises of national economic complexes132
- Овчаренко Л.А., Дробышевская Т.В., Чепурко В.А.** Стратегический подход к управлению развитием железнодорожного туризма в России (на примере Азовья)
Ovcharenko L.A., Drobyshevskaya T.V., Chepurko V.A. Strategic approach to managing the railway tourism development in Russia (using the Azov region as an example)144
- Самарин В.Е., Коробейникова О.М.** Эволюция и перспективы гармонизации систем сертификации автотранспортных средств: комплексный сравнительный анализ Китая и России
Samarin V.E., Korobeynikova O.M. Evolution and prospects of harmonizing vehicle certification systems: a comprehensive comparative analysis of China and Russia162

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВО-КРЕДИТНОЙ И БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ

Current problems in the development of the financial, credit and banking system

- Погоржельская Н.В., Светличная Т.В., Расторгуева Ю.С.** Экономическая сущность CBDC: сравнительный анализ цифрового юаня и цифрового рубля как инструментов трансформации финансовых экосистем
Pogorzelskaya N.V., Svetlichnaya T.V., Rastorgueva Yu.S. Economic essence of CBDCs: a comparative analysis of the digital yuan and the digital ruble as instruments for transforming financial ecosystems173

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 7(113). С. 4-14.

Scientific Journal "Manager". 2025;(7/113):4-14.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья

УДК 332.146.2:004.9

JEL: R11, R58

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17412400>

РИСКИ ВНЕДРЕНИЯ МЕХАНИЗМОВ ИНФРАСТРУКТУРНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ И ЦИФРОВИЗАЦИИ РЕГИОНОВ

Екатерина Юрьевна Афендикова

Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия,

ekaterina-mamchenko@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9371-4851>

Аннотация. Главной целью работы является анализ и выявление рисков внедрения механизмов инфраструктурной трансформации и цифровизации регионов. Анализ нормативно-правовой базы показал, что высокоразвитые государства активно внедряют и регламентируют процессы цифровизации и инфраструктурной трансформации, тем самым придавая данной тенденции всеобщность и глобальность. Было установлено, что инфраструктурная модернизация и цифровизация регионов имеют как положительные, так и отрицательные черты, возможности и перспективы инновационного развития, а также угрозы, свойственные для данных процессов. Статистическое исследование показало, что киберугрозы приобретают всё более массовый характер и становятся тенденцией развития цифрового пространства в государствах. Также были выявлены и другие риски, свойственные для данных процессов и предложены рациональные методы для управления данными рисками.

Ключевые слова: цифровая инфраструктура, цифровизация, киберриски, киберугрозы

Финансирование: исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Методологические и организационные процессы формирования финансовой системы», регистрационный номер НИОКТР 124012900537-2.

Для цитирования: Афендикова Е. Ю. Риски внедрения механизмов инфраструктурной трансформации и цифровизации регионов // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 7(113). С. 4-14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17412400>.

Original article

RISKS OF IMPLEMENTING MECHANISMS FOR INFRASTRUCTURAL TRANSFORMATION AND DIGITALIZATION OF REGIONS

Ekaterina Yu. Afendikova

Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia,
ekaterina-mamchenko@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9371-4851>

Abstract. The main goal of this work is to analyze and identify the risks associated with the implementation of mechanisms for infrastructural transformation and digitalization of regions. The analysis of the regulatory framework has shown that highly developed countries are actively implementing and regulating digitalization and infrastructural transformation processes, thereby giving this trend universality and globality. It was established that infrastructural modernization and digitalization of regions have both positive and negative aspects, opportunities and prospects for innovative development, as well as threats inherent to these processes. Statistical research has shown that cyber threats are becoming increasingly widespread and are becoming a development trend in the digital space of states. Other risks inherent to these processes were also identified, and rational methods for managing these risks were proposed.

Keywords: digital infrastructure, digitalization, cyber risks, cyber threats

Funding: the research was carried out within the framework of the fundamental scientific research work "Methodological and Organizational Processes of Financial System Formation", R&D registration number 124012900537-2.

For citation: Afendikova E. Yu. Risks of implementing mechanisms for infrastructural transformation and digitalization of regions // Scientific Journal "Manager". 2025;(7/113):4-14. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17412400>.

Введение

В период научно-технологической революции наблюдается экспоненциальный рост возможностей цифровых и информационно-компьютерных технологий, сопровождающийся инфраструктурной и цифровой трансформацией в жизни современного общества. Как отмечают некоторые исследователи, в период цифровой и инфраструктурной трансформации жизнь человека становится проще, поскольку некоторая часть работ возлагается на силы искусственного интеллекта и компьютерных вычислений, а качество и доступность оказываемых услуг возрастает.

Помимо упрощения жизни человека, научно-технологический прогресс порождает новые формы общественного производства и новые инновационные экономические системы, основанные на инновациях и рациональном использовании знаний, производстве высокотехнологической и наукоёмкой продукции, а также сфере услуг.

Актуальность изучаемой темы заключается во всеобъемлемости и стремительности интеграции процессов инфраструктурной и цифровой трансформации, касающихся всех уровней инновационной экономической системы, включая региональные экономические системы. В большинстве передовых государств наблюдается комплексный переход на новый уровень общественного производства – инновационную экономику, основанную на инновациях и производстве инновационных продуктов, поскольку цифровая трансформация – это ключевая цель инновационной политики высокоразвитых государств, потому что цифровая трансформация повышает конкурентоспособность конечной продукции и снижает диспропорции регионов

в технологическом и экономическом развитии, а инфраструктурные преобразования повысят доступность к оказываемым услугам.

Однако, несмотря на положительные стороны, свойственные для данных процессов, имеют место отрицательные черты данных процессов и моменты с наличием риска, требующие внимания и управления при осуществлении цифровой и инфраструктурной трансформации на всех её этапах, включая внедрение механизмов цифровой трансформации на региональном уровне.

Объектом исследования являются риски внедрения механизмов инфраструктурной трансформации и цифровизации регионов.

Предметом исследования выступают особенности проявления рисками, обусловленные новыми реалиями в эпоху цифровой и инфраструктурной трансформации инновационных экономических систем на региональном уровне, а также закономерности возникновения и механизмы управления выявленными рисками.

Цель и задачи исследования

Целью настоящего исследования считается выявление рисков, свойственных для периода цифровой и инфраструктурной трансформации инновационных экономических систем на региональном уровне, предложение инновационных методов для внедрения в региональную систему риск-ориентированного управления.

Задачами исследования считаются теоретическое исследование цифровизации и инфраструктурной трансформации, в т. ч. их характеристика, анализ нормативно-правовой базы цифровизации и инфраструктурной трансформации в России и в зарубежных странах, выявление наиболее и наименее дигитализованных государств в мире и регионов в Российской Федерации, выявление рисков, связанных с данными процессами и предложение методов по управлению приведенными рисками.

Методы исследования

В научной работе использовались такие методы исследования, как анализ и синтез, индукция и дедукция; эмпирические методы, такие как статистический анализ, сравнительный анализ как статистического, так и нормативно-правового материала, SWOT-анализ внедрения механизмов инфраструктурной и цифровой трансформации.

Результаты исследования и их обсуждение

Экспоненциальный и стремительный научно-технический прогресс порождает новые вызовы и тенденции общемирового развития, заставляя приспосабливаться к изменениям общество и сферы его жизни. Приспособление и внедрение инноваций также касается и инфраструктуры, на которой базируется современное общество. Всеобъемлющая цифровая трансформация задевает и финансовую сферу: активно развиваются инновационные финансовые технологии, такие как криптовалюты, блокчейн-технологии, безфилиальные виртуальные финансово-кредитные организации и т. д. Цифровая инфраструктура является необходимым элементом инновационной цифровой экономики, построенной на новшествах и производстве наукоёмкой продукции. При этом единой трактовки данной категории нет. Так, в работе [1] цифровая инфраструктура в рамках регионального инновационного развития представляет собой комплекс технологий и продуктов, основанных на них, обеспечивающих вычислительные, телекоммуникационные и сетевые мощности, функционирующих на цифровой основе. В учебном пособии за авторством Ю. И. Грибанова и М. Н. Руденко понятие цифровой инфраструктуры определяется как система взаимосвязанных баз данных и технических средств для взаимодействия с ними [2], а в учебном пособии за авторством А. С. Нечаева и Ю. Н. Барыкиной [3] категория «цифровая инфраструктура» трактуется как совокупность средств вычислительной техники, телекоммуникационного оборудования, каналов передачи данных и информационных систем, средств коммутации и управления информационными потоками, а также

организационных структур, правовых и нормативных механизмов, обеспечивающих их эффективное функционирование.

Таким образом, можно дать авторское определение данной категории как совокупность технологий и продуктов, основанных на цифровых инновационных системах, обеспечивающих цифровые вычислительные, сетевые и телекоммуникационные мощности, а также взаимосвязь между базами данных и техническими средствами для взаимодействия с данными системами.

К инфраструктуре цифровой экономики следует предъявлять требования, удовлетворяющие духу международных инновационных тенденций в мире. К таким требованиям следует отнести операционную совместимость всех инновационных элементов цифровой инфраструктуры; безопасность; конфиденциальность данных пользователей цифрового пространства; целостность инновационной цифровой инфраструктуры; доступность для максимально возможного количества пользователей; помехоустойчивость инновационных цифровых систем; эффективность функционирования как цифровой инфраструктуры в целом, так и отдельных её элементов; быстрота выхода на рынок, включая мировой; совмещение единообразия и разнообразия цифровых продуктов.

К ключевым элементам цифровой инфраструктуры можно отнести такие компоненты, которые её составляют [1]:

ИТ-инфраструктура региона формируется на основе комплекса технических и программных решений, включающих в себя вычислительные системы, телекоммуникационное оборудование и специализированное программное обеспечение. Основу технологического стека составляют современные цифровые инструменты, обеспечивающие бесперебойную работу информационных систем и защиту данных. Важнейшую роль в функционировании этой экосистемы играет профессиональный персонал, который не только обслуживает инновационные технологии, но и предоставляет экспертную поддержку в использовании цифровых ресурсов. Материальная составляющая данной системы представлена физическим оборудованием, специализированными инструментами и расходными материалами, которые формируют фундамент для развития цифровой экономики региона. Все эти компоненты работают слаженно, обеспечивая надёжность и стабильность функционирования экономической системы в целом;

платформы и экосистемы – данные средства предоставляют возможность эффективного управления ресурсами за счёт усиления автоматизации экономических процессов в хозяйственной деятельности региональных субъектов инновационной экономической системы, создавать инновационную технологическую базу для обеспечения сетевой коммуникации и организации хозяйственной деятельности, привлекать к кооперации независимых субъектов экономической системы региона. Платформа может выступить как определённая группа или совокупность технологий, т. е. выступить как «пакет» цифровых инновационных технологий, и как предприятие, а также в других формах.

Цифровая экосистема представляет собой комплексную технологическую платформу, которая объединяет множество участников цифрового рынка в единую сеть взаимодействия.

Эта система создаёт благоприятные условия для развития разнообразных товаров и услуг, находящихся в тесной взаимосвязи друг с другом. Ключевой особенностью такой экосистемы является возможность совместного использования технологической инфраструктуры и ресурсов различных организаций.

Участники цифрового пространства получают доступ к общей платформе, где могут эффективно взаимодействовать между собой, обмениваться данными и оптимизировать

свои бизнес-процессы. Благодаря такому подходу достигается синергетический эффект, способствующий динамичному развитию всего цифрового рынка.

Электросвязь – она же сетевая связь: подразделяется на локально-вычислительные, территориально распределённые, беспроводные сети и структурированную кабельную систему передачи данных. Представлена в виде высокоскоростных сетей электросвязи последующих поколений, предоставляющие конечному пользователю в любом месте широкополосный доступ к неограниченному спектру услуг и иных благ электросвязи и информационно-коммуникационные технологии, например, сеть «Интернет».

Центры обработки и хранения данных подразделяются на центры обработки данных и на центры обработки и хранения данных. Формирование этих центров обусловлено увеличением количества данных и информации, которую следует обработать и хранить, и предназначены для оптимизации управления и решения реальных задач. С развитием ЦОД (центры обработки данных) и ЦХОД (центры хранения и обработки данных) представляется возможность создавать многофункциональные центры обработки данных, происходит усложнение и уплотнение корпоративных ЦОД. Появление гипермасштабируемых ЦОД, ЦОД по принципу «колокейшн» и пограничных ЦОД является предпосылкой для появления более сложных ИТ-систем, развития более сложных ЦОД для хранения и обработки больших объёмов данных.

Облачные технологии – это возможность предоставления универсального сетевого доступа к вычислительным мощностям и данным, которые обеспечивают эффективное функционирование хозяйствующего субъекта.

Правительства различных государств стремятся к внедрению инновационных технологий в национальные экономические системы, свидетельством которого можно считать принятые нормативно-правовые акты, формирующие юридическую базу инновационного развития. Так, например, в Российской Федерации таковыми считаются Указ Президента Российской Федерации от 9 мая 2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы», Распоряжение Правительства России от 28 июля 2017 г. № 1632-р, Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», Федеральный закон от 18 марта 2019 г. № 34-ФЗ «О внесении изменений в части первую, вторую и статью 1124 части третьей Гражданского кодекса Российской Федерации», Постановление Правительства РФ от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 258-ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации», Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», Распоряжение Правительства РФ от 26 февраля 2021 г. № 431-р «Об утверждении Концепции цифровой и функциональной трансформации социальной сферы, относящейся к сфере деятельности Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, на период до 2025 года», Распоряжение Правительства РФ от 20 мая 2023 г. № 1315-р «Концепция технологического развития на период до 2030 года» [3].

В США таковыми считаются Федеральный закон о цифровой подписи и электронной идентификации от 1998 г. (Digital Signature and Electronic Authentication Law), Федеральный закон о реформе безопасности в сфере правительственной информации от 2000 г. (Government Information Security Reform Act), Федеральный закон об электронном правительстве от 2002 г. (The E-Government Act of 2002), Федеральный закон о финансовых инновациях и технологиях для XXI века от 2024 г. (Financial Innovation and Technology for the 21st Century Act), Федеральный закон о руководстве и создании

национальной инновационной системы для стабильных криптовалют от 2025 г. (Guiding and Establishing National Innovation for U.S. Stablecoins Act) [13].

В Китае приняты такие нормативно-правовые акты, регулирующие цифровую трансформацию, как Государственная программа «Сделано в Китае 2025», принятая в 2015 году; Закон Китайской Народной Республики о сетевой безопасности от 1 июня 2017 года, Закон КНР об электронной торговле от 31 августа 2018 года, Положение о защите безопасности критической информационной инфраструктуры от 27 апреля 2021 года, Регламент по управлению алгоритмическими рекомендациями в информационных сервисах в интернете от 01 марта 2022 года, Положение об администрировании информационных интернет-сервисов глубокого синтеза информации в интернете от 10 января 2023 года [8].

Таким образом, можно заключить, что цифровая трансформация региональных экономических систем и самой инновационной экономической системы государства в целом – это общемировая тенденция, свойственная как для высокоразвитых государств, так и развивающихся.

В таблице 1 представлен SWOT-анализ внедрения механизмов инфраструктурной трансформации и цифровизации регионов.

Таблица 1 – SWOT-анализ внедрения механизмов инфраструктурной трансформации и цифровизации регионов

Table 1 – SWOT analysis of the implementation of mechanisms for infrastructural transformation and digitalization of regions

Сильные стороны: повышение качества жизни населения; увеличение конкурентоспособности экономик регионов и государства в целом; увеличение продолжительности жизни населения; повышение доступности оказываемых услуг государством	Слабые стороны: переток сельских жителей в высокоурбанизированные города; ресурсоёмкость инфраструктурной и цифровой модернизации; интернет-зависимость субъектов инновационной экономики; необходимость постоянной модернизации
Возможности: перспективные разработки в области генеративного ИИ; переход на квантовые вычислительные мощности в инновационных экономических системах; разработка энергоэффективных компьютерных систем; разработка новых источников энергии	Угрозы: риск кадрового дефицита; снижение значимости сельской местности в государстве; новые виды мошенничества в цифровом пространстве; снижение конфиденциальности среди отдельных представителей населения и повышенная уязвимость граждан к атакам киберпреступников

Исходя из содержания таблицы, можно заключить, что внедрение механизмов инфраструктурной трансформации и цифровизации регионов обладает как рядом преимуществ, так и рядом недостатков, а также угроз, порождающих новые виды риска. На рисунке 1 представлены типовые риски внедрения механизмов инфраструктурной трансформации и цифровизации регионов.

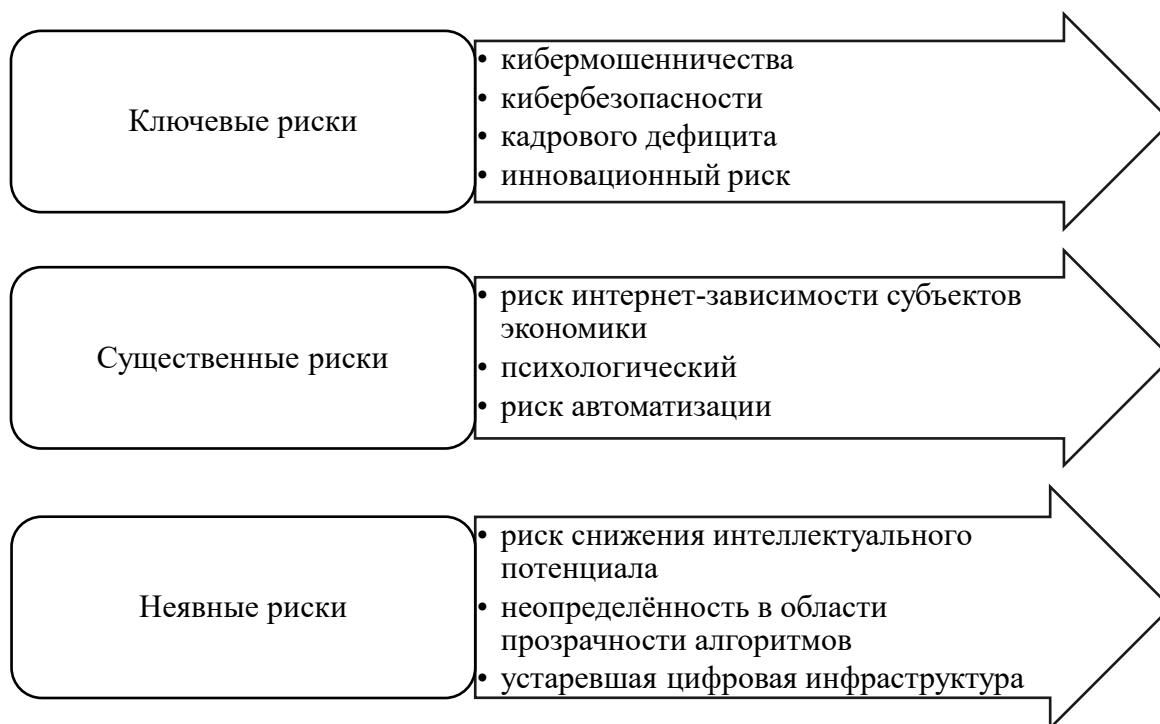


Рисунок 1 – Перечень рисков, свойственных для внедрения механизмов инфраструктурной трансформации и цифровизации регионов

Figure 1 – List of risks inherent in the implementation of mechanisms for infrastructural transformation and digitalization of regions

Исходя из содержания рисунка 1, к ключевым рискам внедрения механизмов инфраструктурной трансформации можно отнести:

риск кибермошенничества – обусловлен распространением цифрового мошенничества в различных формах, как правило, в форме вымогательства, кражи конфиденциальных данных под определённым предлогом и т. п.;

риск кибербезопасности – обусловлен возможностью утечек баз данных субъектов региональной экономики, а также возможностью наступления отказа в обслуживании юридических и физических лиц субъектами цифровой экономической системы в ходе кибератак;

риск кадрового дефицита – обусловлен снижением рождаемости в регионах, ввиду повышения качества оказываемых медицинских услуг и урбанизации государства, перехода на новый индустриальный уклад;

инновационный риск – обусловлен стремительностью технологического развития инновационных экономических систем. Рисковое событие реализуется в случае технологического разрыва между субъектами экономики.

К значимым рискам можно отнести такие риски:

риск интернет-зависимости инфраструктуры – обусловлен реализацией рискового события в случае «паралича» экономической системы, возникшего из-за неполадок и сбоев интернет-соединения или полного отключения субъектов экономики от сети «Интернет»;

психологический риск – обусловлен наличием в цифровом пространстве навязчивой рекламы; материалов, представляющих психологическую угрозу населению; развитием клипового мышления у физических лиц, характеризующийся моментальным, фрагментарным, поверхностным и линейным мышлением, возникающими трудностями в усвоении нового материала;

риск автоматизации – обусловлен стремительным развитием искусственного интеллекта и робототехники, которые заместят низкоквалифицированную рабочую силу в инновационной экономической системе.

К неявным рискам внедрения механизмов инфраструктурной трансформации можно отнести:

риск снижения интеллектуального потенциала – обусловлен снижением когнитивных способностей населения, ввиду распространения автоматизации сложных процессов, их упрощением, отказом общества от решения интеллектуальных задач и т. д.

Некоторые отрицательные тенденции, приведённые выше, можно наблюдать через статистический анализ. Так, анализируя риски кибербезопасности и кибермошенничества [4-12], будет уместно привести потери от кибермошенников в России и в США за последние пять лет (рисунок 2).

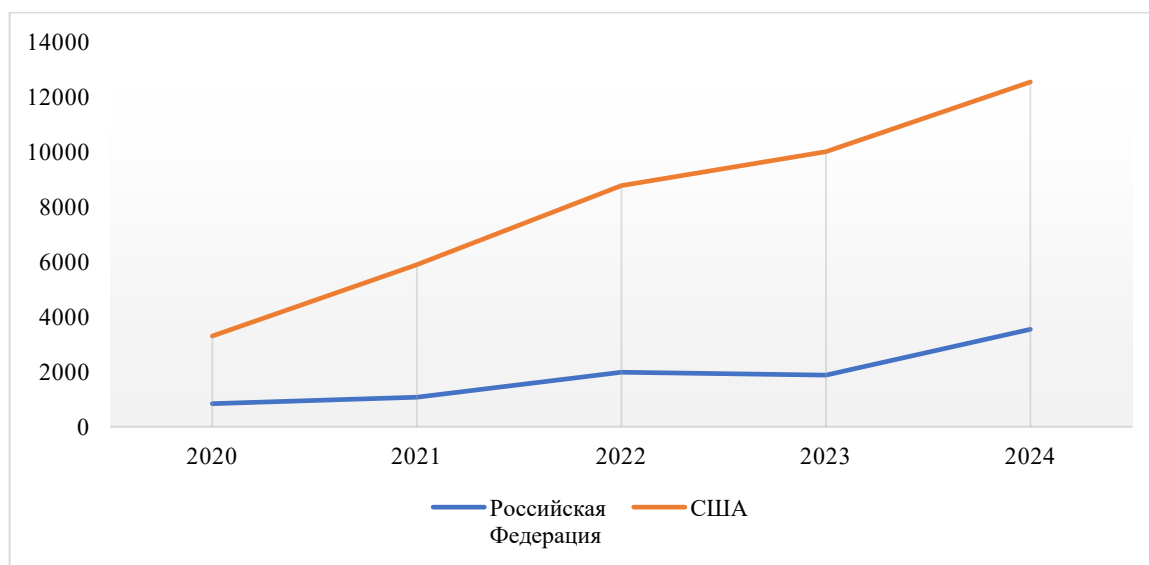


Рисунок 2 – Сравнительный анализ денежных потерь домохозяйств и предприятий от действий киберпреступников в период 2020-2024 гг., млн долл. США

Figure 2 – Comparative analysis of monetary losses of households and enterprises from the actions of cybercriminals in the period 2020-2024, million US dollars

Исходя из проведенного анализа, можно заключить, что в среднем потери от кибермошенничества в США превышают показатели потерь в России в среднем на 550,10 %. Показатель за 2024 год превысил объём потерь на 253,77 %, за 2023 – на 433,60 %, за 2022 – 342,31 %, за 2021 год – 445,10 %, за 2020 год – 292,24 %. Это можно обосновать густонаселённостью государства и высоким уровнем цифровизации в обществе. Если сравнивать показатели потерь в РФ, то показатели окажутся меньше на 84,61 %, поскольку страна менее населённая, но при этом не все процессы были подвержены цифровизации, а наблюдаемый всплеск кибермошенничества в 2022-2023 гг. пришёлся на годы проведения Россией специальной военной операции на Украине.

Что касается потерь фирм от утечек баз данных, то можно привести сравнение суммарных потерь от утечки базы данных в мире за 2023 и 2024 гг., представленное на рисунке 3. Согласно данным издания IBM, общая величина потерь от утечек баз данных в мире в 2024 г. составила 4,88 млн долл. США, что на 9,66 % больше, чем в предыдущем году – 4,45 млн долл. США [13].

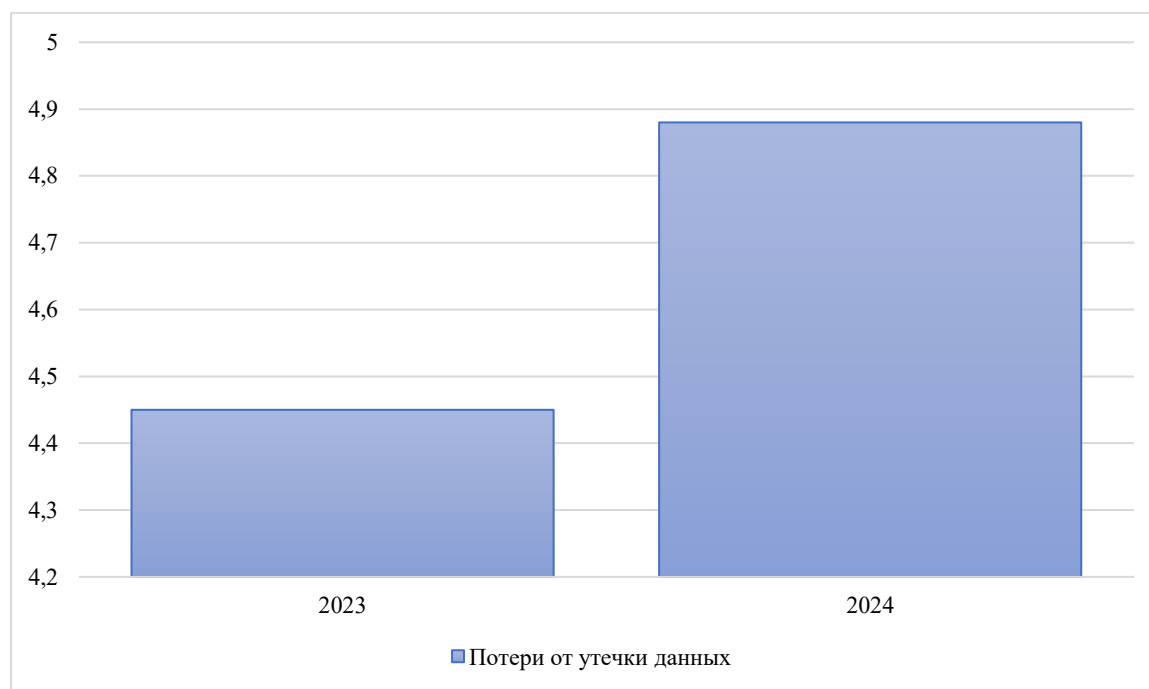


Рисунок 3 – Сравнительный анализ величины финансовых потерь фирм от утечек баз данных в мире, млн долл. США

Figure 3 – Comparative analysis of the magnitude of financial losses of firms from database leaks in the world, million US dollars

Исходя из проведенного сравнительного анализа, можно заключить, что тенденция финансовых потерь в мире положительна, и величина финансовых потерь в среднем возросла на 9,66 %.

Исходя из вышеописанного, можно предложить для решения проблем и управления рисками цифровизации и инфраструктурной трансформации внедрение искусственного интеллекта для определения паттернов поведения с целью выявления мошенничества и дальнейшей блокировки злоумышленника. Для решения рисков кибербезопасности можно предложить внедрение инновационного шифрования с целью обезопасить данные пользователей от утечек баз данных. Для решения проблем повышенного оттока сельского населения в города в результате инфраструктурной модернизации можно предложить трансформацию сельской местности в «города-сады» с развитой инфраструктурой и широкой автономностью, совмещающая в себе черты как города, так и сельской местности, что способствует ликвидации и технологического неравенства городской и сельской местности.

Для решения проблемы инновационного риска необходимо проведение НИОКР в области критических технологий. Для решения проблемы риска интернет-зависимости инфраструктуры можно предложить инновационные системы обеспечения широкополосного доступа к критическим сервисам в период чрезвычайных событий (p2p-сети, mesh-сети).

Для решения проблем демографического риска в условиях цифровой и инфраструктурной трансформации можно предложить реформу налога на доходы физических лиц. Налог на доход физических лиц будет разделяться на III класса, где ставка остаётся прогрессивной, но граждане в зависимости от своего положения будут платить по повышенной или пониженной налоговой ставке, где плательщики, т. е. семейные пары, будут ранжироваться по классам, где I класс – холостяки, II класс – один иждивенец, III класс – два и более иждивенцев.

Выводы

В ходе исследования было установлено, что цифровизация регионов, государств и инфраструктурная трансформация представляет собой основополагающую стратегию инновационного развития в ключевых субъектах международной экономики. Проведенный нормативно-правовой анализ показал, что Российская Федерация, Китайская Народная Республика и Соединённые Штаты Америки станут драйверами международной инфраструктурной трансформации и цифровизации регионов. Анализ проблематики показал, что данные процессы имеют как положительные черты, такие как повышение качества жизни населения; увеличение конкурентоспособности экономик регионов и государства в целом; увеличение продолжительности жизни населения; повышение доступности оказываемых услуг государством, так и отрицательные, такие как снижение рождаемости населения ввиду повышения оказания медицинских услуг, переток сельских жителей в высокоурбанизированные города, ресурсоёмкость инфраструктурной и цифровой модернизации, интернет-зависимость субъектов инновационной экономики, необходимость постоянной модернизации.

Были выявлены возможности и перспективные вектора развития, такие как перспективные разработки в области генеративного ИИ, переход на квантовые вычислительные мощности в инновационных экономических системах, разработка энергоэффективных компьютерных систем, разработка новых источников энергии. Среди угроз следует выделить риск кадрового дефицита, снижение значимости сельской местности в государстве, новые виды мошенничества в цифровом пространстве, снижение конфиденциальности среди отдельных представителей населения и повышенная уязвимость граждан к атакам киберпреступников.

В исследовании были выявлены ключевые, значимые и неявные риски, такие как риск кибермошенничества, риск кибербезопасности, риск кадрового дефицита и т. д. Предложены меры по управлению данными рисками.

Список источников / References

1. Батов Г. Х. Состояние и перспективы развития инфраструктуры цифровой экономики Северо-Кавказского федерального округа // Информационное общество. 2020. № 2. С. 30-38. EDN: LRLBFV.

Batov G. H. The state and prospects of development of the digital economy infrastructure of the North Caucasus Federal District // Information Society. 2020. No. 2. P. 30-38. EDN: LRLBFV. (In Russian)

2. Грибанов Ю. И. Цифровая трансформация бизнеса: учебное пособие. 2-е изд. Москва: Дашков и К, 2021. 213 с. ISBN 978-5-394-04192-1. URL: <https://e.lanbook.com/book/174008>.

Gribanov Yu. I. Digital transformation of business: a textbook. 2nd ed. Moscow: Dashkov and K, 2021. 213 p. ISBN 978-5-394-04192-1. URL: <https://e.lanbook.com/book/174008>. (In Russian)

3. Нечаев А. С. Цифровые финансовые технологии: учебное пособие для. Санкт-Петербург: Лань, 2025. 152 с. ISBN 978-5-507-51634-6. URL: <https://e.lanbook.com/book/455696>.

Nechaev A. S. Digital financial technologies: a textbook for. Saint Petersburg: Lan, 2025. 152 p. ISBN 978-5-507-51634-6. URL: <https://e.lanbook.com/book/455696>. (In Russian)

4. Почти 300 млрд рублей были украдены кибермошенниками у россиян за 2024 год / Андрей Кучеров. Санкт-Петербург: Коммерсантъ, 2025. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7808075?ysclid=mfcpmgvp7y746850106>.

Almost 300 billion rubles were stolen by cybercriminals from Russians in 2024 / Andrey Kuchеров. Saint Petersburg: Kommersant, 2025. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7808075?ysclid=mfcpgmvp7y766850106>. (In Russian)

5. Колокольцев оценил ущерб от киберпреступлений за 2023 год / РИА Новости. Москва, 2024. URL: <https://ria.ru/20240514/kiberprestupleniya-1945888975.html?ysclid=mfcpgqu5iis598564081>.

Kolokol'tsev estimated the damage from cybercrimes in 2023 / RIA Novosti. Moscow, 2024. URL: <https://ria.ru/20240514/kiberprestupleniya-1945888975.html?ysclid=mfcpgqu5iis598564081>. (In Russian)

6. В Сбере заявили о росте кибератак на бизнес / Лента.ру. Москва, 2022. URL: <https://lenta.ru/news/2022/11/10/kiberataki/?ysclid=mfcptzice1636538701>.

Sberbank announced an increase in cyber-attacks on businesses / Lenta.ru. Moscow, 2022. URL: <https://lenta.ru/news/2022/11/10/kiberataki/?ysclid=mfcptzice1636538701>. (In Russian)

7. Эксперт оценил ущерб от киберпреступлений в России в 2021 году / РИА Новости. Москва, 2021. URL: <https://ria.ru/20211222/kiberprestupleniya-1764832102.html?ysclid=mfcq64cf74933417265>.

An expert assessed the damage caused by cybercrimes in Russia in 2021 / RIA Novosti. Moscow, 2021. URL: <https://ria.ru/20211222/kiberprestupleniya-1764832102.html?ysclid=mfcq64cf74933417265>. (In Russian)

8. CSN Annual Data Book 2024 / Consumer Sentinel Network. Federal Trade Commission, 2025. URL: https://www.ftc.gov/system/files/ftc_gov/pdf/csn-annual-data-book-2024.pdf.

9. CSN Annual Data Book 2023 / Consumer Sentinel Network. Federal Trade Commission, 2024. URL: https://www.ftc.gov/system/files/ftc_gov/pdf/CSN-Annual-Data-Book-2023.pdf.

10. CSN Annual Data Book 2022 / Consumer Sentinel Network. Federal Trade Commission, 2023. URL: https://www.ftc.gov/system/files/ftc_gov/pdf/CSN-Data-Book-2022.pdf.

11. CSN Annual Data Book 2021 / Consumer Sentinel Network. Federal Trade Commission, 2022. URL: https://www.ftc.gov/system/files/ftc_gov/pdf/CSN+Annual+Data+Book+2021+Final+PDF.pdf.

12. New Data Shows FTC Received 2.2 Million Fraud Reports from Consumers in 2020 / Federal Trade Commission, 2021. URL: <https://www.ftc.gov/news-events/news/press-releases/2021/02/new-data-shows-ftc-received-22-million-fraud-reports-consumers-2020.pdf>.

13. Cost of a Data Breach Report / IBM, 2024. URL: <https://wp.table.media/wp-content/uploads/2024/07/30132828/Cost-of-a-Data-Breach-Report-2024.pdf>.

Информация об авторе

Е. Ю. Афендикова – канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры финансов.

Information about the author

E. Yu. Afendikova – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 11.09.2025; одобрена после рецензирования 23.09.2025; принята к публикации 24.09.2025.

The article was submitted 11.09.2025; approved after reviewing 23.09.2025; accepted for publication 24.09.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 7(113). С. 15-27.

Scientific Journal "Manager". 2025;(7/113):15-27.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья

УДК 338.46:621.311

JEL: L94, C61

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17412737>

**МОНИТОРИНГ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ
ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ ЭНЕРГОПОСТАВЛЯЮЩЕГО
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Владимир Николаевич Беленцов¹, Елена Владимировна Перевозникова²

^{1,2}Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия

¹belvn 1962@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4629-0889>

²perevoznikovaelena@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0008-8041-978X>

Аннотация. В условиях бережливого производства, а также возрастающей значимости энергоэффективности и устойчивости особое значение приобретают разработка и применение методики мониторинга ресурсного потенциала предприятия, в том числе и энергопоставляющего. В исследовании определены основные проблемы функционирования энергоснабжающих организаций. Используются методы финансового и сравнительного анализа, а также балльная квартильная оценка для мониторинга ресурсного потенциала энергопоставляющего предприятия, а именно проведена оценка имущественного, трудового и финансового потенциала предприятия, выполнен расчёт итогового балла в сравнении с отраслевыми показателями. Полученные результаты указывают на необходимость оптимизации имущественного, трудового и финансового потенциала предприятия для повышения его устойчивости и конкурентоспособности. Доказано, что проведение мониторинга ресурсного потенциала является необходимым инструментом принятия обоснованных управленческих решений, эффективного планирования развития предприятия и управления рисками в условиях ограниченных ресурсов.

Ключевые слова: мониторинг ресурсного потенциала, энергопоставляющее предприятие, устойчивость, финансовое состояние, имущественный потенциал, эффективность, финансовая устойчивость, платёжеспособность

Финансирование: исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Социально-экономическое развитие предприятий и отраслей промышленности: механизмы и методы управления и экономического регулирования», регистрационный номер НИОКТР 124012900541-9.

Для цитирования: Беленцов В. Н., Перевозникова Е. В. Мониторинг ресурсного потенциала как инструмент повышения устойчивости энергопоставляющего предприятия // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 7(113). С. 15-27. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17412737>.

Original article

MONITORING OF RESOURCE POTENTIAL AS A TOOL FOR INCREASING THE SUSTAINABILITY OF AN ENERGY SUPPLY ENTERPRISE

Vladimir N. Belentsov¹, Elena V. Perevoznikova²

^{1,2}Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia

¹belvn 1962@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4629-0889>

²perevoznikovaelena@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0008-8041-978X>

Abstract. In the context of lean manufacturing, as well as the increasing importance of energy efficiency and sustainability, the development and application of a methodology for monitoring the resource potential of an enterprise, including energy supply companies, become particularly significant. The study identifies the main problems in the functioning of energy supply organizations. Financial and comparative analysis methods, as well as a point-based quartile assessment, were used to monitor the resource potential of an energy supply enterprise. Specifically, an assessment of the enterprise's property, labor, and financial potential was conducted, and the total score was calculated in comparison with industry indicators. The obtained results indicate the need to optimize the property, labor, and financial potential of the enterprise to enhance its sustainability and competitiveness. It is proven that conducting resource potential monitoring is a necessary tool for making informed management decisions, effective enterprise development planning, and risk management under conditions of limited resources.

Keywords: resource potential monitoring, energy supply enterprise, sustainability, financial condition, property potential, efficiency, financial stability, solvency

Funding: the study was carried out as part of the fundamental research work "Socio-economic development of enterprises and industries: mechanisms and methods of management and economic regulation", R&D registration number 124012900541-9.

For citation: Belentsov V. N., Perevoznikova E. V. Monitoring of resource potential as a tool for increasing the sustainability of an energy supply enterprise // Scientific Journal "Manager". 2025;(7/113):15-27. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17412737>.

Введение

В современном мире, где вопросы энергоэффективности, устойчивости и безопасности становятся всё более актуальными, эффективное управление ресурсами является ключевым фактором успеха для энергоснабжающих предприятий. Мониторинг ресурсного потенциала, то есть систематическая оценка и контроль доступных ресурсов, их использования и эффективности, становится не просто желательной практикой, а необходимостью для обеспечения конкурентоспособности и стабильного функционирования. Мониторинг ресурсного потенциала является неотъемлемой частью эффективного управления энергоснабжающей организацией. Он позволяет своевременно выявлять проблемы и возможности, принимать обоснованные управленческие решения и обеспечивать устойчивое развитие предприятия в условиях современной экономики.

Предприятия, поставляющие электроэнергию, будь то генерирующие компании, сетевые организации или сбытовые компании, сталкиваются с целым рядом проблем:

изменения цен на газ, уголь, нефть и другие виды топлива существенно влияют на себестоимость электроэнергии и тепловой энергии;

повышенные требования к выбросам загрязняющих веществ и утилизации отходов производства приводят к необходимости инвестировать в новые технологии и процессы; устаревшее оборудование требует замены и модернизации для повышения

надёжности и эффективности энергоснабжения;

развитие возобновляемых источников энергии и появление новых игроков на рынке создают конкурентное давление на традиционные энергетические компании.

Мониторинг ресурсного потенциала энергопоставляющих предприятий является стратегически важным инструментом для минимизации вышеперечисленных проблем, поскольку позволяет получить комплексное представление об эффективности использования всех доступных ресурсов.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является мониторинг и оценка ресурсного потенциала предприятия относительно среднеотраслевых показателей и разработка рекомендаций по его повышению.

Задачи:

провести оценку ресурсного потенциала энергопоставляющего предприятия и выявить основные проблемы и возможности;

сравнить показатели предприятия со среднеотраслевыми значениями и оценить его положение на рынке;

разработать рекомендации по улучшению финансово-экономического состояния предприятия, направленные на повышение его устойчивости и конкурентоспособности.

Методы исследования

Синтез, обобщение, систематизация, сравнительный анализ, метод балльной оценки, основанный на квартильном анализе.

Результаты исследования и их обсуждение

Проблематика дефиниций «ресурсы», «потенциал», «производственный потенциал» и «ресурсный потенциал» находится в фокусе исследовательского внимания широкого круга как отечественных, так и зарубежных учёных, что свидетельствует о высокой степени актуальности данной темы в контексте современной экономической науки.

Рассмотрение понятия «ресурсы» является предметом научных изысканий таких зарубежных авторов, как Дж. Барни, который развил ресурсную теорию конкурентного преимущества [1], М. Портер, интегрировавший понятие ресурсов в концепцию цепочки создания ценности [2], а также классиков менеджмента, таких как П. Друкер, сосредоточившемся на роли человеческих ресурсов [3], и Э. Бригхэм, который, с соавторами, в своих работах [4-6] рассматривал ресурсы как основу активов компании.

Отечественные исследователи также внесли существенный вклад в развитие теоретико-методологических основ концепций «ресурсы» и «потенциал», представив подходы к их интерпретации и практическому применению в контексте российской экономики [7-12]. Применение концепций производственного и ресурсного потенциала, в различных отраслях экономики, рассматривали М. Д. Ятченко [13], А. В. Белокопытов, Д. А. Кадкин [14], Л. Г. Котова, Н. А. Мишина, Д. М. Куделькина [15] и др.

Вопросам проблемно-ориентированного мониторинга ресурсного потенциала предприятий и отраслей промышленности посвящены работы А. А. Елишенковой [16-18].

Несмотря на значительный исследовательский интерес к данной проблематике, ряд аспектов по-прежнему требует дальнейшего изучения и углублённой проработки в рамках научных исследований. Представляется целесообразным рассматривать мониторинг ресурсного потенциала не только в контексте теоретических аспектов, но и как практический инструмент, направленный на проактивное повышение устойчивости функционирования хозяйствующего субъекта.

Мониторинг ресурсного потенциала – это систематический процесс сбора, анализа и интерпретации информации о состоянии и использовании ресурсов предприятия. Проведение систематического мониторинга позволяет:

оценить достаточность, качество и эффективность использования каждого вида ресурсов;

выявить узкие места в использовании ресурсов, неэффективные процессы и потенциальные возможности для улучшения;

принимать обоснованные решения о распределении ресурсов, инвестициях в новое оборудование, внедрении новых технологий и оптимизации бизнес-процессов;

оценить, насколько эффективно энергопоставляющие предприятия реализуют свою стратегию в части использования ресурсов и достижения поставленных целей;

повысить прозрачность деятельности энергопоставляющих предприятий и укрепить доверие со стороны потребителей и других заинтересованных сторон.

Постоянный мониторинг состояния ресурсного потенциала предприятия необходим для оптимизации системы посредством перераспределения ресурсов предприятия исходя из поставленных целей, задач и складывающихся динамичных условий внешней среды [19, с. 38].

Учитывая ограниченный объём информации (открытый доступ к формам статистической отчётности предприятий реального сектора экономики ограничен), в качестве объекта исследования выбрана условная энергопоставляющая компания, филиал акционерного общества, как наиболее распространённой организационной правовой формы собственности для организаций подобного рода деятельности (далее – «Компания Альфа»), с характерными для предприятий энергетической отрасли проблемами, для решения которых необходим поиск эффективных инструментов.

Для мониторинга предприятия наиболее целесообразным будет использование методики, основанной на анализе финансовых показателей. Стоимостные и иные характеристики анализируемых показателей условны, однако в целом они отражают характерные для энергопоставляющих компаний в форме акционерного общества величины и тенденции.

Включение оценки имущественного, трудового и финансового потенциала в мониторинг позволяет получить комплексное представление о возможностях предприятия и разработать эффективные стратегии развития. Эти оценки взаимосвязаны, поскольку эффективность использования имущественного потенциала напрямую зависит от квалификации и мотивации персонала, а развитие трудового потенциала требует соответствующих инвестиций в оборудование и технологии.

Результаты оценки ресурсного потенциала «Компании Альфа» приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Оценка имущественного и трудового потенциала «Компании Альфа»
Table 1 – Assessment of the property and labor potential of Alfa Company

№ пор.	Показатели	Характеристика
1	Оценка имущественного состояния	
1.1	Внеоборотные активы	Общая сумма внеоборотных активов составляет 9 149 196 тыс. руб. Ключевым элементом являются основные средства: 8 788 759 тыс. руб. Это указывает на наличие достаточно хорошей производственной базы. Нематериальные активы: 1 585 тыс. руб. (незначительная сумма). Отложенные налоговые активы: 358 663 тыс. руб. (указывают на наличие временных разниц между бухгалтерским и налоговым учётом)
1.2	Оборотные активы	Общая сумма оборотных активов составляет 24 959 298 тыс. руб. Основную часть составляет дебиторская задолженность: 23 895 478 тыс. руб. Это требует анализа её структуры и качества (сроков погашения, вероятности взыскания). Высокая дебиторская задолженность может создавать риски для финансовой устойчивости. Запасы: 817 449 тыс. руб. (необходимо оценить их ликвидность и соответствие потребностям производства). Денежные средства и их эквиваленты: 161 218 тыс. руб. (недостаточная сумма, что может свидетельствовать о нехватке ликвидности)

Продолжение таблицы 1

Continuation of table 1

№ пор.	Показатели	Характеристика
1.3	Основные фонды	Увеличение первоначальной стоимости основных фондов свидетельствует об обновлении или расширении материальной базы. Однако значительный износ основных фондов (58,34 %) является негативным фактором, который может привести к снижению надёжности электроснабжения и увеличению затрат на ремонт
1.4	Состояние электросетей	Общая протяжённость электросетей составляет 26 942,475 км. Данные о состоянии сетей важны для оценки надёжности и необходимости инвестиций в модернизацию. Отмечается, что значительная часть трансформаторов и электромеханических устройств эксплуатируется сверх нормативного срока, что негативно сказывается на эффективности и надёжности
1.5	Коэффициент износа основных средств	Основные фонды предприятия изношены более чем наполовину (58 %). Значительная часть оборудования, зданий и сооружений находится в эксплуатации длительное время и приближается к предельному сроку службы. Основной период ввода в эксплуатацию подстанций 35-150 кВ. пришёлся на 60-90-е годы прошлого века, то есть срок эксплуатации большинства подстанций составляет 25-55 лет
1.6	Фондоотдача, руб./руб.	Каждый рубль, вложенный в основные средства, приносит 1,82 рубля выручки (среднеотраслевой показатель 0,93). Это означает, что предприятие достаточно эффективно использует свои основные фонды для получения дохода и окупает вложения в основные средства за счёт выручки. Но необходимо учитывать, что высокая фондоотдача не всегда является однозначно положительным фактором и может быть достигнута за счёт интенсивной эксплуатации оборудования без должного внимания к техническому обслуживанию
1.7	Материалоотдача, руб.	Материалоотдача 1,39 (при более высоком среднем показателе по отрасли) свидетельствует о необходимости проведения детального анализа причин неэффективного использования материальных ресурсов на предприятии и разработки мероприятий по её улучшению
1.8	Загруженность производственных мощностей, %	Загрузка производственных мощностей (69 % против 73 % в среднем по отрасли) говорит о том, что предприятие не полностью реализует свой производственный потенциал. Необходимо провести детальный анализ причин такой разницы: связана ли она с объективными факторами (низкий спрос в регионе) или с субъективными (внутренние проблемы с управлением мощностями, ремонтом или структурой)
Вывод по материальным ресурсам: наличие развитой инфраструктуры (электрические сети, трансформаторы, здания и сооружения), но значительный износ основных фондов, требующий инвестиций в обновление и модернизацию		
2	Оценка эффективности использования трудовых ресурсов	
2.1	Среднее количество работников	Небольшое снижение среднего количества работников при увеличении объёмов деятельности может свидетельствовать о повышении производительности труда
2.2	Фонд оплаты труда	Рост фонда оплаты труда (на 21,17 %) может быть связан с увеличением заработной платы или стимулирующих выплат
2.3	Коэффициент текучести кадров	Коэффициент текучести кадров 11 % при среднем показателе по отрасли 9 % – это сигнал о том, что на предприятии есть проблемы с удержанием персонала и требуются конкретные меры для их решения. Необходимо проанализировать причины и разработать комплекс мероприятий, направленных на улучшение условий труда, повышение мотивации и создание благоприятного микроклимата в коллективе
Вывод по трудовым ресурсам: наличие квалифицированного персонала, однако требуется оценка эффективности использования трудовых ресурсов и их влияния на финансовые показатели		

На основе проведённого анализа можно сделать следующий вывод: предприятие обладает значительным ресурсным потенциалом, основу которого составляют материальные и финансовые ресурсы, ключевыми проблемами являются высокий износ основных средств и электросетей. Хотя высокий процент износа основных средств

достаточно часто встречается на энергоснабжающих предприятиях в России по ряду исторических и экономических причин, это не является нормой и требует активных действий по обновлению и модернизации инфраструктуры для обеспечения надёжного и эффективного энергоснабжения.

Ресурсный потенциал «Компании Альфа» требует грамотного управления и модернизации. Для повышения потенциала предприятия рекомендуется разработать и реализовать программу модернизации электросетевого хозяйства с целью снижения потерь электроэнергии и повышения надёжности электроснабжения, оптимизировать структуру затрат и повысить эффективность использования ресурсов.

Оценка финансового состояния – один из ключевых и наиболее важных аспектов мониторинга, поскольку она позволяет выявить проблемные области и разработать меры по повышению финансовой устойчивости и эффективности деятельности предприятия.

Для полноценной оценки финансового потенциала «Компании Альфа» её необходимо провести в сравнении с отраслевыми показателями (таблица 2).

Таблица 2 – Оценка финансового потенциала предприятия
Table 2 – Assessment of the financial potential of the enterprise

№ пор.	Показатель	Значение показателя		Обобщённый вывод
		по предприятию	средне- отраслевое	
1	Показатели финансовой устойчивости			
1.1	Коэффициент автономии	0,01	0,57	Представленные показатели свидетельствуют о критически низком уровне финансовой устойчивости и высокой степени зависимости от заёмного капитала. Коэффициент автономии значительно ниже среднеотраслевого, что указывает на недостаточную долю собственных средств в капитале и сильную зависимость от внешних источников финансирования. Отрицательные значения коэффициентов обеспеченности собственными оборотными средствами и запасами говорят, что предприятие финансирует свои внеоборотные и оборотные активы, включая запасы за счёт заёмных средств. Низкий коэффициент покрытия инвестиций подтверждает недостаточную долю собственного и долгосрочного заёмного капитала. В целом финансовое состояние предприятия характеризуется высокой степенью риска и требует принятия срочных мер по увеличению доли собственного капитала и оптимизации структуры активов и пассивов
1.2	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,36	-1,83	
1.3	Коэффициент обеспеченности запасами	-10,89	-13,3	
1.4	Коэффициент покрытия инвестиций	0,07	0,79	
2	Показатели платёжеспособности			
2.1	Коэффициент текущей ликвидности	0,79	0,75	Предприятие демонстрирует недостаточную платёжеспособность в текущий момент, особенно в части способности погашать наиболее срочные обязательства за счёт денежных средств
2.2	Коэффициент быстрой ликвидности	0,76	0,61	

Продолжение таблицы 2

Continuation of table 2

№ пор.	Показатель	Значение показателя		Обобщённый вывод
		по предприятию	средне-отраслевое	
2.3	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,005	0,16	Хотя коэффициенты текущей и быстрой ликвидности выглядят неплохо и даже лучше, чем у ряда конкурентов, низкий коэффициент абсолютной ликвидности вызывает серьёзные опасения. Необходимо тщательно проанализировать структуру дебиторской задолженности и запасов, а также принять меры по увеличению объёма денежных средств на счетах, чтобы избежать проблем с платежами
3	Показатели рентабельности			
3.1	Рентабельность продаж, %	-27,04	11,3	Показатели рентабельности указывают на кризис в деятельности предприятия. Убыточность носит системный характер и затрагивает все основные направления деятельности. Необходимы срочные и кардинальные меры по оздоровлению финансового состояния, оптимизации затрат, повышению эффективности производства и поиску новых источников дохода
3.2	Рентабельность продаж по ЕВИТ, %	-35,28	10,6	
3.3	Норма чистой прибыли, %	-35,28	5	
3.4	Рентабельность активов, %	-15,48	3,9	
3.5	Рентабельность собственного капитала, %	-179,53	6,22	
4	Показатели деловой активности			
4.1	Оборачиваемость оборотных активов, в днях	622	79,3	Низкие показатели деловой активности являются серьёзной проблемой. Они свидетельствуют о неэффективном использовании ресурсов, задержках в получении выручки и проблемах с управлением дебиторской задолженностью. Это, в свою очередь, негативно влияет на финансовое состояние предприятия, снижает его ликвидность и рентабельность. Необходимы меры по улучшению управления оборотными активами, оптимизации кредитной политики и повышению эффективности использования основных средств
4.2	Оборачиваемость дебиторской задолженности, в днях	598	41	
4.3	Оборачиваемость активов, в днях	831	528	

Сравнительный анализ финансового состояния предприятия выявил серьёзные финансовые проблемы, характеризующие его деятельность в сравнении с отраслевыми показателями:

предприятие демонстрирует крайне низкий уровень финансовой независимости, что значительно хуже, чем у аналогичных организаций в отрасли. Зависимость от заёмного капитала чрезмерна;

отрицательное значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами в сравнении с отраслевыми показателями свидетельствует о том, что предприятие не располагает собственными средствами для финансирования текущей

деятельности, что ухудшает его финансовую устойчивость;

коэффициент покрытия инвестиций значительно ниже, чем в отрасли, что подтверждает недостаток финансирования за счёт собственного и долгосрочного заёмного капитала;

коэффициенты платёжеспособности являются вполне приемлемыми. Коэффициент текущей ликвидности (0,79) сопоставим со среднеотраслевым показателем. Коэффициент быстрой ликвидности (0,76) также указывает на относительно неплохую способность покрывать краткосрочные обязательства ликвидными активами, что лучше, чем у большинства предприятий отрасли. Однако оба показателя не достигают нормативных значений;

коэффициент абсолютной ликвидности (0,005) катастрофически низок и значительно уступает отраслевым показателям. Это указывает на острую нехватку денежных средств для погашения наиболее срочных обязательств.

Общий вывод: финансовое состояние предприятия характеризуется высоким уровнем риска. Предприятие демонстрирует низкую финансовую устойчивость, ограниченную платёжеспособность (особенно в части краткосрочных обязательств) и зависимость от внешних источников финансирования. Показатели свидетельствуют о необходимости принятия срочных и решительных мер по улучшению финансового состояния, ключевые из которых: увеличение доли собственного капитала; оптимизация структуры активов и пассивов; повышение ликвидности; повышение операционной эффективности; улучшение управления дебиторской задолженностью; контроль над расходами.

В настоящее время нет единой методологии определения ресурсного потенциала. На предприятиях реального сектора экономики зачастую используются отдельные показатели, отражающие эффективность использования элементов ресурсного потенциала [20, с. 7].

Для комплексного мониторинга предприятия была выбрана балльная система, основанная на квартильном анализе 14 ключевых показателей. Поскольку первичные показатели мониторинга имеют разные единицы измерения, необходимо нормализовать показатели (привести их к единой шкале), чтобы обеспечить сопоставимость и возможность агрегирования.

Каждому значению показателя присваивался балл в диапазоне от -2 до +2 в зависимости от того, в какой квартиль оно попадало: -2 соответствовало 1-му квартилю, -1 – 2-му квартилю, +1 – 3-му квартилю, а +2 – 4-му квартилю. Значения, отклоняющиеся от медианы не более чем на 5 % от разницы между медианой и квартилем, в который они попадали, оценивались в 0 баллов.

Итоговая оценка формировалась путём суммирования баллов, присвоенных каждому из 14 показателей, с использованием равного веса. Полученное среднее значение интерпретировалось следующим образом:

значение от +1 до +2 включительно свидетельствует о том, что состояние предприятия значительно превосходит среднеотраслевые показатели;

значение от 0,11 до +1 включительно указывает на состояние, превышающее средний уровень;

значение в диапазоне от -0,11 включительно до +0,11 включительно свидетельствует о приблизительном соответствии состояния предприятия среднеотраслевым показателям;

значение от -1 включительно до -0,11 указывает на состояние ниже среднего уровня;

значение от -2 включительно до -1 свидетельствует о том, что состояние предприятия значительно хуже среднеотраслевых показателей.

Расчёт итогового балла приведён в таблице 3.

Таблица 3 – Расчёт итогового балла в сравнении с отраслевыми показателями
Table 3 – Calculation of the final score in comparison with industry indicators

№ пор.	Ключевые показатели	Результат сравнения с отраслевым показателем
1	Индикаторы имущественного состояния	
1.1	Коэффициент износа основных средств	0
1.2	Фондоотдача	+1
1.3	Материалоотдача	-1
1.4	Загруженность производственных мощностей	-1
2	Индикаторы эффективности использования трудовых ресурсов	
2.1	Коэффициент текучести кадров	0
3	Индикаторы финансовой устойчивости	
3.1	Коэффициент автономии	-2
3.2	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	+2
3.3	Коэффициент покрытия инвестиций	-2
4	Индикаторы платёжеспособности	
4.1	Коэффициент текущей ликвидности	0
4.2	Коэффициент быстрой ликвидности	+1
4.3	Коэффициент абсолютной ликвидности	-2
5	Индикаторы эффективности деятельности	
5.1	Рентабельность продаж	-2
5.2	Норма чистой прибыли	-2
5.3	Рентабельность активов	-2
6	Сумма баллов	-10
7	Итоговый балл (среднее арифметическое)	-0,71

Результаты комплексного финансового анализа, проведённого с использованием балльной системы оценки, показали, что общее суммарное значение, рассчитанное для «Компании Альфа», составило -0,71 балла. Данное значение, находящееся в диапазоне, указывающем на ухудшение показателей по сравнению со среднеотраслевыми значениями, однозначно свидетельствует о том, что положение предприятия находится на уровне ниже среднего по отрасли. Это является прямым следствием анализа ключевых аспектов его деятельности, охватывающих финансовую устойчивость, платёжеспособность и общую эффективность. Полученный отрицательный балл отражает совокупность выявленных проблемных зон, требующих пристального внимания, принятия оперативных управленческих решений для улучшения текущей ситуации и стабилизации деятельности предприятия.

Предприятию необходимо:

провести тщательный анализ причин убыточности, выявить факторы, влияющие на снижение рентабельности продаж и чистой прибыли (например, высокие затраты, низкие цены реализации, неэффективный маркетинг);

разработать мероприятия по повышению эффективности деятельности, оптимизировать затраты, пересмотреть ценовую политику, улучшить маркетинговую стратегию, повысить производительность труда;

принять меры по повышению платёжеспособности, проанализировать структуру активов и пассивов, оптимизировать управление оборотным капиталом, рассмотреть возможность привлечения краткосрочных кредитов или займов;

улучшить структуру капитала, рассмотреть возможность привлечения дополнительного капитала для повышения финансовой устойчивости;

внедрить систему мониторинга показателей, регулярно отслеживать показатели и своевременно реагировать на ухудшение состояния;

рассмотреть возможность реструктуризации задолженности для улучшения финансового положения.

Эффективное управление ресурсами и мониторинг их состояния являются ключевыми аспектами стратегического менеджмента в энергетическом секторе для повышения устойчивости предприятия. В рамках данной статьи рассмотренный метод оценки ресурсного потенциала энергопоставляющего предприятия приобретает особую актуальность, поскольку позволяет не только оптимизировать использование ресурсов, но и снижать экономические риски, повышая общую конкурентоспособность. Такой подход может быть успешно применён в практике других субъектов отрасли и смежных отраслей, что соответствует задачам экономического менеджмента – обеспечению рационального использования ресурсов, повышению эффективности и устойчивости предприятий в условиях рыночных и экологических вызовов. Использование методов мониторинга ресурсного потенциала позволит менеджерам принимать обоснованные решения, эффективно планировать развитие предприятия и управлять рисками в условиях ограниченных ресурсов.

Выводы

В заключение отметим, что проведённое исследование подтверждает необходимость и эффективность мониторинга ресурсного потенциала для обеспечения устойчивости и конкурентоспособности энергоснабжающих предприятий. Применённая методика комплексной оценки, основанная на анализе имущественного, кадрового и финансового состояния, позволила выявить ключевые проблемные зоны энергопоставляющего предприятия. Сравнение с отраслевыми показателями показало, что предприятие находится на уровне ниже среднего по отрасли, что требует принятия срочных мер по улучшению его финансово-экономического состояния.

Предложенные рекомендации направлены на повышение финансовой устойчивости, рентабельности и эффективности деятельности предприятия. Реализация этих мероприятий, наряду с внедрением системы регулярного мониторинга ключевых показателей, позволит энергопоставляющему предприятию повысить свою конкурентоспособность и обеспечить устойчивое развитие в условиях нестабильной внешней среды. Таким образом, результаты исследования подтверждают гипотезу о том, что эффективный мониторинг ресурсного потенциала является важным инструментом для принятия обоснованных управленческих решений и достижения долгосрочного успеха в энергетической отрасли.

Ключевая цель дальнейших исследований будет заключаться в том, чтобы превратить рассмотренный метод из инструмента диагностики в инструмент стратегического управления, позволяющий энергопоставляющим предприятиям не только оценивать своё текущее положение, но и активно повышать свою устойчивость в долгосрочной перспективе.

Список источников / References

1. Barney J. B. Firm resources and sustainable competitive advantage // Journal of Management, 1991. № 17. P. 99-120. URL: https://ftms.edu.my/images/Document/MOD001074%20-%20Strategic%20Management%20Analysis/WK6_RR_MOD001074_Barney_1991.pdf.

2. Портер М. Э. (1985). Конкурентное преимущество: создание и поддержание высокой эффективности. Free Press. 557 p.

Porter M. E. (1985). Competitive advantage: creating and maintaining high efficiency. Free Press. 557 p. (In Russian)

3. Друкер П. Ф. (2008). Менеджмент: задачи, обязанности, практика. Routledge. 370 p.
Drucker P. F. (2008). Management: tasks, responsibilities, practice. Routledge. 370 p. (In Russian)
4. Brigham E. F., & Gapenski L. C. (1996). Financial Management: Theory and Practice (8th ed.). Dryden Press. 1169 p.
5. Weston J. F., & Brigham E. F. (1992). Managerial Finance (10th ed.). Dryden Press. 950 p.
6. Ehrhardt M. C., & Brigham E. F. (2016). Corporate Finance: A Focused Approach (6th ed.). Cengage Learning. 840 p.
7. Илаева З. М., Дендиева Л. Р. Развитие производственного потенциала в экономике Чеченской Республики // ФГУ Science. 2021. № 3(23). С. 70-75. <https://doi.org/10.36684/37-2021-23-3-70-75>.
- Илаева З. М., Дендиева Л. Р. The development of production potential in the economy of the Chechen Republic // FGU Science. 2021. No. 3(23). P. 70-75. <https://doi.org/10.36684/37-2021-23-3-70-75>. (In Russian)
8. Ульяновцев К. В. Экономическая оценка производственного потенциала предприятия // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления бизнес-процессами: сборник материалов I Региональной научно-практической конференции. Отв. редакторы Е. Е. Моисеева, Е. А. Воронина. 2020. С. 85-90. EDN: KLJTGR.
- Ulyantsev K. V. Economic assessment of the production potential of the enterprise // Modern problems and trends in the development of economics and business process management: proceedings of the First Regional Scientific and Practical Conference. Editors E. E. Moiseeva, E. A. Voronina. 2020. P. 85-90. EDN: KLJTGR. (In Russian)
9. Шаталова Т. Н., Чебыкина М. В. Комплексный подход к исследованию структурных элементов ресурсного потенциала // Финансово-экономические и институциональные условия развития инновационных процессов в регионах: сборник материалов Международной научно-практической конференции. Под. общ. ред. Н. М. Тюкавкина. Самара, 2020. С. 107-115. <https://doi.org/10.18287/978-5-6045610-1-0-107-115>.
- Shatalova T. N., Chebykina M. V. An integrated approach to the study of structural elements of resource potential // Financial, economic and institutional conditions for the development of innovation processes in the regions: proceedings of the International Scientific and Practical Conference. Under the general editorship of N. M. Tyukavkin. Samara, 2020. P. 107-115. <https://doi.org/10.18287/978-5-6045610-1-0-107-115>. (In Russian)
10. Кайбалина М. Теоретические основы формирования и оценки производственного потенциала предприятий // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления бизнес-процессами: сборник материалов I Региональной научно-практической конференции. Отв. редакторы Е. Е. Моисеева, Е. А. Воронина. 2020. С. 25-29. EDN: RXTVFU.
- Kaibalina M. Theoretical foundations of the formation and assessment of the production potential of enterprises // Modern problems and trends in the development of economics and business process management: proceedings of the I Regional scientific and practical Conference. Editors E. E. Moiseeva, E. A. Voronina. 2020. P. 25-29. EDN: RXTVFU. (In Russian)
11. Кондратова Е. С. Управление производственным потенциалом предприятия // Экономика и социум. 2021. № 1-2(80). С. 864-866. EDN: INCPMU.
- Kondratova E. S. Management of the production potential of the enterprise // Economics and Society. 2021. No. 1-2(80). P. 864-866. EDN: INCPMU. (In Russian)
12. Ерыгин Ю. В., Еремеев Д. В. Потенциал экономического развития: сущность, основные структурные элементы и их взаимосвязь // Экономика и управление:

проблемы, решения. 2024. Т. 1, № 1(142). С. 151-159. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.01.01.019>.

Yerygin Yu. V., Ereemeev D. V. Potential of economic development: essence, main structural elements and their interrelation // Economics and management: problems, solutions. 2024. Vol. 1, no. 1(142). P. 151-159. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.01.01.019>. (In Russian)

13. Ятченко М. Д. Системные характеристики производственного потенциала отрасли // Молодые исследователи агропромышленного и лесного комплексов – регионам: сборник материалов Международной научно-практической конференции. Том 1. Саранск. 2021. С. 203-205. EDN: COJBEP.

Yatchenko M. D. System characteristics of the industry's production potential // Young researchers of agro-industrial and forestry complexes – by region: proceedings of the International Scientific and Practical Conference. Volume 1. Saransk. 2021. P. 203-205. EDN: COJBEP. (In Russian)

14. Белокопытов А. В., Кадкин Д. А. Векторы эффективного использования производственного потенциала аграрного сектора экономики региона // Аграрная наука и инновационное развитие АПК: состояние, проблемы и перспективы: сборник материалов Международной научной конференции. Смоленск, 2024. С. 27-31. EDN: AMQYPI.

Belokopytov A.V., Kadkin D. A. Vectors of effective use of the production potential of the agricultural sector of the region's economy // Agricultural science and innovative development of agriculture: state, problems and prospects: collection of materials of the International Scientific Conference. Smolensk, 2024. P. 27-31. EDN: AMQYPI. (In Russian)

15. Котова Л. Г., Мишина Н. А., Куделькина Д. М. Производственный потенциал АПК России в условиях мировой конъюнктуры // Экономика и предпринимательство. 2023. № 6(155). С. 687-690. <https://doi.org/10.34925/EIP.2023.155.6.122>.

Kotova L. G., Mishina N. A., Kudelkina D. M. The production potential of the Russian agro-industrial complex in the context of the global market // Economics and entrepreneurship. 2023. No. 6(155). P. 687-690. <https://doi.org/10.34925/EIP.2023.155.6.122>. (In Russian)

16. Епишенкова А. А. Аспекты отбора показателей в системе проблемно-ориентированного мониторинга социально-экономической деятельности предприятий и отраслей промышленности // Science research forum 2025: сборник статей II Международной научно-практической конференции (15 сентября 2025 г.). Петрозаводск: МЦНП «НОВАЯ НАУКА», 2025. С. 42-48. EDN: CABAKY.

Epishenkova A. A. Aspects of the selection of indicators in the system of problem-oriented monitoring of socio-economic activities of enterprises and industries // Science research forum 2025: collection of articles of the II International Scientific and Practical Conference (September 15, 2025). Petrozavodsk: ICNP "NEW SCIENCE", 2025. P. 42-48. EDN: CABAKY. (In Russian)

17. Епишенкова А. А. Возможности управленческих технологий в механизмах обеспечения устойчивого развития отраслевых комплексов Донбасса // Юридические и экономические факторы устойчивого развития: сборник статей III Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 11 марта 2025 года. Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2025. С. 6-11. EDN: TJRPSD.

Epishenkova A. A. The possibilities of management technologies in the mechanisms for ensuring sustainable development of industrial complexes in Donbass // Legal and economic factors of sustainable development: collection of articles of the III International Scientific and Practical Conference, Petrozavodsk, March 11, 2025. Petrozavodsk: International Center for Scientific Partnership "New Science" (IP Ivanovskaya I.I.), 2025.

P. 6-11. EDN: TJRPSD. (In Russian)

18. Епишенкова А. А. Центры компетенций в механизмах мониторинга развития промышленных предприятий // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы IX Международной научно-практической конференции (5-6 июня 2025 г., г. Донецк) / ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», 2025. 487 с. С. 427-431. URL: https://donampa.ru/images/2025/doc/1/1_9_2025.pdf.

Epishenkova A. A. Competence centers in monitoring mechanisms for the development of industrial enterprises // Ways to increase the effectiveness of management activities of public authorities in the context of socio-economic development of territories: proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference (June 5-6, 2025, Donetsk) / FSBEI HE "DONAMPA", 2025. 487 p. P. 427-431. URL: https://donampa.ru/images/2025/doc/1/1_9_2025.pdf. (In Russian)

19. Горина А. П., Алферина О. Н., Корнеева Н. В., Потапова Л. Н. Методология определения ресурсного потенциала предприятия реального сектора Экономики // Электронный научный журнал «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ». 2019. № 11. EDN: QVWNAE.

Gorina A. P., Alferina O. N., Korneeva N. V., Potapova L. N. Methodology for determining the resource potential of an enterprise in the real sector of the economy // Electronic scientific journal "VECTOR OF ECONOMICS". 2019. No. 11. EDN: QVWNAE. (In Russian)

20. Бондарева И. А., Моисеенко А. Р. Терминологический анализ категории ресурсного потенциала предприятия // Вестник института экономических исследований. 2019. № 3(15). С. 36-43. EDN: JHTTZN.

Bondareva I. A., Moiseenko A. R. Terminological analysis of the category of resource potential of an enterprise // Bulletin of the Institute of Economic Research. 2019. No. 3(15). P. 36-43. EDN: JHTTZN. (In Russian)

Информация об авторах

В. Н. Беленцов – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента в производственной сфере;

Е. В. Перевозникова – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента в производственной сфере.

Information about the authors

V. N. Belentsov – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Production Management;

E. V. Perevoznikova – Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Production Management.

Вклад авторов: авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 16.09.2025; одобрена после рецензирования 19.09.2025; принята к публикации 24.09.2025.

The article was submitted 16.09.2025; approved after reviewing 19.09.2025; accepted for publication 24.09.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 7(113). С. 28-38.

Scientific Journal "Manager". 2025;(7/113):28-38.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья

УДК 33

JEL: I38, H55, J14

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17415563>

**РАЗВИТИЕ ПРИНЦИПОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ,
СПОСОБСТВУЮЩИХ ЭФФЕКТИВНОЙ И КОМПЛЕКСНОЙ
РЕАБИЛИТАЦИИ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ**

София Станиславна Летуновская

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия,
maltson1997@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0007-4507-0896>

Аннотация. Проблема инвалидности, оставаясь одной из наиболее актуальных в современном обществе, продолжает требовать пристального внимания. В статье проводится анализ базовых принципов социальной политики Российской Федерации в отношении лиц с ограниченными возможностями здоровья в рамках системы комплексной реабилитации. Особое внимание уделяется выявлению пробелов в реализации существующих принципов, таких как равенство прав, инклюзия и комплексность мер поддержки. На основе тщательного изучения международного опыта и анализа норм российского законодательства, включая Федеральный закон № 181-ФЗ и Концепцию развития системы реабилитации от 2021 года, предлагается усовершенствованная структура принципов. Она дополнена инновационными элементами: уважением достоинства и автономии, доступностью, повышением осведомлённости общества, ответственностью сектора, компенсацией и учётом индивидуальных особенностей. Методы исследования сочетают документальный и сравнительный анализ, статистическую обработку данных, а также системный подход с визуализацией моделей. Рекомендации ориентированы на управленческое звено социальной сферы и органы власти, способствуя созданию инклюзивной среды, росту самостоятельности и активному участию людей с инвалидностью в обществе. Это полностью соответствует стратегическим целям государственной политики, ратифицированной Конвенции ООН о правах инвалидов и Целям устойчивого развития. Исследование закладывает теоретическую и практическую базу для дальнейшего мониторинга и внедрения изменений, подчёркивая необходимость интеграции цифровых технологий, таких как телемедицина, для преодоления региональных диспропорций.

Ключевые слова: инвалид, государственная политика, комплексная реабилитация, система комплексной реабилитации

Благодарности: автор выражает благодарность за поддержку, советы и ценные замечания при работе над данной статьёй преподавательскому составу Финансового университета при Правительстве Российской Федерации и научному руководителю Красюковой Наталье Львовне.

Для цитирования: Летуновская С. С. Развитие принципов государственной социальной политики, способствующих эффективной и комплексной реабилитации лиц с ограниченными возможностями // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 7(113). С. 28-38. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17415563>.

Original article

DEVELOPMENT OF STATE SOCIAL POLICY PRINCIPLES PROMOTING EFFECTIVE AND COMPREHENSIVE REHABILITATION OF PERSONS WITH DISABILITIES

Sofia S. Letunovskaya

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia,
maltson1997@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0007-4507-0896>

Abstract. The issue of disability, remaining one of the most pressing in modern society, continues to demand close attention. The article analyzes the fundamental principles of the Russian Federation's social policy towards persons with disabilities within the framework of a comprehensive rehabilitation system. Special attention is paid to identifying gaps in the implementation of existing principles, such as equality of rights, inclusion, and comprehensiveness of support measures. Based on a thorough study of international experience and an analysis of Russian legislation, including Federal Law No. 181-FZ and the Concept for the Development of the Rehabilitation System of 2021, an improved structure of principles is proposed. It is supplemented with innovative elements: respect for dignity and autonomy, accessibility, raising public awareness, sector responsibility, compensation, and consideration of individual characteristics. Research methods combine documentary and comparative analysis, statistical data processing, and a systemic approach with model visualization. Recommendations are aimed at the management level of the social sphere and authorities, contributing to the creation of an inclusive environment, increased independence, and active participation of people with disabilities in society. This fully aligns with the strategic goals of state policy, ratified by the UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities, and the Sustainable Development Goals. The study lays a theoretical and practical foundation for further monitoring and implementation of changes, emphasizing the need to integrate digital technologies, such as telemedicine, to overcome regional disparities.

Keywords: disability, state policy, comprehensive rehabilitation, comprehensive rehabilitation system

Acknowledgments: The author expresses gratitude for the support, advice, and valuable remarks during the work on this article to the faculty of the Financial University under the Government of the Russian Federation and to the academic supervisor Krasnyukova Natalia Lvovna.

For citation: Letunovskaya S. S. Development of state social policy principles promoting effective and comprehensive rehabilitation of persons with disabilities // Scientific Journal "Manager". 2025;(7/113):28-38. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17415563>.

Введение

В современном мире проблема интеграции людей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) в общество приобретает всё большую значимость, особенно в контексте глобальных вызовов, таких как демографическое старение населения, рост хронических заболеваний и последствия вооружённых конфликтов. Согласно данным Росстата, на начало 2025 года число инвалидов в России превысило 11123 тыс. человек¹,

¹ Федеральная служба государственной статистики (Росстат): URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13964>.

что составляет около 7,6 % от общей численности населения². Этот показатель демонстрирует рост по сравнению с предыдущими годами: если в 2023 году количество инвалидов составляло примерно 10933 тыс. чел., то к 2025 году оно увеличилось на более чем 190 тысяч человек. Среди них значительную долю занимают лица трудоспособного возраста – около 4,3 миллиона, из которых только 28,6 % (1,2 миллиона) трудоустроены³. Такие цифры подчёркивают не только медицинские, но и социально-экономические проблемы, включая высокий уровень безработицы среди этой группы (более 70 %) и связанные с этим риски социальной изоляции и бедности.

Актуальность темы обусловлена также конституционными основами Российской Федерации как социального государства, закреплёнными в статье 7 Конституции РФ, где подчёркивается необходимость создания условий для достойного уровня жизни и социальной защиты уязвимых категорий граждан. Федеральный закон от 24.11.1995 № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» устанавливает ключевые механизмы поддержки, включая пенсии, пособия и реабилитационные услуги. Ратификация Конвенции ООН о правах инвалидов в 2012 году и Концепция развития системы комплексной реабилитации от 2021 года усилили фокус на инклюзии, но барьеры сохраняются: от недостаточной доступности инфраструктуры до стигматизации в обществе.

Международный контекст усиливает актуальность: Цели устойчивого развития ООН (ЦУР) до 2030 года, в частности ЦУР 10 (сокращение неравенства), подчёркивают принцип «никого не оставить позади», что напрямую касается инклюзии людей с ОВЗ.

Таким образом, для устранения имеющихся недостатков, обеспечения социальной справедливости и повышения уровня жизни людей с ограниченными возможностями здоровья крайне важно глубокое изучение основ государственной политики в данной области. Проведенное исследование, опираясь на всесторонний анализ международного опыта и положений действующей нормативно-правовой базы, направлено на разработку эффективных подходов к совершенствованию системы поддержки. В результате были сформулированы предложения, которые, благодаря внедрению новых механизмов и дополнению существующих принципов, в перспективе смогут способствовать оптимизации процессов комплексной реабилитации, созданию условий для полноценной интеграции в общество и достижению более справедливого социального порядка.

Цель и задачи исследования

Целью данного исследования является разработка научно обоснованных предложений по совершенствованию системы принципов государственной социальной политики Российской Федерации в отношении лиц с ОВЗ в рамках реализации системы комплексной реабилитации, направленных на повышение уровня их социальной инклюзии, обеспечение достойного качества жизни и достижение полной интеграции в общество.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи, которые охватывают как аналитические, так и практические аспекты исследования:

1. Провести всесторонний анализ нормативно-правовой базы Российской Федерации, регулирующей социальную защиту и реабилитацию лиц с ОВЗ, включая Конституцию РФ (статья 7), Федеральный закон № 181-ФЗ от 24 ноября 1995 года «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации», Федеральный закон № 651-ФЗ от 2023 года, а также Концепцию развития системы комплексной реабилитации и абилитации инвалидов от 2021 года.

² Федеральная служба государственной статистики (Росстат): URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/12781>.

³ Система Гарант: URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/409520665/>.

2. Осуществить статистический анализ данных по инвалидности в России за период 2023-2025 годов на основе отчётов Росстата и Министерства труда и социальной защиты РФ. Задача включает оценку численности инвалидов, их распределения по группам, возрастной структуре и уровню занятости. Это позволит выявить ключевые вызовы, включая низкую трудовую активность, региональные диспропорции (в сельских районах доступ к услугам ограничен).

3. Рассмотреть международный опыт реализации социальной политики в отношении людей с ОВЗ, включая ключевые положения Конвенции ООН о правах инвалидов и практики ведущих стран (например, Норвегии, Великобритании).

4. Выявить недостатки текущей системы принципов государственной политики РФ, включая ограниченную доступность инфраструктуры (только 16 % общественного транспорта адаптировано в сельских регионах⁴), недостаток осведомлённости общества (21 % респондентов испытывают неловкость)⁵ и низкую эффективность квот на занятость. Задача направлена на определение пробелов в реализации принципов равных социальных прав и возможностей, неразрывной связи инвалида и социальной среды, независимой жизни, семейных связей и комплексности реабилитационных мероприятий, а также на обоснование необходимости их дополнения новыми элементами.

5. Разработать усовершенствованную модель принципов социальной политики, дифференцированных на ключевые (равенство, инклюзия, независимость, семейные связи, комплексность) и дополняющие (уважение достоинства, доступность, осведомлённость, ответственность сектора, компенсация, индивидуальность).

Решение этих задач обеспечивает теоретическую основу для совершенствования политики и практические инструменты для менеджеров и органов власти, включая рекомендации по обновлению нормативной базы, масштабированию программ и мониторингу их эффективности. Исследование также учитывает региональные особенности, поскольку диспропорции между городскими и сельскими территориями требуют адаптации подходов, и интегрирует цифровые технологии, такие как телемедицина, для расширения доступа к услугам.

Методы исследования

Методологическая основа исследования включает комбинацию качественных и количественных подходов, ориентированных на системный анализ. В качестве ключевых методов использованы:

- документальный анализ: изучение нормативно-правовых актов РФ (Конституция РФ, Федеральный закон № 181-ФЗ, Концепция развития системы комплексной реабилитации и абилитации инвалидов от 2021 года), а также международных документов (Конвенция ООН о правах инвалидов 2006 года, Стандартные правила ООН по обеспечению равных возможностей для инвалидов). Это позволило выявить базовые принципы и их эволюцию;

- сравнительный метод: сопоставление российской практики с зарубежным опытом. Например, анализ моделей реабилитации в Норвегии (где акцент на индивидуальных планах и координации услуг), Великобритании (фокус на социальной инклюзии через доступную среду) и других странах ЕС. Данные получены из обзоров ИО и национальных отчётов. В Норвегии индивидуальные планы реабилитации, разработанные Директоратом здравоохранения, включают персонализированные цели и координаторов, повышая эффективность на 30-40 %. В Великобритании социальные

⁴ Федеральная служба государственной статистики (Росстат): URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13964> (6тр.2 Транспортное обслуживание инвалидов// общественный городской (пригородный) транспорт – муниципальный).

⁵ Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ): URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskie-obzory/invalidnost-i-ehkonomika-problema-ili-vozmozhnost>.

центры способствуют снижению социальной изоляции на 25 % через культурные и образовательные программы. Анализ включает изучение положений Конвенции ООН о правах инвалидов (2006), Стандартных правил ООН и отчётов международных организаций (ILO, UNDP), чтобы выявить применимые подходы для РФ;

- статистический анализ: обработка данных Росстата, Минтруда РФ и ВОЗ по численности инвалидов, их распределению по группам и уровням занятости. Используются показатели за 2023-2025 годы для оценки динамики;

- системный подход: моделирование усовершенствованной структуры принципов с использованием графических элементов (рисунки 1 и 2) для визуализации иерархии.

Результаты исследования и их обсуждение

Доказательная база обоснования разработки предложений по улучшению принципов политики включает: статистику Росстата и Минтруда, показывающую рост инвалидности и низкую занятость; анализ пробелов в реализации (например, квоты на рабочие места выполняются не полностью, с предложениями по смягчению требований в 2025 г. по данным Минтруда); международный опыт (Норвегия: эффективность реабилитации +30 % за счёт персональных планов; Великобритания: снижение изоляции на 25 % через инклюзивные программы). Эти факторы подтверждают необходимость дополнения принципов новыми элементами для повышения инклюзии, снижения потерь и соответствия нормам ООН.

В соответствии с нормами Конституции Российской Федерации, в частности статьёй 7, страна позиционируется как социальное государство [1]. Основная задача социальной политики государства заключается в формировании среды, способствующей поддержанию высокого уровня благосостояния, предоставлению помощи пожилым гражданам и лицам с ограниченными возможностями здоровья, укреплению сети социальных учреждений, назначению пенсий, выплат и иных мер защиты, включая разнообразные реабилитационные меры, как предусмотрено Федеральным законом от 24.11.1995 № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации». В рамках данного Федерального закона особое внимание уделяется выявлению существующих принципов, таких как равенство социальных прав, комплексность и последовательность реабилитационных мероприятий, и их соответствие реальным потребностям инвалидов.

Проблема инвалидности остаётся крайне значимой в сегодняшней реальности. За последние годы, несмотря на очевидные улучшения в отношении и юридическом статусе индивидов с инвалидностью в плане уважения и вовлечённости, следует отметить, что эта категория населения всё ещё сталкивается с условиями, существенно усложняющими полноценное существование.

Рассматривая ситуацию лиц с инвалидностью, ключевыми факторами ограничений выступают социальные и прочие преграды. Поэтому полная интеграция и активное вовлечение в общественную жизнь должны стать приоритетом в работе с этой группой. Такой подход лежит в фундаменте Конвенции ООН о правах инвалидов – глобального соглашения в области прав человека, предназначенного для охраны интересов и уважения к людям с ограниченными возможностями здоровья. Механизмы государственной защиты в рамках политики обязаны служить инструментом, позволяющим нуждающимся в помощи сохранять самостоятельность, вести активный образ жизни и полагаться лишь на минимальную поддержку для реализации гражданских прав. Увеличение степени социальной интеграции лиц с ОВЗ достигается через государственную систему всесторонней реабилитации, ориентированную на восстановление в физическом, медицинском, социальном, культурном и иных направлениях [2].

По данным российской научной литературы и правовых актов, выделяется комплекс принципов, по которым государство в настоящее время проводит социальную политику

в сфере реабилитации для лиц с ограниченными возможностями здоровья [3]. На рисунке 1 (составлено автором) отображены базовые принципы социальной политики государства, включая сферу всесторонней реабилитации индивидов с ограниченными возможностями здоровья.

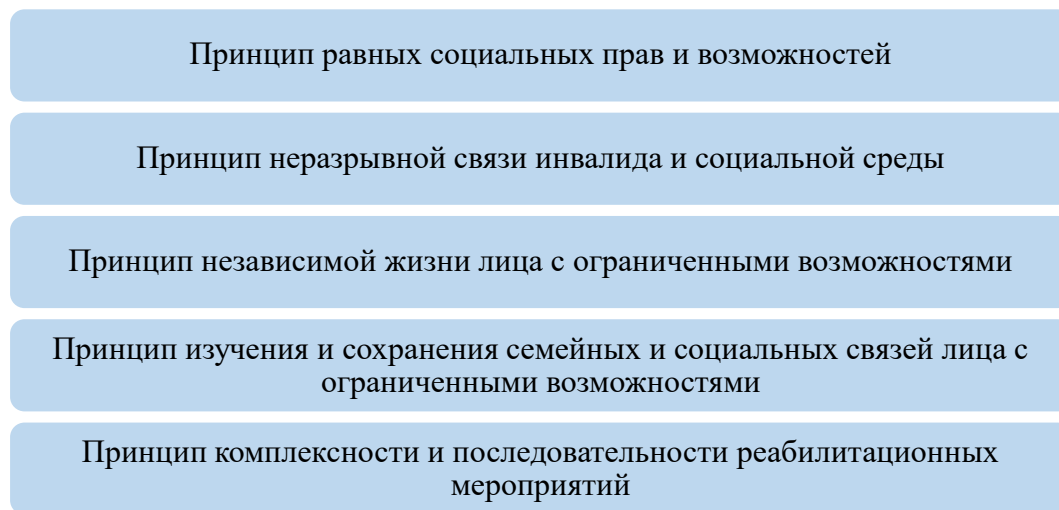


Рисунок 1 – Принципы социальной политики государства в отношении лиц с ограниченными возможностями

Figure 1 – Principles of the State's social policy in relation to people with disabilities

Государственная политика, направленная на поддержку лиц с ограниченными возможностями здоровья, требует комплексного подхода, основанного на чётко сформулированных принципах, которые обеспечивают социальную справедливость и полноценное включение таких граждан в общественную жизнь. В основе этой политики лежат ключевые принципы, которые, с учётом международного опыта и передовых практик, способствуют созданию условий для их эффективной реализации.

Принцип равных социальных прав и возможностей подразумевает полное искоренение любых форм дискриминации по отношению к лицам с ОВЗ. Государство обязано создавать такие условия, при которых физическое или психическое состояние человека не становится причиной несправедливого отношения. Упор делается на признание равной ценности, потенциала и способностей каждого человека, независимо от его здоровья, наравне с другими членами общества. Государство и общество должны обеспечивать беспрепятственное участие лиц с ОВЗ во всех аспектах общественной жизни, устраняя барьеры, которые могут ограничивать их доступ к трудовой деятельности, транспортной инфраструктуре, общественным пространствам, государственным услугам и средствам коммуникации.

Принцип неразрывной связи инвалида и социальной среды (комплексное и эффективное участие и инклюзия в общество) акцентирует важность создания прочной нормативно-правовой базы и мер поддержки. Эти меры направлены на активное вовлечение лиц с ОВЗ в различные сферы общественной деятельности, способствуя их полноценной интеграции и социальной адаптации через целенаправленные государственные инициативы.

Принцип независимой жизни лица с ограниченными возможностями, известный в Европейском союзе как принцип стандартизации, ориентирован на формирование такой среды, которая позволяет людям с ОВЗ максимально активно участвовать в общественной жизни. Государственная политика в этом контексте направлена на устранение любых препятствий, обеспечивая доступность инфраструктуры и услуг,

чтобы каждый человек мог реализовать свой потенциал без ограничений, вызванных барьерами окружающей среды.

Принцип изучения и сохранения семейных и социальных связей лица с ограниченными возможностями подчёркивает первостепенную роль семьи как основы для успешной реабилитации. Поддержка семейных и социальных связей способствует созданию благоприятной среды, которая значительно повышает эффективность восстановительных процессов и помогает людям с ОВЗ чувствовать себя полноценной частью общества.

Принцип комплексности и последовательности реабилитационных мероприятий акцентирует необходимость системного и скоординированного подхода в реализации мер государственной поддержки. Комплексность предполагает интеграцию различных видов реабилитации, таких как медицинская, физическая, психолого-педагогическая и социальная, для достижения максимальной эффективности [4]. Важно обеспечить слаженное взаимодействие всех участников процесса – государственных органов, негосударственных организаций, общественных объединений, фармацевтических компаний и страховых структур, – чтобы избежать дублирования усилий и обеспечить последовательность действий.

Необходимость дополнения существующих принципов государственной социальной политики подтверждается эмпирическими данными и анализом пробелов. Во-первых, низкая занятость лиц с ОВЗ приводит к значительным экономическим потерям, оцениваемым в миллиарды рублей ежегодно, как указано в отчётах Минтруда РФ, где подчёркивается неиспользованный потенциал 3,1 млн человек трудоспособного возраста. Это подтверждается статистикой Росстата: рост числа инвалидов до 11,123 млн на начало 2025 г. усиливает нагрузку на бюджет. Во-вторых, доступность инфраструктуры отстаёт: за годы программы «Доступная среда» приспособлено более 18 тыс. объектов, но в сельских районах охват общественного транспорта остаётся низким (около 16 %) ⁶, что усиливает региональные диспропорции и изоляцию. Третий фактор – отношение общества: по опросам ВЦИОМ, 74 % россиян не ощущают дискомфорт при встрече с инвалидами, но 21 % испытывают неловкость ⁷. Четвёртый аспект – эффективность реабилитации: ежегодно получают услуги около 1,4 млн пациентов, несмотря на цель расширения до 95 % к 2025 г., а квоты на занятость выполняются не полностью, в связи с чем Минтруда выдвинуло предложения по смягчению требований к выполнению квоты по трудоустройству людей с ограниченными возможностями в 2025 г. ⁸. Международный опыт усиливает аргументацию: в Норвегии персональные планы повысили эффективность на 30-40 %, а в Великобритании – снизили изоляцию на 25 %, что применимо для РФ по отчётам ILO [5]. Эти данные обосновывают введение новых принципов для устранения пробелов, повышения инклюзии и экономической отдачи.

Изучение передового международного опыта и лучших практик позволяет дополнить и усовершенствовать существующие принципы государственной политики Российской Федерации. Включение новых элементов в эти принципы способствует созданию более эффективной системы поддержки лиц с ОВЗ, что отвечает современным вызовам и задачам социальной политики, направленной на повышение качества жизни и достижение социальной справедливости.

⁶ Федеральная служба государственной статистики (Росстат): URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13964> (6тр.2 Транспортное обслуживание инвалидов// общественный городской (пригородный) транспорт – муниципальный).

⁷ Всероссийский центр изучения общественного мнения, (ВЦИОМ): URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/invalidnost-i-ehkonomika-problema-ili-vozmozhnost>.

⁸ Консультант Плюс: URL: <https://www.consultant.ru/legalnews/29032/>.

Конвенция о правах инвалидов (2006) служит основным документом по защите интересов этой категории, продвигая социальную интеграцию через признание многообразия и уважение различий. Конвенция построена на модели, где индивиды с ограниченными возможностями здоровья воспринимаются не как пассивные реципиенты помощи для компенсации дефицитов, а как независимые личности с правом на активное участие в обществе. В рамках обеспечения инструментов реабилитации и абилитации, Конвенция предписывает органам власти принимать меры, способствующие возможности сепарации и в то же время социальной инклюзии – активному включению людей с ограниченными возможностями здоровья во все сферы общественной деятельности. Для достижения этих целей государства обязаны сосредоточиться на следующих приоритетах [6]:

1. Формирование, развитие и расширение системы комплексных услуг, обеспечивающих эффективную реабилитацию и абилитацию, чтобы поддерживать полноценное участие лиц с ОВЗ в социальной жизни.

2. Создание условий для профессионального роста и обучения специалистов, работающих в области реабилитации, с целью повышения их квалификации и качества предоставляемой помощи.

3. Поощрение широкого доступа к вспомогательным технологиям, а также повышение уровня осведомлённости и их практического применения для улучшения качества жизни лиц с инвалидностью.

Конвенция сыграла ключевую роль в разработке Целей устойчивого развития (ЦУР) 2015 года, закрепив в них принцип всеобъемлющей инклюзии, который подчёркивает важность учёта интересов каждого человека. Кроме того, документ определяет стратегические направления, позволяющие государственным органам устранять барьеры и создавать условия для полноценной социальной интеграции лиц с ОВЗ.

Эти принципы соответствуют международным нормам, однако их можно дополнить новыми положениями, отражающими актуальные подходы к решению задач, связанных с обеспечением равных возможностей для людей с инвалидностью. Рекомендуется ввести *принцип уважения присущего инвалидам достоинства, индивидуальной автономии* (включая свободу делать собственный выбор) и независимости, который подчёркивает важность политики, законодательства и инициатив, позволяющих лицам с ОВЗ самостоятельно принимать решения. Меры, ограничивающие выбор или делегирующие его другим, противоречат правам человека.

Далее предлагается *принцип доступности* (как подпринцип к принципу равных социальных прав и возможностей), подразумевающий равный доступ инвалидов к общественным ресурсам, инфраструктуре, информации и т. д., аналогично остальным гражданам.

Кроме того, властям следует противодействовать стереотипам и негативным установкам в обществе, продвигая знания о правах и достоинстве лиц с ограниченными возможностями здоровья. Это можно реализовать через *принцип повышения осведомлённости* о людях с ограниченными возможностями, который в ряде стран выступает самостоятельным вектором социальной политики. Он тесно связан с принципом неразрывной связи лица с ограниченными возможностями и социальной среды.

Ещё один предлагаемый элемент – *принцип ответственности сектора*, определяющий обязанности конкретного органа за выравнивание условий и возможностей для инвалидов в своей области. Этот аспект пересекается с *принципом компенсации*, предполагающим предоставление обществом услуг и средств для компенсации или поддержки в связи с физическими или иными ограничениями здоровья.

Дополнительно вводится принцип учёта индивидуальных особенностей, дополняющий принцип комплексности и последовательности реабилитационных мероприятий. За основу можно взять норвежский опыт, где Директорат здравоохранения гарантирует клиенту право на персональный план для повышения вовлечённости в реабилитацию.

В итоге, обновлённая структура принципов, способствующая улучшению государственной политики в сфере всесторонней реабилитации лиц с ограниченными возможностями здоровья, показана на рисунке 2 (составлено автором). В этой системе принципы разделены на основные и вспомогательные.



Рисунок 2 – Расширенная система принципов социальной политики государства в отношении лиц с ограниченными возможностями

Figure 2 – Expanded system of principles of the state's social policy in relation to people with disabilities

Для успешной реализации государственной политики, направленной на предоставление лицам с ограниченными возможностями здоровья всесторонних реабилитационных услуг, необходимо выстраивать атмосферу взаимного доверия между органами власти и гражданами посредством продуманных и целенаправленных мер. Руководствуясь фундаментальными принципами, государственные институты должны разрабатывать и внедрять решения, способствующие достижению поставленных задач, обеспечивая тем самым полноценную поддержку и интеграцию людей с ОВЗ в социальную среду. Такой подход предполагает создание устойчивых механизмов взаимодействия, которые, опираясь на чётко сформулированные ориентиры, способствуют эффективной реализации программ реабилитации и созданию условий для активного участия каждого человека в общественной жизни.

Выводы

В результате изучения зарубежных практик государственной политики в данной области и анализа нормативной базы, структура принципов обогащена новыми компонентами. Предложенные идеи формируют основу для создания условий, ориентированных на поддержание достойного уровня жизни, самостоятельное развитие лиц с ограниченными возможностями здоровья и их интеграцию в общество в рамках текущей социальной политики в реабилитационной сфере. Разработанная система принципов, на которые должна опираться социальная политика государства по отношению к лицам с ограниченными возможностями здоровья в области всесторонней реабилитации и абилитации, позволит оптимизировать всю систему восстановления и конкретные программы.

Государственная политика, направленная на обеспечение лиц с ограниченными возможностями комплексными услугами реабилитации, должна устанавливать доверительные отношения между государством и лицом с ограниченными возможностями через политические решения. Государству необходимо реализовывать политику в отношении инвалидов, основанную на принципах в целях достижения установленных государством задач.

Расширение системы принципов служит базовым началом устранения выявленных пробелов в текущей политике, таких как низкая занятость инвалидов (26-28 % от трудоспособных), фрагментация реабилитационных услуг и недостаточная доступность инфраструктуры (60 % адаптированных зданий), а также приведения российской практики в соответствие с международными стандартами, включая Конвенцию ООН о правах инвалидов, ратифицированную в 2012 году, и Цели устойчивого развития ООН (ЦУР) до 2030 года, в частности ЦУР 10 по сокращению неравенства.

Таким образом, на основе анализа зарубежного опыта реализации государственной политики в исследуемой области, а также действующего законодательства, система принципов дополнена новыми элементами. Разработанные предложения служат основой достижения и создания условий для людей с ОВЗ, которые нацелены обеспечивать надлежащий уровень жизни, свободное развитие людей с ограниченными возможностями, а также их социальную инклюзию, обусловленную нынешней социальной государственной политикой в сфере комплексной реабилитации. Предложенная система принципов, на которых должна базироваться социальная политика государства в отношении лиц с ограниченными возможностями в области комплексной реабилитации и абилитации, позволит обеспечить совершенствование всей системы реабилитации и абилитации в целом и программ по реабилитации и абилитации в частности. Анализ показал необходимость дополнения принципов государственной политики РФ новыми элементами на основе зарубежного опыта. Предложенная модель обеспечит достойный уровень жизни, развитие и инклюзию лиц с ОВЗ. Рекомендуется внедрение в нормативную базу для оптимизации системы реабилитации, что приведёт к снижению социальной напряжённости и экономическим выгодам. Дальнейшие исследования могут фокусироваться на мониторинге внедрения.

Список источников / References

1. Конституция РФ (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (в ред. от 01.07.2020) // Российская газета. 25 декабря 1993 г. № 237.

The Constitution of the Russian Federation (adopted by popular vote on 12/12/1993) (as amended dated 07/01/2020) // Rossiyskaya Gazeta. December 25, 1993, no. 237. (In Russian)

2. Федеральный закон «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» от 24.11.1995 № 181-ФЗ // КонсультантПлюс. С изм. и доп. в ред. от 11.06.2021. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8559/.

Federal Law "On Social Protection of Persons with Disabilities in the Russian Federation" dated 11/24/1995, no. 181-FZ // ConsultantPlus. As amended and supplemented by ed. from 06/11/2021. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8559/. (In Russian)

3. Черникова Г. В., Власова А. С. Реабилитация как основа социальной интеграции детей-инвалидов // Пожарная безопасность: проблемы и перспективы. 2012. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/reabilitatsiya-kak-osnova-sotsialnoy-integratsii-detey-invalidov>.

Chernikova G. V., Vlasova A. S. Rehabilitation as a basis for the social integration of children with disabilities // Fire safety: problems and prospects. 2012. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/reabilitatsiya-kak-osnova-sotsialnoy-integratsii-detey-invalidov>. (In Russian)

4. Старовойтова Л. И. Меры реабилитации инвалидов в Российской Федерации // Социальная работа в современном мире: тенденции и перспективы развития. 2020. С. 128-134. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_46115660_74121377.pdf.

Starovoitova L. I. Measures of rehabilitation of disabled people in the Russian Federation // Social work in the modern world: trends and development prospects. 2020. pp. 128-134. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_46115660_74121377.pdf. (In Russian)

5. Артур О'Рейли. Право людей с ограниченными возможностями на достойный труд // Международное бюро труда. URL: <https://www.ilo.org/ru/media/323521/download>.

Arthur O'Reilly. The right of people with disabilities to decent work // International Labour Office. URL: <https://www.ilo.org/ru/media/323521/download>.

6. Конвенция ООН «О правах инвалидов» [принята резолюцией 16/106 Генеральной Ассамблеи от 13 декабря 2006 года]. Справочно-правовая система «Консультант Плюс». URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=INT&n=37511#043835523274952815>.

The UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities [adopted by General Assembly resolution 16/106 of December 13, 2006]. Consultant Plus legal reference system. URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=INT&n=37511#043835523274952815>.

Информация об авторе

С. С. Летуновская – аспирант.

About the author

S. S. Letunovskaya – postgraduate student.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 22.09.2025; одобрена после рецензирования 23.09.2025; принята к публикации 24.09.2025.

The article was submitted 22.09.2025; approved after reviewing 23.09.2025; accepted for publication 24.09.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 7(113). С. 39-47.
Scientific Journal "Manager". 2025;(7/113):39-47.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья
УДК 334.012.64
JEL: L25, O32
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17416161>

**СИСТЕМА БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА (LEAN) В УСЛОВИЯХ РАБОТЫ
МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Гагик Гарникович Насибян

Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия,
gagik.nasibyan1@bk.ru, <https://orcid.org/0009-0003-7907-962X>

Аннотация. Данная статья посвящена анализу и адаптации принципов системы бережливого производства (Lean) для условий работы малого бизнеса. В работе рассматриваются ключевые инструменты Lean, такие как система 5S, «точно в срок» (Just-in-Time), картирование потока создания ценности (VSM) и система «канбан». Особое внимание уделяется тому, как малые предприятия могут внедрять эти принципы без значительных финансовых вложений, фокусируясь на устранении «потерь», таких как перепроизводство, излишние запасы, ненужные перемещения и ожидание. Рассматриваются как значительные преимущества внедрения принципов системы Lean для малых предприятий, так и потенциальные недостатки. Также уделено внимание необходимости фундаментальной трансформации корпоративной культуры, концентрации на потребностях клиента и стремлению к непрерывному улучшению, а не простому внедрению отдельных инструментов. В статье подчёркивается, что философия Lean – это не набор строгих правил, а культура постоянного совершенствования (кайдзен), которая особенно актуальна для малых команд. На основе анализа практического примера и теоретических подходов сделан вывод, что применение Lean позволяет малым предприятиям не только сократить издержки и повысить качество продукции, но и значительно улучшить организационную гибкость и скорость реакции на изменения рынка.

Ключевые слова: бережливое производство, малый бизнес, инновации, ценность, непрерывное совершенствование

Для цитирования: Насибян Г. Г. Система бережливого производства (Lean) в условиях работы малых предприятий // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 7(113). С. 39-47. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17416161>.

Original article

LEAN MANUFACTURING SYSTEM IN SMALL BUSINESS SETTINGS

Gagik G. Nasibyan

Moscow University of Finance and Industry Synergy, Moscow, Russia,

gagik.nasibyan1@bk.ru, <https://orcid.org/0009-0003-7907-962X>

Abstract. This article analyzes and adapts the principles of Lean manufacturing for small businesses. It examines key Lean tools such as the 5S system, Just-in-Time, Value Stream Mapping (VSM), and the Kanban system. Special attention is given to how small businesses can implement these principles without significant financial investment, focusing on eliminating "waste" such as overproduction, excess inventory, unnecessary movement, and waiting. The article discusses both the significant advantages and potential drawbacks of implementing Lean principles for small businesses. It also highlights the necessity of fundamental transformation of corporate culture, focusing on customer needs, and striving for continuous improvement rather than simply implementing individual tools. The article emphasizes that Lean philosophy is not a set of strict rules, but a culture of continuous improvement (Kaizen), which is particularly relevant for small teams. Based on the analysis of a practical example and theoretical approaches, it is concluded that applying Lean allows small businesses not only to reduce costs and improve product quality but also to significantly enhance organizational flexibility and responsiveness to market changes.

Keywords: lean manufacturing, small business, innovation, value, continuous improvement

For citation: Nasibyan G. G. Lean manufacturing system in small business settings // Scientific Journal "Manager". 2025;(7/113):39-47. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17416161>.

Введение

В условиях современной экономики, характеризующейся высокой конкуренцией и ограниченностью ресурсов, малые предприятия сталкиваются с необходимостью постоянной адаптации и поиска эффективных методов управления. Одним из таких методов является концепция бережливого производства (Lean), направленная на минимизацию потерь и повышение эффективности бизнес-процессов.

Особую актуальность Lean приобретает в малом бизнесе, где гибкость и рациональное использование ресурсов становятся ключевыми факторами успеха. Однако внедрение данной системы сопряжено с определёнными сложностями, такими как необходимость перестройки процессов, риски перегрузки персонала и зависимость от точного прогнозирования спроса.

В данной статье рассматривается применение принципов бережливого производства на примере двух малых предприятий – пекарни и магазина электроники, анализируются достигнутые результаты и возможные риски, а также предлагаются инновационные подходы к адаптации Lean-методологий в условиях ограниченных ресурсов.

Цель и задачи исследования

Цель исследования – оценить эффективность внедрения принципов бережливого производства в малом бизнесе и выявить ключевые факторы, способствующие его успешной реализации.

Задачи исследования:

1. Изучить основные принципы и инструменты бережливого производства применительно к малым предприятиям.

2. Проанализировать практический опыт внедрения Lean на примере пекарни.
3. Определить преимущества и потенциальные риски использования данной концепции.
4. Разработать рекомендации по оптимизации процессов в малом бизнесе с учётом современных технологий.

Методы исследования

В работе использовались следующие методы:

1. Теоретический анализ – изучение научных публикаций, книг и статей по теме бережливого производства.
2. Эмпирическое исследование – анализ кейса внедрения Lean в пекарне и магазине электроники, включая сбор данных о производительности, потерях и удовлетворённости клиентов.
3. Сравнительный анализ – оценка изменений до и после применения Lean-инструментов.
4. Моделирование процессов – использование цифровых инструментов (Miro, CRM) для визуализации и оптимизации рабочих потоков.

Результаты исследования и их обсуждение

В период мирового политического кризиса, в условиях санкций, малое предпринимательство во всём мире стало одним из факторов развития экономики и повышения благосостояния общества. Оно способствует росту валового внутреннего продукта, повышению качества продукции, становлению среднего класса, снижению уровня безработицы и т. д. [1, с. 62]. И в таких условиях, чтобы оставаться на плаву и успешно развивать свой бизнес, предприятиям необходимо быстро адаптироваться к вызовам современности, а также находить различные возможности для повышения качества услуг. В этой связи интересно рассмотреть применение концепции бережливого производства (Lean).

В первую очередь обозначим, что к группе малых предприятий принято относить такие объединения предпринимателей, в которых количество работников и обороты не велики (индивидуальные предприниматели, микропредприятия, малые и средние предприятия) [2, с. 175].

А теперь рассмотрим непосредственно понятие системы бережливого производства. Lean (система бережливого производства) – концепция управления предприятием, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь. Бережливое производство позволяет: производить продукцию и оказывать услуги в минимальные сроки с минимальными затратами с требуемым потребителем качеством; постоянно повышать удовлетворённость потребителей, акционеров и других заинтересованных сторон; постоянно повышать результативность и эффективность бизнес-процессов; упростить организационную структуру, улучшить процессы менеджмента, быстро и гибко реагировать на изменение внешней среды [3, с. 2]. Цель Lean – создавать ценность, сокращая расходы на её производство.

История становления Lean – это увлекательный путь от послевоенной Японии до глобального феномена, изменившего подходы к управлению в самых разных отраслях. Хотя термин «Lean» появился значительно позже, его идеи восходят к началу XX века и производственной системе Генри Форда. Его революционное нововведение, конвейерная сборка, позволило массово и быстро производить автомобили, а также заложило основные принципы, которые позже легли в основу Lean: стандартизация, поточное производство и минимизация потерь. Однако система Форда имела существенный недостаток: она была крайне негибкой. Ее эффективность проявлялась только при массовом производстве одного типа продукта, а переналадка занимала много времени и ресурсов. Следующий этап развития, и собственно истинная история Lean, начинается в Японии после Второй мировой войны. В отличие от американских

автогигантов, компания Toyota столкнулась с уникальными вызовами. Она не могла позволить себе роскошь массового производства одной-единственной модели, как это делал Ford. Вместо этого ей требовалось выпускать множество разных моделей, но небольшими партиями. Кроме того, хранение огромных запасов сырья и комплектующих было непозволительно дорогим.

С учётом этих трудностей инженеры Toyota, Эйджи Тоёда и Таити Оно принялись за разработку новой производственной системы, которая впоследствии получила название Toyota Production System (TPS). Они детально изучили методы Форда, но, вместо простого копирования, адаптировали и усовершенствовали их под свои задачи. Ключевые идеи, которые Toyota взяла за основу и развила, включают:

- концепция «муда» (Muda). Таити Оно выделил 8 видов потерь в производстве, которые не создают ценности для клиента (например, перепроизводство, ожидание, лишние движения, дефекты). Целью стало систематическое их устранение;

- система «точно в срок» (Just-in-Time, JIT). В отличие от традиционного «толкающего» производства, где товары производятся по прогнозам и отправляются на склад, JIT работает по принципу «вытягивания». Каждый следующий этап производства «запрашивает» необходимые компоненты у предыдущего только тогда, когда в них возникает реальная потребность. Конечный покупатель «вытягивает» готовый продукт, что инициирует весь производственный процесс;

- «Дзидока» (Jidoka) Оборудование или сотрудник должны иметь возможность немедленно обнаружить, что что-то идёт не так (например, деталь не подходит, станок работает некорректно, или обнаружен дефект). При обнаружении проблемы процесс немедленно останавливается. Это предотвращает производство большого количества дефектной продукции и не позволяет проблеме «уйти» дальше по производственной линии. Это принцип «встроенного качества» (Built-in Quality);

- «Кайдзен» (Kaizen). Это центральный и, возможно, самый важный принцип бережливого производства (Lean), который можно перевести с японского как «непрерывное улучшение». Это не просто набор инструментов, а целая культура и образ мышления, направленный на постоянное, постепенное и систематическое совершенствование всех процессов, вовлекая в этот процесс каждого сотрудника, от рядового рабочего до высшего руководства [4].

TPS оставалась малоизвестной за пределами Японии до 1980-х годов. Поворотным моментом стало исследование Массачусетского технологического института (MIT) о будущем автомобильной промышленности. В рамках этого проекта, возглавляемого Джеймсом Вумеком, исследователи тщательно изучили Toyota и сравнили её с западными производителями. Результаты этого исследования были опубликованы в ставшей классической книге Джеймса Вумека «Машина, которая изменила мир» [5]. Эта книга впервые ввела термин «Lean Production» (бережливое производство), чтобы описать систему Toyota, и именно она показала, что Lean – это не просто японская особенность, а универсальный, более эффективный способ организации производства. После публикации интерес к Lean Production стремительно рос. Идеи бережливого производства начали адаптироваться для самых разных отраслей, выходя далеко за рамки автомобильной промышленности. Сегодня Lean стала одной из самых влиятельных концепций управления. Она доказывает свою универсальность и эффективность в самых разных областях.

В современном мире Lean нашла своё применение в малом бизнесе. Когда ресурсы ограничены, бережливое производство позволяет эффективно использовать имеющиеся активы, получая от них максимальную отдачу. Принципы Lean помогают создать гибкие процессы, которые быстро подстраиваются под меняющиеся требования рынка и запросы клиентов. В итоге, малый бизнес может не только экономить, но и быстрее реагировать на изменения, что даёт ему серьёзное конкурентное преимущество.

Активное вовлечение сотрудников в процесс улучшения, характерное для Lean, особенно важно для небольших команд, где вклад каждого члена имеет существенное значение.

Рассмотрим ключевые принципы философии Lean и их адаптацию для небольших компаний:

- **Определение клиентской ценности.** Для малого бизнеса – это фундамент. Спросите себя: «За что потребитель готов платить?». Это не только продукт, но и оперативность, качество обслуживания, уникальность.

- **Иновация: «Микро-персонализация ценности».** У малого бизнеса есть преимущество – глубокое понимание каждого клиента. Вместо общего подхода, анализируйте взаимодействие, проводите опросы, общайтесь неформально, чтобы понять тонкости ценности для каждого. Создавайте не просто «ценные», а «незаменимые» продукты.

- **Картирование потока создания ценности.** Визуализируйте весь путь продукта или услуги, от первого контакта до получения. Определите шаги, создающие ценность, и шаги, представляющие собой потери. Это относится как к производству, так и к сервису (обработка заявки, приём заказа, доставка).

- **Иновация: «Цифровой двойник потока ценности».** Создайте упрощённую цифровую модель ключевых процессов. Это может быть Miro-доска, CRM с этапами или блок-схема в Notion. Это позволит моделировать изменения, тестировать гипотезы и анализировать оптимизации без реального влияния на работу.

- **Обеспечение непрерывного потока.** Устраняйте препятствия и задержки. Избегайте «пакетной» работы. Стремитесь к равномерному движению работы.

- **Иновация: «Гибкие микро-команды».** Вместо узкой специализации, создавайте временные, кросс-функциональные команды для выполнения небольших, ценностно-ориентированных задач. Это сокращает время ожидания, повышает пропускную способность и способствует обмену знаниями.

- **Вытягивающая система.** Производите или оказывайте услугу только при реальном спросе. Избегайте перепроизводства и избыточных запасов. В торговле это означает заказ товаров по мере продажи.

- **Иновация: «Прогнозирование спроса на основе поведенческих паттернов ИИ».** Используйте недорогие ИИ-инструменты (Google Trends API + Python, облачные сервисы) для прогнозирования спроса на основе внешних факторов (запросы, соцсети, погода, события). Создавайте более точную «вытягивающую» систему, минимизируя риски дефицита и избытка.

- **Стремление к совершенству.** Lean – это непрерывный процесс улучшения. Поощряйте предложения сотрудников, проводите регулярные «кайдзен-сессии».

Исходя из представленных данных, можно выделить несколько практических инструментов бережливого производства, применимых в малом бизнесе:

1. 5S (Сортировка, Систематизация, Уборка, Стандартизация, Поддержание). Упорядочивание рабочей среды. Эффективный и простой способ сократить временные затраты на поиски необходимых инструментов, материалов и данных.

2. Канбан. Наглядное представление рабочего процесса для контроля над задачами. Отличное решение для малых предприятий, оказывающих услуги или работающих в офисе. Помогает предотвратить переутомление персонала и выявить проблемные места в работе.

3. SMED (Single Minute Exchange of Die – быстрая смена штампов). Оперативная переналадка оборудования. Несмотря на производственную специфику, концепция актуальна и для сферы услуг – как быстро можно переключаться между различными типами услуг, сводя к минимуму периоды простоя.

4. Poka-Yoke (защита от ошибок). метод производства, который фокусируется на предотвращении ошибок путём разработки процессов, исключающих возможность ошибок или немедленно выявляющих их. Он включает в себя создание физических или процедурных систем, которые направляют рабочих и предотвращают неправильную сборку или эксплуатацию.

Хотя бережливое производство (Lean) предлагает множество преимуществ, важно также понимать его потенциальные недостатки:

- фундаментальная перестройка рабочих процессов требует значительных усилий и времени;
- возможна перегрузка персонала, в результате чего возникнет усталость и снижение мотивации;
- зависимость от минимальных запасов. Производство становится уязвимым к любым сбоям в цепочке поставок, так как даже небольшая задержка может остановить весь процесс.

Понимание этих потенциальных сложностей поможет предприятиям более осознанно подходить к внедрению принципов бережливого производства.

В нашей статье мы рассмотрим применение концепций бережливого производства на примере двух небольших предприятий – пекарни и магазина электроники.

Типичными трудностями для пекарни являются утренние задержки покупателей, дефицит определённых видов продукции к полудню и чрезмерные нереализованные остатки других позиций к концу дня.

Для улучшения ситуации возможно применение нескольких принципов:

- анализ цепочки создания ценности. Руководство пекарни совместно с персоналом визуализировало всю цепочку операций, начиная от подготовки теста и заканчивая реализацией готовой продукции. В результате были обнаружены проблемные зоны: длительный процесс ручного формования изделий, неоптимальное размещение сырья, вызывающее лишние перемещения, и отсутствие точной системы прогнозирования потребительского спроса;
- система вытягивания. Отказавшись от практики производства фиксированного количества каждого вида продукции, основанной на интуиции, владелец начал анализировать статистику продаж каждого наименования в течение дня. Была внедрена упрощённая система «канбан» с использованием наглядных карточек: когда определённый вид выпечки заканчивался в торговом зале, соответствующая карточка перемещалась на «доску заказов», указывая пекарю на необходимость приготовления новой партии. Это помогло сократить избыточное производство и повысить наличие востребованных позиций;
- принципы 5S на кухне. Была оптимизирована организация хранения сырья и инструментов, чтобы всё было легкодоступно и на виду. Это позволило сократить время на поиск и перемещения, ускорив процесс приготовления [6];
- кайдзен (непрерывное совершенствование). Обязательное проведение ежедневных «пятиминуток» для обсуждения возникших проблем и способов их решения. Например, проблема – большое количество затрат времени на ручное формирование круассанов, решение – покупка тестораскаточной машины, что позволит сократить время выполнения этой работы вдвое.

Результаты внедрения системы бережливого производства: очереди стали меньше на 20 %, количество утилизированной готовой продукции снизилось на 30 %, а также возросли объёмы реализации популярных товаров, и, конечно, повысилась лояльность потребителей.

Помимо положительных факторов стоит также рассмотреть определённые риски, связанные с данной системой:

1. Неточность выявления проблемных зон. Внимание сосредоточено на второстепенных проблемах, в то время как более значительные остаются незамеченными. Так, если реальная проблема не в раскатке теста, а в качестве ингредиентов, то покупка тестораскаточной машины не даст эффекта.

2. Недостаточная гибкость при резких скачках спроса. Система канбан хорошо работает при относительно стабильном спросе. Однако, если произойдет внезапный и резкий рост спроса (например, из-за крупного мероприятия поблизости или неожиданной популярности продукта), пекарня может столкнуться с трудностями в оперативном наращивании производства, что приведёт к упущенной выгоде и недовольству клиентов.

3. «Усталость от улучшений». Постоянные совещания и необходимость поиска проблем могут привести к утомлению персонала, особенно если они не видят немедленных результатов или если предложения не всегда реализуются.

Несмотря на эти риски, преимущества бережливого производства часто перевешивают потенциальные сложности. Ключ к успеху заключается в тщательном планировании, обучении персонала и постоянном мониторинге.

Теперь рассмотрим возможные проблемы в магазине электроники. Самыми распространёнными из них являются: наличие большого количества товаров, которые долго не продаются; отсутствие популярных товаров на полках; долгие очереди на кассе; нелогичная выкладка, отсутствие ценников или нехватка информации о товарах.

Применение Lean-принципов позволит оптимизировать каждый из перечисленных аспектов, а именно:

- принцип «точно в срок» (Just-in-Time) позволит получать товары от поставщиков ровно тогда, когда они нужны, минимизируя запасы;
- система канбан (визуальная система управления) поможет отследить уровень запасов и будет автоматически сигнализировать о необходимости пополнения;
- применение принципов 5S для организации торгового пространства. Использование визуального управления (например, чёткие указатели, навигация, понятные ценники) для облегчения поиска;
- улучшенное прогнозирование спроса, применение канбан-систем для мониторинга и автоматического заказа товаров, а также использование принципов 5S для организации склада, что облегчает инвентаризацию и поиск.

В результате применения принципов Lean на 15 % уменьшилось количество издержек. При снижении затрат, вырос уровень лояльности клиентов, что привело к увеличению прибыли. Магазин стал более гибким и быстрее реагирует на изменения рынка, что даёт ему преимущество перед конкурентами.

Но, как и в предыдущем случае, необходимо обратить внимание на возможные недостатки системы бережливого производства:

- сотрудники могут быть не готовы менять привычный уклад работы, что требует времени и усилий на их обучение и мотивацию;
- внедрение Lean может потребовать инвестиций в обучение персонала, новое программное обеспечение или оборудование;
- использование системы «точно в срок» несёт в себе некоторые риски, так как любой сбой у поставщика или задержка в логистике могут привести к дефициту товаров в магазине;
- принципы Lean требуют постоянного контроля и усовершенствования, что может быть сложным для малого бизнеса с его ограниченными ресурсами.

Тем не менее, несмотря на эти сложности, внедрение бережливого производства даёт магазину электроники отличный шанс стать эффективнее и стабильнее в долгосрочной

перспективе. Для небольших компаний, где каждый ресурс на вес золота, а скорость адаптации критически важна, система Lean становится мощным инструментом. Она помогает оптимизировать рабочие процессы, снизить затраты, повысить качество и обеспечить устойчивый рост.

Используя современные технологии и инновационные подходы, малый бизнес может не просто выживать, но и активно развиваться, создавая уникальные конкурентные преимущества в условиях постоянно меняющегося рынка.

Выводы

Проведенное исследование подтвердило высокую эффективность внедрения принципов бережливого производства в условиях малого бизнеса. Практический пример пекарни наглядно продемонстрировал, что системный подход к оптимизации процессов позволяет достичь значимых результатов: сокращение потерь продукции на 30 %, уменьшение очередей на 20 % и повышение уровня удовлетворённости клиентов. В случае с магазином электроники количество издержек уменьшилось на 15 %. Эти показатели убедительно доказывают, что даже при ограниченных ресурсах методики Lean способны приносить ощутимую экономическую выгоду и улучшать качество обслуживания.

Ключевыми факторами успешной реализации концепции стали комплексный анализ бизнес-процессов, внедрение гибких систем управления и активное вовлечение персонала в процесс совершенствования. Особую роль сыграли такие инструменты, как картирование потока создания ценности, канбан-система и принципы кайдзен, которые позволили выявить проблемные зоны, оптимизировать производственные циклы и создать механизмы постоянного улучшения. Однако исследование также выявило ряд существенных рисков, включая возможную недостаточную гибкость при резких колебаниях спроса, перегрузку персонала и ошибки в диагностике ключевых проблем.

Чтобы уменьшить риски, малому бизнесу стоит внедрять изменения постепенно, объединяя классические инструменты бережливого производства (Lean) с новейшими цифровыми решениями. Использование CRM-систем, прогнозной аналитики и автоматизации отдельных процессов может сделать управление гораздо эффективнее. Важно найти равновесие между оптимизацией и стабильностью, а также наладить чёткую обратную связь с работниками и клиентами.

В будущем методология бережливого производства будет развиваться за счёт интеграции искусственного интеллекта и интернета вещей. Такой подход позволит малым предприятиям не только улучшать свою работу, но и формировать устойчивые конкурентные преимущества на постоянно меняющемся рынке. Таким образом, бережливое производство остаётся актуальным и мощным инструментом развития, однако его успешное применение требует адаптации к специфике конкретного бизнеса, системного подхода и постоянного совершенствования всех элементов производственной системы.

Список источников / References

1. Гречина И. В. Диагностика эффективности влияния развития малого предпринимательства в сфере услуг на экономическое развитие региона // Торговля и рынок. 2023. Вып. 1(65). С. 61-68. EDN: HBXBZC (Серия «Экономические науки»).

Grechina I. V. (2023). Diagnostics of the effectiveness of the impact of small business development in the service sector on the economic development of the region. *Trade and the market*. Issue 1(65). P. 61-68. EDN: HBXBZC (Series "Economic Sciences"). (In Russian)

2. Вилисов В. Я. Инфраструктура инноваций и малые предприятия: состояние, оценки, моделирование: монография. Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2022. 226 с. ISBN: 978-5-369-01395-3.

Vilisov V. Ya. (2022). Innovation infrastructure and small enterprises: status, estimates, modeling: monograph. Moscow: RIOR: INFRA-M, 226 p. ISBN: 978-5-369-01395-3. (In Russian)

3. ГОСТ Р 56020 – 2020. Бережливое производство. Основные положения и словарь: национальный стандарт Российской Федерации: дата введения 2021-01-01. Москва: Стандартинформ, 2020. 20 с.

GOST R 56020 – 2020. Lean manufacturing. Main provisions and vocabulary: national standard of the Russian Federation: date of introduction 2021-01-01. Moscow: Standartinform, 2020. 20 pages. (In Russian)

4. Ишкина Е. Г. Применение LEAN-технологий на малых производственных предприятиях // Вестник Сургутского государственного университета. 2020. № 1(27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-lean-tehnologiy-na-malyh-proizvodstvennyh-predpriyatiyah>.

Ishkina E. G. (2020). Application of LEAN technologies in small manufacturing enterprises. *Bulletin of Surgut State University*, 1(27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-lean-tehnologiy-na-malyh-proizvodstvennyh-predpriyatiyah>. (In Russian)

5. Вумек Д. Машина, которая изменила мир; пер. с англ. С. Э. Борич. Минск: Попурри, 2007. 376 с. ISBN 978-985-483-889-2.

Vumek D. (2007). The machine that changed the world; translated from English by S. E. Borich. Minsk: Potpourri, 376 p. ISBN 978-985-483-889-2. (In Russian)

6. Горченёва Н. М. Внедрение принципов бережливого производства в деятельность малого предприятия // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2020. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-printsipov-berezhlivogo-proizvodstva-v-deyatelnost-malogo-predpriyatiya>.

Gorcheneva N. M. (2020). The introduction of the principles of lean manufacturing in the activities of a small enterprise. *Actual problems of aviation and cosmonautics*, 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-printsipov-berezhlivogo-proizvodstva-v-deyatelnost-malogo-predpriyatiya>. (In Russian)

Информация об авторе

Г. Г. Насибян – аспирант.

Information about the author

G. G. Nasibyan – postgraduate student.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 22.07.2025; одобрена после рецензирования 08.09.2025; принята к публикации 24.09.2025.

The article was submitted 22.07.2025; approved after reviewing 08.09.2025; accepted for publication 24.09.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 7(113). С. 48-64.

Scientific Journal "Manager". 2025;(7/113):48-64.

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья

УДК 338.246

JEL: H11, I38

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17415073>

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ СОЦИАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ

Евгений Валериевич Котов¹, Ольга Юрьевна Савченко²

¹Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия, kotovev@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0926-3072>

²Донецкий государственный медицинский университет имени М. Горького, Донецк, ДНР, Россия, o.j.savchenko@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7455-6429>

Аннотация. Исследование посвящено анализу процесса социализации государственной экономической политики через призму международного опыта. Социализация рассматривается как направленная интеграция социальных целей и потребностей в разработку и реализацию государственной экономической политики, что становится всё более актуальным в условиях роста социального неравенства, автоматизации производственных процессов и демографических изменений. Ключевой особенностью исследования является выявление терминологической дивергенции между отечественной и зарубежной научными традициями. Если в российской науке концепт социализации экономической политики операционализируется через усиление государственного интервенционизма, то в зарубежном академическом дискурсе используются альтернативные конструкты, использующие децентрализацию экономических процессов и активизацию роли гражданского общества. Представлена комплексная типология моделей социализации на основе анализа пяти региональных подходов с детализацией их специфических характеристик. Полученные результаты позволяют расширить понимание роли социальных факторов в формировании экономической политики и развивают концепцию взаимосвязи между социальной справедливостью и экономической эффективностью. В области социальной политики предложена новая парадигма анализа через призму экономических решений, а в компаративистике создана комплексная сравнительная рамка для анализа различных национальных моделей. Практическая значимость результатов – в предоставлении научно-обоснованных рекомендаций по реформированию социальной и экономической политики, формировании концептуальной основы для разработки стандартов социальной защиты. Исследование также направлено на формирование терминологического аппарата для российской школы изучения социализации экономической политики и предлагает методологическую основу для дальнейших эмпирических исследований на стыке экономики, социологии и политологии.

Ключевые слова: социализация, управление, экономическая модель, государственная политика, социальная защита, социальная справедливость

Финансирование: исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Механизмы социализации государственной экономической политики», регистрационный номер НИОКТР 124012900542-6.

Для цитирования: Котов Е. В., Савченко О. Ю. Зарубежный опыт социализации государственной экономической политики // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 7(113). С. 48-64. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17415073>.

FOREIGN EXPERIENCE OF SOCIALIZATION OF STATE ECONOMIC POLICY

Evgeny V. Kotov¹, Olga Yu. Savchenko²

¹Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia, kotovev@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0926-3072>

²Donetsk State Medical University named after M. Gorky, Donetsk, DPR, Russia, oj.savchenko@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7455-6429>

Abstract. This study analyzes the process of socialization of state economic policy through the lens of international experience. Socialization is examined as the targeted integration of social goals and needs into the development and implementation of state economic policy, which becomes increasingly relevant in the context of growing social inequality, automation of production processes, and demographic changes. A key feature of the research is the identification of terminological divergence between domestic and foreign scientific traditions. While in Russian science the concept of economic policy socialization is operationalized through enhanced state interventionism, foreign academic discourse employs alternative constructs that emphasize decentralization of economic processes and activation of civil society's role. A comprehensive typology of socialization models is presented based on the analysis of five regional approaches with detailed specification of their distinctive characteristics. The obtained results expand understanding of the role of social factors in economic policy formation and develop the concept of the relationship between social justice and economic efficiency. In the field of social policy, a new analytical paradigm through the prism of economic decisions is proposed, while in comparative studies, a comprehensive comparative framework for analyzing various national models is created. The practical significance of the results lies in providing evidence-based recommendations for reforming social and economic policy and forming a conceptual foundation for developing social protection standards. The research also aims to establish terminological apparatus for the Russian school of economic policy socialization studies and offers a methodological basis for further empirical research at the intersection of economics, sociology, and political science.

Keywords: socialization, governance, economic model, state policy, social protection, social justice

Funding: the study was carried out within the framework of the fundamental research work "Mechanisms for the socialization of state economic policy", R&D registration number 124012900542-6.

For citation: Kotov E. V., Savchenko O. Yu. Foreign experience of socialization of state economic policy // Scientific Journal "Manager". 2025;(7/113):48-64. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17415073>.

Введение

Современные требования к государственной экономической политике не ограничиваются исключительно обязанностями стимулирования роста валового внутреннего продукта (ВВП), контроля за инфляцией, содействия увеличению инвестиций в отрасли экономики. От государственной экономической политики всё сильнее требуется учитывать социальные последствия экономических решений, увеличение управленческих и экономических ресурсов для достижения социальной стабильности, социальной справедливости и равенства. Среди стратегических социальных задач современной экономической политики государства всё сильнее актуализируются задачи, направленные на снижение социального неравенства,

справедливое распределение доходов, равный доступ к социальным благам и повышение качества жизни. Процесс направленной интеграции социальных целей и потребностей в разработку и реализацию государственной экономической политики и обеспечение социальных справедливости и равенства в государственных управленческих решениях в экономической сфере всё чаще заменяется ёмким понятием «социализация государственной экономической политики» и достаточно широко исследуется в научной среде.

Актуальность социализации государственной экономической политики обусловили ряд факторов, таких как рост социального неравенства, автоматизация производственной деятельности человека, демографические изменения. Социальное неравенство порождается моделью экономических отношений, построенной на рыночных принципах хозяйствования, в рамках которых доходы среди различных слоёв населения распределяются неравномерно, и без государственного вмешательства оно (неравенство) будет только увеличиваться, приводя к усилению социальной напряжённости и угрозе политической стабильности. Такие факторы, как автоматизация и демография порождают ряд социальных рисков (безработица, деградация профессий, миграция, старение населения, снижение рождаемости), противодействие которым требует ускоренной адаптации экономической политики в сторону её социализации, в том числе путём пересмотра инструментов и принципов экономического обеспечения квалификационной, пенсионной, медицинской, жилищной, образовательной и иных видов государственной поддержки и обеспечения. В связи с чем актуальными задачами социализации экономической политики становятся снижение уровня бедности и социального неравенства, полное и всеобъемлющее обеспечение социальных гарантий для всех граждан, формирование равных стартовых возможностей (доступ к образованию, здравоохранению, труду), обеспечение социальной справедливости и удовлетворения социальных потребностей общества не только без угрозы экономическому развитию, а и содействующие ему.

При определении принципов построения социально справедливых и эффективных, человеко-ориентированных моделей экономики одним из важных инструментов является изучение международного опыта в названной сфере. Российская экономическая практика нуждается в реформировании, и зарубежный опыт позволит сформировать представление об эффективных и неэффективных инструментах и механизмах социализации государственной экономической политики, выработать показатели, критерии и принципы достижения результата. В данном контексте зарубежный опыт – это, в первую очередь, не набор универсальных рецептов, а источник идей, результатов и предупреждений, помогающих сформировать социализированную экономическую политику государства и обеспечить её качественную реализацию.

Цель и задачи исследования

Исходя из вышеназванного, цель статьи – анализ международного опыта социализации государственной экономической политики и выявление направлений его адаптации к российским условиям.

Для достижения цели исследования решены следующие задачи:

проведён анализ программы ASPIRE как инструмента диагностики социализации государственной экономической политики;

сформирована типология моделей социализации государственной экономической политики и проведён их анализ в контексте исследуемой проблемы;

предложены направления социализации государственной экономической политики России.

Методы исследования

В работе использовались компаративный метод при анализе различных моделей социализации государственной экономической политики, системный анализ документов и данных, типологический метод при создании комплексной типологии моделей социализации на основе выделения пяти региональных подходов (латиноамериканская,

англо-саксонская, азиатская, европейская континентальная, скандинавская), контент-анализ при изучении источников информации научной литературы, а также индикаторный подход при использовании количественных показателей эффективности социальной защиты и междисциплинарный подход при интеграция методов экономики, социологии и политологии для комплексного анализа социально-экономических процессов.

Результаты исследования и их обсуждение

Современное государство сталкивается с необходимостью балансировать между обеспечением экономической эффективности и соблюдением социальной справедливости. Успешное балансирование позволяет снизить уровень социального неравенства и повысить эффективность государственного управления в сфере удовлетворения социальных потребностей и обеспечения социальных гарантий. Улучшение социальной составляющей зоны ответственности государства приводит к аналогичным результатам и в экономической – росту валовых внутреннего и национального продуктов (ВВП и ВНП), производительности труда, укреплению конкурентоспособности экономической модели. Однако до настоящего времени успешных примеров такого балансирования нет. Практика показывает, что баланс часто нарушается в пользу экономической составляющей. Необходимо отметить, что важно избегать любых крайностей: избыточная социализация может привести к снижению экономической мотивации и росту иждивенческих настроений, тогда как чрезмерный акцент на эффективности экономической политики может усилить социальное неравенство и напряжённость.

Необходимо подчеркнуть, что дефиниция «социализация государственной экономической политики» не получила широкого признания в академическом дискурсе и не обладает универсальным характером, что особенно заметно в англо-американской и европейской научных традициях. Концептуализация данного термина и его операционализация демонстрируют значительную дивергенцию между отечественной и зарубежной исследовательскими парадигмами, что обусловлено различиями в методологических подходах, институциональных контекстах и эпистемологических основаниях научного анализа социально-экономических процессов.

В рамках отечественной исследовательской традиции концепт «социализация государственной экономической политики» операционализируется преимущественно через призму усиления государственного интервенционизма и расширения регулятивных функций публичной власти в целях обеспечения социальной когезии, протекционистской защиты населения и достижения стратегических национальных приоритетов в условиях экзогенных дестабилизирующих факторов. Данная парадигма базируется на этатистской модели, позиционирующей государство в качестве доминантного актора институциональных трансформаций [1-8].

В зарубежном же академическом дискурсе терминологический аппарат «социализация государственной экономической политики» в данной коннотации применяется крайне ограниченно. Используются концептуально смежные конструкты (Social Economy, Solidarity Economy, Community Wealth Building, Doughnut Economics, Wellbeing Economy), которые артикулируют альтернативную методологию, центрированную на децентрализации экономических процессов, активизации роли институтов гражданского общества, кооперативных структур, локальных сообществ, некоммерческого сектора и диверсификации моделей собственности [9-15]. Эпистемологический фокус смещается в сторону демократического партисипативного управления, экологической устойчивости, редукции социального неравенства и трансценденции ограничений неоллиберальной рыночной парадигмы.

Как отмечалось ранее, социализация государственной экономической политики подразумевает, что государство ставит социальные интересы и благополучие граждан

в центр своей экономической модели. Такие социальные приоритеты, как сокращение бедности, защита уязвимых социальных групп, справедливое распределение доходов и равный доступ к базовым услугам (здравоохранение, образование, социальная защита) становятся фундаментом этой экономической модели и находят свою реализацию в системе государственного стратегического планирования. В связи с этим одной из главных задач социализации становится построение справедливой и устойчивой системы социальной защиты, которая должна минимизировать негативные последствия экономических колебаний и гарантировать каждому человеку достойный уровень жизни.

Решение названной задачи требует доказательной базы, которая обеспечивает понимание о количестве и глубине нуждающихся в защите, полноте охвата нуждающихся в государственной социальной защите и отсутствие «утечек» в ней (когда социальные пособия получают те, кто не нуждается в социальной помощи), эффективности реализуемых государством программно-целевых мероприятий. В 2015 г. Всемирным банком (World Bank) была разработана и внедрена в практику программа Атлас индикаторов социальной защиты: устойчивость и справедливость (The Atlas of Social Protection Indicators of Resilience and Equity, ASPIRE), с помощью которой была создана сопоставимая база данных по эффективности социальной защиты в мире.

ASPIRE – это сборник визуализированных данных и индикаторов по 140 странам, подготовленное Всемирным банком для анализа охвата социальной защитой населения и эффективности программ социальной защиты. Индикаторы в Атласе представлены в отношении программ социального обеспечения, социального страхования и программ рынка труда. Собраны или рассчитаны индикаторы на основании данных администрирования социальных программ, результатах национальных обследований домохозяйств, официальных статистических отчетов и данных международных организаций (МВФ, ООН, МОТ и др.).

В качестве основных групп показателей, которые рассчитывает или использует Атлас, выступают (рисунок 1):

1. Охват программами социальной защиты. Показывает, какая доля населения получает поддержку: охват беднейших 20 % населения (доля самых бедных, охваченных программой); охват уязвимых групп (в качестве уязвимых группы выступают дети, пожилые люди, женщины, инвалиды); общий охват программами (процент населения страны, получающего выплаты по конкретной программе).

2. Финансирование и расходы. Измеряет объём ресурсов, выделяемых на социальную защиту: расходы на социальную защиту в процентах от ВВП (общие государственные расходы на все программы); средняя сумма выплаты (средний размер денежной помощи на человека или домохозяйство); объём трансфертов на одного бедного (сумма, выделяющаяся на одного нуждающегося).

3. Перераспределение доходов и снижение бедности. Оценивает, насколько эффективны программы в сокращении неравенства и борьбе с бедностью: снижение уровня бедности (насколько программа помогла вывести людей из бедности (перевести через черту бедности); коэффициент Джини до и после трансфертов (изменение уровня неравенства доходов благодаря социальным выплатам); эффективность программы по снижению бедности (насколько изменяется уровень бедности при увеличении/уменьшении выплат, предусмотренных программой).

4. Эффективность распределения ресурсов. Оценивает, насколько охвачены программой те, кто в больше всего нуждается: утечки (leakage; доля выплат, получаемых не бедными); пропуски (missing the poor; бедные, не охваченные программой); точность таргетирования (targeting accuracy; насколько эффективно программа охватывает целевую аудиторию).



Рисунок 1 – Индикаторы ASPIRE
 Figure 1 – ASPIRE indicators

В контексте социализации государственной экономической политики актуальность Атласа выражается в:

а) возможности проведения анализа недостатков и достоинств государственных систем социальной защиты, что позволяет своевременно выявить проблемы государственной социальной политики и оперативно принять меры для их решения;

б) обеспечении оптимизации процессов распределения ресурсов и более эффективного их использования;

в) выявлении зон неравенства, вследствие чего реализовать меры по устранению дискриминационных барьеров и обеспечить более высокий уровень социальной справедливости.

В рамках исследуемого контекста Атлас позволяет собрать и упорядочить данные, которые позволяют проводить более глубокий анализ и диагностику социализации экономической политики государства, создать платформу международного бенчмаркинга (представляет возможность сравнить состояние социализации экономической политики в рамках программ социального обеспечения, социального страхования и программ рынка труда между странами, изучить лучший международный опыт, оценить его и затем применить), подготовить информационно-аналитическую базу для разработки научно-обоснованных рекомендаций по улучшению систем социальной защиты.

Таким образом, Атлас – это не просто статистический справочник, а ключевой международный инструмент социализации экономической политики государства, позволяющий превратить абстрактные идеи о социальной справедливости и поддержке бедных в измеримые, сопоставимые и управляемые показатели. В настоящее время он играет центральную роль в мониторинге качества систем социальной защиты, содействует процессам социализации государственной экономической политики и обеспечения устойчивого и справедливого развития общества.

Методологической особенностью программы, которая является скорее её серьёзным недостатком, хотя и вызванным естественными причинами, – отсутствие актуальных данных по исследуемым странам. На момент подготовки статьи основные показатели программы приведены по данным 2007-2009 гг. и лишь отдельные страны имеют 2018-2019 гг. Это обусловлено рядом причин, среди которых стоит выделить сложности с обновлением данных в странах с ограниченными ресурсами и инфраструктурой (во многих странах с низким и средним доходом статистические системы слабо развиты, и проведение массовых соцопросов, переписей или обследований происходит редко – иногда с большими временными интервалами), высокую стоимость и трудоёмкость сбора данных (переписи и всесторонние обследования требуют значительных финансовых и организационных затрат, которые не всегда доступны), политическую нестабильность и конфликты (в ряде стран, особенно с нестабильной обстановкой, ведение регулярного официального учёта затруднено).

Несмотря на все преимущества ASPIRE, необходимо обратить внимание на ещё одну особенность данной программы – она разрабатывалась как инструмент сравнительного анализа социально-защитных систем и оценки их эффективности в странах с низким и средним уровнем дохода. Государства, которые признаны в мире как развитые (например, США, Германия, Япония и др.), в данной программе не учитываются. ASPIRE исключительно для государств, являющихся основными клиентами и объектами поддержки Всемирного банка. По мнению аналитиков данной организации, для стран с низким и средним уровнем дохода актуальным направлением социализации государственной экономической политики является поддержка и реформы социальной защиты в борьбе с бедностью и социальным неравенством.

Используя информационно-аналитические материалы и статистические базы данных программы ASPIRE, Всемирного банка, Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Международной организации труда (МОТ), Международного валютного фонда (МВФ), органов статистики отдельных стран, негосударственных аналитических организаций, результаты научных исследований [16-28], были выявлены основные характеристики социализации государственной экономической политики отдельных стран и систематизированы в рамках отдельных моделей.

Латиноамериканская модель (в первую очередь, это Бразилия, Аргентина, Мексика, Чили и Венесуэла): социализации государственной экономической политики лучше всего характеризуется следующим образом – популистская социальная политика государства в условиях значительного социального неравенства. Экономическая политика государства представляет собой смесь элементов рыночной экономики с активным государственным вмешательством и масштабными социальными программами, которые направлены преимущественно на поддержку беднейших слоёв населения. Такая экономическая модель исторически сформирована – Латинская Америка выступала в качестве сырьевого придатка для развитых стран и рассматривалась как один из наиболее перспективных регионов развития мировой экономики. Поэтому современная латиноамериканская экономическая модель продолжает традицию ориентации на эксплуатацию богатых природных ресурсов и использование дешёвой рабочей силы.

Социальные программы носят адресный характер – они призваны помочь конкретной социальной группе. Но эта адресность социальной защиты не достоинство, а скорее недостаток, поскольку вызвана она ограниченностью ресурсов, политической целесообразностью и неразвитостью стратегического управления. Социальные программы разрабатываются и реализовываются только в режиме *ad hoc* (ситуативные и фрагментарные) и зависят от политических и экономических циклов.

Фундаментальной характеристикой латиноамериканской модели является высокий уровень социального неравенства: индекс Джинни один из самых высоких в мире и составляет более 50 пунктов. Неравенство имеет множественные измерения: доходное, территориальное, этническое и гендерное, которые взаимно усиливают друг друга, создавая устойчивые барьеры для социальной безопасности, устойчивости и мобильности.

Системы здравоохранения и образования в латиноамериканских странах формально обеспечивают бесплатный доступ к базовым услугам для всех граждан, но качество этих услуг остаётся крайне низким. Хроническое недофинансирование, слабая инфраструктура, нехватка квалифицированных кадров и коррупция приводят к тому, что состоятельные слои населения вынуждены обращаться к частным медицинским и образовательным учреждениям. Это создаёт двухуровневую систему социальных услуг, которая воспроизводит и усугубляет существующее социальное неравенство.

Центральной особенностью латиноамериканской модели является фокусирование социальных программ на поддержке бедных слоёв населения, а не на создании универсальных систем социальной защиты [16; 17]. В сочетании с неэффективным перераспределением доходов, высокой неформальной занятостью (в теневом секторе экономики занято почти половина населения) и зависимостью от конъюнктуры цен на ресурсы данные программы и не могут носить никакого иного, кроме ситуативного, характера.

Тем не менее, отдельные социальные программы вызывают интерес, и их опыт активно и глубоко изучается в научной среде и сфере государственного управления других стран. Это программы условных денежных переводов (*Conditional Cash Transfers*), которые получили широкое распространение с 1990-х годов, и предоставляют денежные выплаты бедным семьям при выполнении определённых условий, связанных с образованием детей и охраной здоровья, или программы субсидирования приобретения продуктов питания. Наиболее известные из них – бразильская программа *Bolsa Família* и мексиканская *Bienestar*, стратегическая цель которых – разорвать цепочку передачи межпоколенческой бедности. Первая стала крупнейшей программой условных денежных переводов в мире, а вторая – первой общенациональной программой такого рода и прототипом для таких же программ по всему миру.

Бразильская программа предоставляет условные денежные трансферы семьям с низким доходом, зависящие от посещения детьми школ и вакцинации (охватывает 25 % населения). Мексиканская программа *Bienestar* также осуществляет выплаты семьям с детьми, привязанные к выполнению условий по образованию и здравоохранению детей –

регулярное посещение школ и прохождение медицинских осмотров, вакцинация. Её функционал был расширен, и в рамках данной программы предоставляются пенсии пожилым, относящимся к группе с низким уровнем доходов, и по инвалидности.

Продовольственные субсидии составляют ещё один важный компонент социальной политики региона. Поэтому латиноамериканские государства используют и узкоспециализированные социальные программы поддержки, такие как мексиканская *Liconsa*, которая субсидирует приобретение молока, тем самым обеспечивая продовольственную безопасность наиболее уязвимых групп населения. В рамках программы субсидируется приобретение молока для малообеспеченных, включая детей, беременных женщин и пожилых.

Пенсионные системы латиноамериканских стран смешанные – сочетают государственные пенсии, частные накопительные счета и корпоративные программы. Государственные пенсии обеспечивают минимальный доход, что недостаточно для поддержания достойного уровня жизни в условиях высокой инфляции и растущих цен на основные товары и услуги. Частные накопительные системы призваны повысить качество пенсионного обеспечения, но на практике часто приводят к высоким административным издержкам и низким доходностям для вкладчиков. К тому же относительно низкий пенсионный возраст (60-65 лет) не даёт преимуществ в связи с низкой продолжительностью жизни и высокой смертностью в трудоспособном возрасте (значительная часть населения не доживает до получения пенсионных выплат).

Таким образом, латиноамериканская модель обеспечивает базовое выживание беднейших слоёв населения и предотвращает острые социальные кризисы, но не создаёт устойчивых механизмов для преодоления бедности и обеспечения социально-экономической мобильности. Социальные лифты практически не функционируют, что консервирует существующую структуру социального неравенства. Низкий уровень социального капитала и доверия к государственным институтам ограничивает эффективность социальных программ и гражданского участия в решении социальных проблем. Высокая зависимость от сырьевого экспорта, политическая нестабильность и слабость институтов препятствуют созданию более эффективных и справедливых моделей социально-экономического развития.

Англо-саксонская модель экономики, наиболее яркий представитель которой – Соединённые Штаты Америки, традиционно рассматривается как эталон либерального капитализма с минимальным государственным вмешательством в экономические процессы. Однако реальность данного типа экономических отношений значительно отличается от теоретических нарративов, и элементы социализации государственной экономической политики присутствуют и выражаются в виде разнообразных социальных программ, государственного регулирования, государственной социальной помощи, механизмов перераспределения доходов.

Философия англо-саксонской модели основывается на одной из главной ценности – свободе. Из неё вытекает принцип максимизации экономических свобод и, как логическое следствие этого – принцип индивидуальной ответственности. Государство в этой системе берёт на себя минимум социальных обязательств, ограничиваясь обеспечением базовых функций защиты прав собственности, поддержания правопорядка и предоставления минимального набора социальных услуг для наиболее уязвимых категорий населения. Предполагается, что рыночные механизмы наиболее эффективно распределяют ресурсы и стимулируют экономический рост, принося выгоду всему обществу через эффект просачивания благосостояния.

Экономическая теория, названная как «эффект просачивания благосостояния» (*trickle-down effect*), появилась в рамках данной модели как инструмент оправдания, заложенных в её основание принципов. Широкое распространение получила в 1980-х годах, став центральным элементом так называемой «рейганомики». Суть – экономические выгоды, предоставляемые богатым и крупному бизнесу, со временем «просачиваются» вниз и приносят пользу более бедным слоям общества.

Практика, показала низкую эффективность и ангажированность данной теории, что вынудило государство усилить социализацию своей экономической политики через следование новой экономической теории, которая исповедовала прямо противоположный подход (не сверху вниз, а снизу вверх) и получила название «bubble-up economics» (экономика снизу-вверх). В рамках данной теории считается, что экономическое благосостояние начинается с нижних слоёв общества и «поднимается» к верхним. Внедрение в практику принципов новой теории привело к расширению целевых социальных программ и видов социальных трансфертов и пособий, повышению минимальной заработной платы, увеличению государственных расходов на образование, здравоохранение и инфраструктуру. Если не концентрироваться на деталях, то можно утверждать, что в США снова победил кейнсианский подход к формированию государственной модели экономики, однако больших успехов в социализации государственной политики в данной сфере он не достиг.

Структура социальных расходов США включает два основных компонента: обязательные и дискреционные расходы. Обязательные расходы (mandatory spending) представляют собой долгосрочные социальные программы, финансирование которых гарантировано законодательством и не зависит от ежегодных бюджетных решений. Обязательные расходы составляют около 60-65 % федерального бюджета, а их основной компонент – система социального обеспечения (Social Security) – около 22-23 % бюджета [18]. Система социального обеспечения, производящая выплаты пенсий и пособий по инвалидности, совместно с аналогичными обязательными программами Medicare и Medicaid (первая медицинское страхование для пожилых, вторая – для малоимущих), составляют более 50 % обязательных расходов. Система социального обеспечения финансируется через специальный налог на заработную плату и представляет собой систему межпоколенческого перераспределения доходов. Охватывает 90 % американцев старше 65 лет (68,5 млн в 2024 году), что больше, чем любая другая программа (Medicare – 17 %, Medicaid – 10 %).

Дискреционные расходы ежегодно утверждаются и включают финансирование различных федеральных социальных программ в области образования, здравоохранения, жилищного строительства и социального обеспечения. Такой подход позволяет оперативно реагировать на изменяющиеся социальные потребности и экономические условия, но в то же время создаёт неопределённость для получателей помощи и может приводить к политизации социальной политики.

Среди наиболее значимых социальных программ следует отметить: SNAP (Supplemental Nutrition Assistance Program) – программа продовольственной помощи, обеспечивающая продовольственными талонами миллионы малоимущих американских семей; TANF (Temporary Assistance for Needy Families) – предоставляет временную финансовую помощь нуждающимся семьям с детьми, но ограничивает срок получения помощи и требует от получателей активного поиска работы или участия в программах профессиональной подготовки; Head Start – направлена на обеспечение раннего детского образования и развития, подготовку детей из малообеспеченных семей к школьному обучению и выравнивание образовательных возможностей.

Несмотря на существование этих программ, уровень социализации американской экономики остаётся относительно низким, если сравнивать с экономическими моделями других стран. Ярко выраженная рыночная ориентация, где личная ответственность и личные доходы играют решающую роль в обеспечении доступа к качественным услугам здравоохранения, образования и социальной защиты, с одной стороны, создаёт стимулы для индивидуальной экономической активности, но с позиции социальной справедливости генерирует значительное социальное неравенство и не защищает тех, кто не способен самостоятельно достичь необходимых для нормальной жизни доходов. Цена экономической свободы – высокая степень социальной незащищённости для значительной части населения и высокий уровень социальной несправедливости.

Азиатская модель государственной экономической политики (Япония, Южная Корея, Сингапур, Китай и Вьетнам) основывается на синтезе активного государственного регулирования с ориентацией на экспортное производство и технологическое развитие с использованием рыночных механизмов (конкуренция и прибыль). Поэтому её социализация имеет ярко выраженные специфические характеристики, проявляющиеся в акценте на инвестициях в человеческий капитал, технологическое регулирование социальных процессов перенос основной ответственности за социальные гарантии с государственного уровня на корпоративный. Перенос социальной ответственности на корпорации (корпоративный welfare) снижает нагрузку на государственный бюджет, но создаёт другие риски вследствие старения населения (Япония), урбанизации (в Китае, активно урбанизирующемся, индекс Джинни вырос до 36 пунктов) [22; 23].

Система пожизненного найма на корпоративном уровне обеспечивает работникам стабильность занятости в обмен на лояльность и высокую производительность труда. Работники крупных корпораций редко подвергаются увольнениям даже в периоды экономических трудностей, а компании берут на себя обязательства по обеспечению комплексного социального пакета, включающего медицинское страхование, пенсионные накопления и различные социальные услуги. Корпоративные пенсионные системы и медицинское страхование заменяют государственные программы социального обеспечения, создавая неразрывную связь между трудовой деятельностью и социальной защитой. Многие крупные японские и южнокорейские компании предоставляют своим сотрудникам служебное жильё или жилищные субсидии, что особенно важно в условиях высокой стоимости недвижимости в азиатских мегаполисах. Созданная система корпоративной социальной защиты «намертво» привязывает работника к конкретному рабочему месту, тем самым гарантируя корпорации рабочие руки в долгосрочной перспективе и высокий уровень лояльности работника к корпоративным решениям в экономической и социальной сферах.

При минимальной прямой социальной помощи со стороны государства азиатские страны обеспечивают широкую доступность базовых социальных услуг образования и здравоохранения. Бесплатное образование в государственных школах (обеспечивается только на уровне начальной и средней – примерно до 15 лет), за исключением расходов на питание, транспорт, форму, учебные материалы, которые оплачивают родители, рассматривается как стратегическая инвестиция в человеческий капитал и основа будущего технологического развития.

Системы здравоохранения азиатских стран сочетают государственное финансирование базовых услуг с частными дополнительными программами. В Китае базовая медицинская страховка стоит около 30 долларов в год, обеспечивая доступ к основным медицинским услугам для подавляющего большинства населения. Сингапур реализует уникальную систему Medisave, которая сочетает личные сбережения, государственное страхование (MediShield Life) и фонды поддержки малообеспеченных (Medifund).

Система социальных пособий в азиатской модели охватывает только самые бедные и уязвимые слои населения. Такой подход обусловили культурные традиции личной и семейной ответственности: культивируется принцип, что трудоспособные граждане обеспечивают себя самостоятельно, а семья выступает в качестве первой линии социальной поддержки.

Таким образом, азиатская модель построена на высоких уровнях личной ответственности, использует корпоративную ответственность с минимальным государственным обеспечением. Такая система оптимальна для обществ с сильной трудовой этикой и коллективистскими культурными традициями, где индивидуальные интересы чётко и жёстко подчиняются общественным целям. Однако у тех, кто не вписывается в корпоративную систему занятости, уровень социальной защиты со стороны государства минимален. Азиатская модель, в сравнении с другими, менее социальна и более ориентирована на обеспечение экономического роста.

Европейская модель социализации государственной экономической политики, представляет собой симбиоз рыночной экономики и развитой системы социальной защиты. Её можно охарактеризовать как попытку обеспечить баланс между экономической эффективностью в рамках рыночных принципов хозяйствования и социальной справедливостью. Эта модель занимает промежуточное положение между высокосоциализированной скандинавской моделью и либеральной англо-саксонской системой [21; 24].

Фундаментальными особенностями являются развитые институты социального партнёрства и социального страхования. Профсоюзы имеют существенное влияние и активно участвуют в переговорах в качестве равноправных партнёров государства и работодателей. Система социального страхования финансируется преимущественно за счёт высоких налогов и обязательных страховых взносов (пенсионное – до 20 % от заработной платы, медицинское – до 16 % от заработной платы). Страхование по безработице обеспечивает высокие выплаты и подкрепляется активными программами переквалификации и трудоустройства, направленными на быстрее возвращение граждан на рынок труда.

Социализация государственных решений в сфере образования выражается в гарантировании бесплатности или низкой стоимости образования. Бесплатное или льготное образование предоставляется не только на школьном уровне, но часто распространяется и на высшее образование, что обеспечивает равенство возможностей и способствует социальной стабильности.

Несмотря на то, что система социальной защиты основана на принципе, по которому объём получаемой социальной помощи зависит от успешности человека в трудовой деятельности, государство берёт на себя повышенные социальные обязательства. Государственные социальные расходы в некоторых европейских странах составляют более 40 % ВВП, что свидетельствуют о высоком уровне социализации их государственной экономической политики. Высокие налоги и достаточно жёсткое государственное регулирование обеспечивают эффективное перераспределение ресурсов с акцентом на соблюдение принципов социальной справедливости.

Ещё одной моделью государственной экономической политики, состояние социализации которой необходимо оценить, является скандинавская (Дания, Исландия, Норвегия, Швеция и Финляндия, в меньшей степени – Исландия). Скандинавская модель – это попытка найти «третий путь», а именно сформировать систему, расположенную на стыке капитализма свободного рынка и социализма централизованного планирования, отчего её часто называют «скандинавским социализмом». Данная модель включает всеобъемлющее государство благосостояния и многоуровневые коллективные переговоры, основанные на социальном корпоративизме, с приверженностью частной собственности в рамках рыночной смешанной экономики [28].

Скандинавская модель предоставляет универсальную систему социальной защиты, которая выражается в предоставлении всеобщих социальных выплат, качественных медицинских услугах и уходе. В отличие от латиноамериканских моделей, где социальная помощь государства фокусируется на бедных, или англо-саксонских, где поддержка ограничена, скандинавские страны предоставляют универсальные социальные блага, доступные всем гражданам. Это и бесплатное здравоохранение, и образование (от детских садов до университетов), и высокие социальные пособия, такие как пенсии (в Швеции средняя пенсия составляет около 70 % от дохода до выхода на пенсию), пособия по безработице (в Дании до 90 % прежней зарплаты в течение двух лет) и детские выплаты (в Швеции пособие на ребенка до 16 лет составляет 1250 шведских крон в месяц, что примерно равно 134 дол. США, а если детей более одного, еще по 1250 шведских крон в месяц на каждого ребенка). Бесплатное или субсидированное здравоохранение в скандинавской модели покрывает почти все медицинские услуги, включая стоматологию для детей.

В результате такой государственной политики нордические страны характеризуются высоким уровнем жизни и низким неравенством доходов, что находит своё отражение в высоких местах в различных международных рейтингах – по качеству и продолжительности жизни, уровню образования, индексу счастья, демократии, отсутствию коррупции, доверию власти, социальной безопасности и социальной сплочённости. Достигается это за счёт жёсткой налоговой политики. Налоговая нагрузка на экономику самая высокая в мире. В среднем она составляет 42 % от ВВП (средний показатель ОЭСР не выше 34 %), а НДС – 25 %. Высокие налоги на доходы физических лиц: налоговая ставка, дифференцированная от уровня дохода, значительно превышает мировые стандарты, достигая 56 % в Дании при среднемировом показателе 31 %. Это обеспечивает эффективное перераспределение доходов: коэффициент Джини один из самых низких мировых показателей.

В профсоюзы входит до 70 % работников, а созданная модель коллективных переговоров является наиболее эффективной в мире. Лёгкость найма и увольнения работника сочетается с высоким уровнем его социальной защиты (пособия, переобучение), что позволяет сохранять низкий уровень безработицы (до 5 %) и высокую занятость (почти 80 % трудоспособного населения).

Скандинавская модель, в определённой степени, может служить примером успешной социализации государственной экономической политики, где универсальность, высокий уровень доверия граждан к государственным институтам (70-80 % доверяют правительству) и развитый социальный капитал создают устойчивую систему. Социокультурные ценности (доверие, солидарность) и институциональные механизмы (налоги) органично взаимодействуют в контексте обеспечения социальных защиты, равенства и справедливости. Скандинавская модель демонстрирует возможность сочетания высокой экономической эффективности государства с обширной социальной защитой и обеспечением социальной справедливости, но требует специфических культурных, исторических и институциональных условий для успешного функционирования.

Обобщенно основные характеристики исследуемых моделей представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительная таблица моделей социализации
государственной экономической политики
Table 1 – Comparative table of models of socialization of state economic policy

Параметр	Латиноамериканская модель	Англо-саксонская модель	Азиатская модель	Континентальная европейская модель	Скандинавская модель
Философия	Популизм, поддержка бедных при высоком неравенстве	Индивидуальная ответственность, свобода, минимализм государства	Коллективизм, трудовая этика, инвестиции в человеческий капитал	Баланс рынка и социальной справедливости, социальное партнёрство	Универсализм, солидарность, «третий путь»
Роль государства	Активное, но несистемное вмешательство	Минимальная: базовые функции	Стратегическое регулирование, стимулирование роста	Высокая	Всеобъемлющая
Форма социализации	Адресная, ситуативная, фрагментарная	Смешанная: обязательные и дискреционные расходы	Корпоративная	Системная	Универсальная
Налоговая нагрузка (% от ВВП)	33	27	25	>40	>42

Продолжение таблицы 1
 Continuation of table 1

Параметр	Латиноамериканская модель	Англо-саксонская модель	Азиатская модель	Континентальная европейская модель	Скандинавская модель
Неравенство	Очень высокое	Высокое	Выше среднего	Низкое	Самое низкое
Уровень социальной защиты	Низкий, фрагментарный, ситуативный	Средний, ориентирован на уязвимые группы	Зависит от занятости в крупной корпорации	Высокий, системный	Очень высокий, универсальный
Ответственность за соцзащиту	Государство (ограниченно)	Государство + индивид	Корпорации и семья	Государство совместно с профсоюзами и работодателями	Государство (всесторонняя)
Сильные стороны	Предотвращает социальные взрывы, есть успешные ССТ-программы	Гибкость, инновации, экономический рост	Высокая производительность, стабильность в корпорациях	Социальная стабильность, равенство возможностей	Высокое качество жизни, низкое неравенство, универсальная защита
Слабые стороны	Хроническое неравенство, коррупция, не системность	Высокая социальная незащищённость, неравенство	Незащищённость вне корпораций	Высокие налоги, бюрократия	Очень высокие налоги, риск потери стимулов к труду

Исходя из международного опыта, для российского контекста целесообразной является трёхэтапная стратегия внедрения элементов социализации государственной экономической политики: а) диагностика и мониторинг (краткосрочный этап, 2-3 года), реформа инструментов социальной защиты (среднесрочный этап, 3-5 лет), финансовые и институциональные изменения (долгосрочный этап, более 5 лет).

В краткосрочной перспективе необходимо создание единой системы мониторинга социальной эффективности управленческих решений и запуск пилотных проектов условных денежных трансфертов. Параллельно реализуется комплекс мер по устранению «утечек» в системе социального обеспечения (получение помощи теми, кто на неё не имеет права), в том числе с помощью цифровых технологий (например, создание банка данных аналогичных Единому реестру получателей социальных пособий, который существует почти в 50 странах мира), и формируется межведомственная рабочая группа мониторинга и развития социализации государственной экономической политики.

Среднесрочные меры могут включать поэтапное углубление дифференциации прогрессивного налогообложения (на смену двухуровневой прогрессивной шкалы налогообложения НДФЛ, должна прийти пятиуровневая со ставками до 50 % для высоких доходов и 0 % для доходов на уровне минимальной оплаты труда), усиление корпоративной социальной ответственности.

В сфере социального обеспечения важными задачами становятся адресная защита уязвимых слоёв населения. Поэтому первоочерёдными мерами должны стать увеличение размеров детских пособий и коэффициента замещения дохода пенсией до 70 % от предпенсионного дохода, усиление программ переобучения, особенно для занятых на производствах, обладающих высоким потенциалом автоматизации процессов, предоставление государственных субсидий на аренду жилья для молодых семей.

Долгосрочная цель предполагает переход к модели социального государства с универсальными социальными гарантиями. Отдельные параметры такой модели: доля финансирования здравоохранения и образования в ВВП не ниже 10 %, на науку – не ниже 3 %; увеличение количества бюджетных мест для поступающих в вузы при одновременном уменьшении набора студентов на платной основе для обеспечения

справедливого доступа к высшему образованию и соответствия образовательных программ потребностям экономики; развитая корпоративная социальная ответственность под обязательным государственным надзором.

Выводы

Проведённое исследование позволило выделить пять основных моделей социализации государственной экономической политики, детализировав их характеристики в рамках исследуемой проблемы. Каждая модель обладает набором уникальных инструментов и механизмов, внедрение которых в российскую практику государственного управления придало бы импульс социализации управленческих решений в экономической сфере. Но при адаптации международного опыта необходимо учитывать российскую специфику: географические особенности огромной территории, демографические проблемы, экономическую зависимость от сырьевого экспорта, а последние годы и от импорта технологий, и недостаточную эффективность государственного управления. Вместе с тем природные ресурсы, высокий уровень образования населения, потенциал цифровизации и культурные традиции солидарности создают благоприятные условия для социализации государственной экономической политики. Разработанные рекомендации создают концептуальный каркас понимания необходимых для внедрения достижений зарубежного опыта в российские реалии и требуют дальнейшей детализации и конкретизации, в зависимости от выбранной модели формирования и реализации государством стратегии социализации своей экономической политики.

Список источников / References

1. Якунина И. Н. Социализация экономической политики – возможности и ограничения в современных российских условиях // Социально-экономические явления и процессы. 2011. № 7(29). С. 197-200. EDN: ONNGQR.

Yakunina I. N. Socialization of economic policy – opportunities and limitations in modern Russian conditions // Socio-economic phenomena and processes. 2011. No. 7(29). P. 197-200. EDN: ONNGQR. (In Russian)

2. Социализация государственной экономической политики: выбор Донбасса как необходимость: кол. монография / Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»; под общ. ред. Л. Б. Костровец. Донецк: ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2022. 703 с.

Socialization of state economic policy: the choice of Donbass as a necessity: a collective monograph / Ministry of Education and Science of the DPR, FSBEI HE "DONAMPA"; under the general editorship of L. B. Kostrovets. Donetsk: DONAMPA, 2022. 703 p. (In Russian)

3. Абубакиров Р. Ф. Социализация факторов экономического роста в современной России // Сегодня и завтра российской экономики. 2008. № 15. С. 14-21. EDN: TIMBLD.

Abubakirov R. F. Socialization of economic growth factors in modern Russia // Today and tomorrow of the Russian economy. 2008. No. 15. P. 14-21. EDN: TIMBLD. (In Russian)

4. Князева Е. В., Соколова Д. И. Социализация экономики и понимание прогресса // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 7(101). С. 97-102. EDN: LGXIST.

Knyazeva E. V., Sokolova D. I. Socialization of the economy and understanding progress // Economics and Business: theory and practice. 2023. No. 7(101). P. 97-102. EDN: LGXIST. (In Russian)

5. Гафарова К. Э. Теоретические и практические аспекты процессов социализации экономики // Учёные записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2023. Т. 9(75), № 4. С. 25-31. EDN: JRTGOZ.

Gafarova K. E. Theoretical and practical aspects of the processes of economic socialization // Scientific notes of the V. I. Vernadsky Crimean Federal University. Economics and management. 2023. Vol. 9(75), no. 4. P. 25-31. EDN: JRTGOZ. (In Russian)

6. Пунанова Т. И. Перспективы социализации экономики России // Управление социально-экономическими системами. 2019. № 2. С. 4-8. EDN: PIWCAE.

Punanova T. I. Prospects of socialization of the Russian economy // Management of socio-economic systems. 2019. No. 2. P. 4-8. EDN: PIWCAE. (In Russian)

7. Социализация экономики как фактор социального развития региона / Г. Ф. Биглова, Е. Ю. Бикметов, Л. А. Герасимова [и др.]. Уфа: Институт социально-экономических исследований УНЦ РАН, 2019. 298 с.

Socialization of the economy as a factor of social development of the region / G. F. Biglova, E. Y. Bikmetov, L. A. Gerasimova [et al.]. Ufa: Institute of Socio-Economic Research of the UNC RAS, 2019. 298 p. (In Russian)

8. Приоритетные траектории социального развития региона в условиях социализации экономической системы: коллективная монография / под общ. ред. д-ра филос. наук, проф., акад. Академии наук Республики Башкортостан Ф. С. Файзуллина. Уфа: ИСЭИ УФИЦ РАН, 2020. 224 с.

Priority trajectories of social development of the region in the context of socialization of the economic system: a collective monograph / under the general editorship of- Ra philos. Sciences, professor, acad. Academy of Sciences of the Republic of Bashkortostan F. S. Fayzullina. Ufa: ISEI UFIC RAS, 2020. 224 p. (In Russian)

9. Mazzucato M. Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism. London: HarperCollins, 2021. 256 p.

10. Mazzucato M., Ryan-Collins J. Putting Value Creation Back into 'Public Value': From Market Fixing to Market Shaping // UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Working Paper Series. 2022. № IPPP WP 2022-05. URL: <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/publications/2022/may/putting-value-creation-back-public-value>.

11. Bengtsson E. A History of Scandinavian Socially Responsible Investing. // Journal of Business Ethics. 2008 Vol. 82. P. 969-983. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9606-y>.

12. Howard T., Kelly S. The Making of a Democratic Economy. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2021. 256 p.

13. Hacker J. S. The Divided Welfare State. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. 447 p.

14. Alperovitz G. America Beyond Capitalism: Reclaiming Our Wealth, Our Liberty, and Our Democracy. Takoma Park: Democracy Collaborative Press, 2011. 368 p.

15. Esping-Andersen G. The Three Worlds of Welfare Capitalism. Princeton: Princeton University Press, 1990. 260 p.

16. Пантин В. И., Сигачев М. И. Социально-политическое развитие современных обществ: концепты, практики, проблемы (на примере стран Латинской Америки, ЕС и России) // Вестник Пермского университета. Политология. 2024. Т. 18, № 2. С. 5-14. <https://doi.org/10.17072/2218-1067-2024-2-5-14>.

Pantin V. I., Sigachev M. I. Socio-political development of modern societies: concepts, practices, problems (on the example of Latin America, the EU and Russia) // Bulletin of Perm University. Political science. 2024. Vol. 18, no. 2. pp. 5-14. <https://doi.org/10.17072/2218-1067-2024-2-5-14>. (In Russian)

17. Huber E., Stephens J. D. Democracy and the Left: Social Policy and Inequality in Latin America. Chicago: University of Chicago Press, 2012. 368 p.

18. How much has the U.S. government spent this year? // U.S. Department of the Treasury. URL: <https://fiscaldata.treasury.gov/americas-finance-guide/federal-spending/>.

19. Яровая Е. В. Регулирующие механизмы социально-исторического развития (опыт междисциплинарного анализа на примере США). Москва: ИМЭМО РАН, 2001. 234 с.

Yarovaya E. V. Regulatory mechanisms of socio-historical development (experience of interdisciplinary analysis on the example of the USA). Moscow: IMEMO RAS, 2001. 234 p. (In Russian)

20. Социально-экономическая эффективность: опыт США. Система саморазвития / Е. В. Яровая, А. А. Шлихтер, Г. К. Никольская [и др.]; отв. ред. В. И. Марцинкевич; редкол.: В. А. Мартынов, Р. М. Энтов, А. А. Дынкин [и др.]; Ин-т мировой экономики и междунар. отношений РАН. Москва: Наука, 2000. 301 с.

Socio-economic efficiency: the US experience. The system of self-development / E. V. Yarovaya, A. A. Shlichter, G. K. Nikolskaya [et al.]; edited by V. I. Martsinkevich; edited by V. A. Martynov, R. M. Entov, A. A. Dynkin [and others]; Institute of World Economy and International Relations. the relationship of wounds. Moscow: Nauka Publ., 2000. 301 p. (In Russian)

21. Pontusson J. Inequality and Prosperity: Social Europe vs. Liberal America. Ithaca: Cornell University Press, 2011. 242 p.

22. Хун И. Развитие социалистической рыночной экономики: практика китайской рыночной экономической трансформации // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2019. Т. 9, № 2(38). С. 25-30. EDN: WAPYLO.

Hong I. Development of the socialist market economy: the practice of Chinese market economic transformation // Humanities. Bulletin of the Financial University. 2019. Vol. 9, no. 2(38). P. 25-30. EDN: VAPILO. (In Russian)

23. Amsden A. H. Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization. Oxford: Oxford University Press, 1989. 400 p.

24. Западноевропейские страны: особенности социально-экономических моделей / [А. В. Авилова, А. М. Волков, В. П. Гутник и др.]; отв. ред. В. П. Гутник; Рос. акад. наук, Ин-т мировой экономики и междунар. отношений. Москва: Наука, 2002. 270 с.

Western European countries: features of socio-economic models / [A. V. Avilova, A. M. Volkov, V. P. Gutnik et al.]; ed. by V. P. Gutnik; Russian Academy of Sciences, Institute of World Economy and International relationships. Moscow: Nauka Publ., 2002. 270 p. (In Russian)

25. Мировая экономика: глобальные тенденции за 100 лет / под ред. И. С. Королёва. Москва: Юрист, 2003. 604 с.

The world economy: global trends over 100 years / ed. by I. S. Korolev. Moscow: Jurist, 2003. 604 p. (In Russian)

26. Hall P. A., Soskice D. (eds.). Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage. Oxford: Oxford University Press, 2001. 556 p.

27. Konings M. The Emotional Logic of Capitalism: What Progressives have Missed. Stanford: Stanford University Press, 2015. 172 p.

28. Gendering the Comparative Analysis of Welfare States: An Unfinished Agenda // Sociological Theory. 2009. 27(3). P. 317-343.

Информация об авторах

Е. В. Котов – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, SPIN-код: 3723-1631.

О. Ю. Савченко – кандидат экономических наук, SPIN-код: 7244-0860.

Information about the authors

E. V. Kotov – Ph. D. (Economics), Senior Researcher, Associate Professor, SPIN: 3723-1631.

O. Yu. Savchenko – Ph. D. (Economics). Senior Lecturer, SPIN: 7244-0860.

Вклад авторов: авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 15.09.2025; одобрена после рецензирования 23.09.2025; принята к публикации 24.09.2025.

The article was submitted 15.09.2025; approved after reviewing 23.09.2025;

accepted for publication 24.09.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 7(113). С. 65-74.
Scientific Journal "Manager". 2025;(7/113):65-74.

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья
УДК 332.012.2
JEL: Q10, R11
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17415447>

РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОСТРАНСТВ В СЕЛЬСКОЙ МЕСТНОСТИ АЛТАЙСКОГО КРАЯ: ТЕНДЕНЦИИ И ФАКТОРЫ

Юньхуэй Лай

Алтайский государственный университет, Барнаул, Алтайский край, Россия,
econmenasmu@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0003-0453-3728>

Аннотация. В статье выявлена высокая дифференциация муниципальных образований в сельской местности Алтайского края по основным показателям социально-экономического развития, в том числе по производству продукции сельского хозяйства, инвестициям в основной капитал. Обосновано, что система показателей муниципальной статистики, содержащаяся в базе данных Росстата, недостаточна для оценки пространственного развития тех муниципальных образований, в которых субъекты малого предпринимательства проявляют высокую предпринимательскую активность, в сельской локальной экономике отсутствуют крупные или средние организации. В качестве дополнительных индикаторов предлагается использование сведений Федеральной налоговой службы России о количестве налогоплательщиков, налоговых агентов и налоговой базе по налогу на доходы физических лиц с детализацией по сельским населённым пунктам. Апробация методического подхода по использованию налоговых индикаторов позволила обосновать различия в развитии внутрирайонных социально-экономических пространств муниципальных образований Алтайского края, схожих по количеству жителей, отраслевой специализации.

Ключевые слова: пространственное развитие, сельские территории, дифференциация, демография, социальная сфера, сельская экономика, налогообложение

Для цитирования: Лай Ю. Развитие социально-экономических пространств в сельской местности Алтайского края: тенденции и факторы // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 7(113). С. 65-74. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17415447>.

Original article

DEVELOPMENT OF SOCIO-ECONOMIC SPACES IN RURAL AREAS OF THE ALTAI TERRITORY: TRENDS AND FACTORS

Yunhui Lai

Altai State University, Barnaul, Altai Territory, Russia,
econmenasmu@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0003-0453-3728>

Abstract. The article reveals a high differentiation of municipalities in rural areas of the Altai Territory in terms of the main indicators of socio-economic development, including agricultural production, investments in fixed assets. It is proved that the system of municipal statistics indicators contained in the Rosstat database is insufficient to assess the spatial development of those municipalities in which small businesses are highly entrepreneurial, and there are no large or medium-sized organizations in the rural local economy. As additional indicators, it is proposed to use information from the Federal Tax Service of Russia on the number of taxpayers, tax agents and the tax base for personal income tax, with details by rural localities. The approbation of the methodological approach to the use of tax indicators made it possible to substantiate differences in the development of intra-district socio-economic spaces of municipalities of the Altai Territory, similar in number of inhabitants and industry specialization.

Keywords: spatial development, rural areas, differentiation, demography, social sphere, rural economy, taxation

For citation: Lai Yu. Development of socio-economic spaces in rural areas of the Altai territory: trends and factors // Scientific Journal "Manager". 2025;(7/113):65-74. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17415447>.

Введение

Муниципальные образования сельских территорий России существенно варьируют по уровню социально-экономического и пространственного развития, а населённые пункты в их составе неоднородны по степени развития социальной инфраструктуры, деловой активности хозяйствующих субъектов и демографическим процессам. Однако оценить внутрирайонную вариацию социально-экономических пространств достаточно сложно в силу отсутствия на открытом доступе необходимой информации.

О необходимости исследования внутрирегионального и внутрирайонного пространственного развития свидетельствуют результаты исследований многих учёных [1]. Автором разделяются точки зрения В. Н. Лаженцева [2] и Е. Б. Дворядкиной [3] о том, что пространственное развитие социально-экономических систем проявляется в «...согласованных прогрессивных изменениях в освоении и воспроизводстве природных ресурсов, размещении и внутреннем содержании производительных сил, в расселении населения и обустройстве среды жизнедеятельности» [2] и сопровождается оно развитием и/или возникновением новых сельских поселений, ростом экономической активности и эффективности деятельности хозяйствующих субъектов, формированием и развитием различных видов инфраструктуры [3]. Подобная декомпозиция направлений проявления пространственного развития позволила Е. Б. Дворядкиной обосновать достаточно оригинальную методику, учитывающую насыщенность деятельностью хозяйствующих субъектов и индивидуальных предпринимателей экономических пространств отдельных муниципальных образований, пространственный каркас и связанность экономических пространств [3].

Большинство учёных [4-9] при интегральной оценке устойчивого и/или пространственного развития муниципальных образований в сельской местности и последующей типологии их развития используют большой перечень показателей различной размерности, что предполагает приведение показателей к размерному виду (нормирование), агрегирование, а также взвешивание отдельных индикаторов или их групп для учёта их значимости в расчёте относительных интегральных показателей. При этом большая часть используемых показателей основана на сведениях муниципальной статистики по субъектам РФ, предоставляемой Росстатом. Однако экономические и финансовые показатели в предоставляемых сведениях, как правило, не учитывают сведений по малому предпринимательству, что искажает оценку социально-экономического развития муниципальных образований, в частности тех, в которых:

- субъекты малого предпринимательства проявляют высокую предпринимательскую активность;
- отсутствуют крупные и/или средние организации, и сельская локальная экономика представлена лишь малыми организациями и индивидуальными предпринимателями.

Авторская методика предполагает дополнительное использование сведений ФНС России в части сведений по: количеству зарегистрированных юридических лиц (коммерческих), индивидуальных предпринимателей, их доходам, исчисляемых при налогообложении по налогу на прибыль, ЕСХН, УСН; количеству налогоплательщиков по НДФЛ по ставке 13,0 % (отражает занятость населения) и налоговой базе по НДФЛ (отражает доходы работников). Подобный подход позволяет оценивать развитие экономических пространств внутри муниципальных образований – в разрезе населённых пунктов, что даёт более реальную картину социально-экономического развития сельских территорий. На необходимость дополнительного использования альтернативных источников информации в своих исследованиях обращали внимание Е. Б. Веприкова [10], Л. А. Андреева [11], Н. В. Ворошилов [12], Е. И. Костюкова [13].

Цель и задачи исследования

Цель исследования – обоснование и апробация методического подхода использования альтернативной статистики ФНС России при оценке развития внутрирайонных социально-экономических пространств в сельской местности.

Задачи: выявить основные тенденции социально-экономического развития сельских территорий Алтайского края; выявить дифференциацию муниципальных образований в сельской местности региона по основным индикаторам экономического развития; осуществить сбор информации ФНС России по Алтайскому краю в части налогообложения по НДФЛ, апробировать методический подход использования налоговых индикаторов для обоснования особенностей/различий развития внутрирайонных социально-экономических пространств в сельской местности отдельных муниципальных образований.

Методы исследования

Методическую основу исследований формируют такие общенаучные методы, как анализ и синтез, а среди специальных – экономико-статистический метод, позволяющий выявить закономерности, тенденции развития социально-экономических пространств. Источники информации: Росстат (сведения о численности населения в Алтайском крае, количестве объектов социальной сферы в сельских территориях), Алтайкрайстат (показатели муниципальной статистики в разрезе районов, округов, городов региона, в частности: валовая продукция сельского хозяйства в текущих ценах с детализацией по категориям сельскохозяйственных товаропроизводителей, оборот розничной торговли, инвестиции в основной капитал, количество хозяйствующих субъектов и индивидуальных предпринимателей), ФНС России по Алтайскому краю (сведения о налогообложении по НДФЛ в разрезе населённых пунктов региона).

Результаты исследования и их обсуждение

Алтайский край относится к субъектам РФ с весомой долей населения, проживающего в сельской местности, в общей его численности. Особенности региона – наличие длительной границы с Республикой Казахстан, многообразие природно-климатических зон, относительная удалённость от основных товаропотоков, что в совокупности определяет не только экономическую специализацию региона, но и особенности демографических процессов, интеграцию в межрегиональные товарные рынки, вовлечённость во внешнеэкономические связи России с другими странами.

В Алтайском крае на начало 2025 г. насчитывалось 610 сельских поселений, расположенных в 5 муниципальных округах и 55 муниципальных районах. По данному критерию регион находился на 4 месте среди регионов России: первое рейтинговое место – Республика Татарстан (872 ед.), второе – Республика Башкортостан (818 ед.), третье – Республика Дагестан (701 ед.). В них проживало 866,3 тыс. человек или 41,3 % от общей численности населения региона (таблица 1).

Таблица 1 – Численность населения Алтайского края на 1 января 1990-2025 гг., тыс. чел.

Table 1 – Population of the Altai Territory as of January 1, 1990-2025, thousand people

Годы	Сельское население	
	тыс. чел.	% от численности населения региона
1990	1107,3	41,93
1995	1294,2	48,03
2000	1252,5	47,23
2005	1175,4	46,29
2010	1110,6	45,69
2015	1025,3	43,75
2020	943,9	42,44
2025	866,3	41,27

За период с 1 января 2013 г. по 1 января 2025 г. численность постоянно проживающего населения в среднем на 1 сельский совет уменьшилось с 1577 чел. до 1312 чел., или на 16,8 %, однако наблюдается увеличение доли сельского населения, проживающего в районных центрах, с 31,7 % до 34,5 %. При этом численность населения, проживающего в районных центрах, снизилась на 16,2 %, а в сельских поселениях – на 26,1 %, т. е. отток населения из деревень и сёл существенно выше, нежели в районных центрах.

Неблагоприятная демографическая ситуация объясняется в том числе:

- спецификой функционирования рынка труда в сельских территориях: в 2021-2024 гг. удельный вес безработных, проживающих в сельской местности, от общего их числа по региону варьировал от 72,0 % до 80,5 %; в структуре занятых (без субъектов малого предпринимательства) увеличивается удельный вес трудоустроенных в социальной сфере, государственном управлении;

- возрастной структурой населения, препятствующей обеспечению простого и/или расширенного воспроизводства населения;

- снижением количества объектов социальной сферы в сельской местности: за 2006-2024 гг. количество ФАПов в регионе уменьшилось с 1037 ед. до 856 ед., или на 17,5 %, общеобразовательных учреждений – с 1255 ед. до 865 ед., или на 31,2 % при снижении численности обучающихся в них с 133,8 тыс. чел. до 111,9 тыс. чел., или на 14,3 %, учреждений культурно-досугового типа – с 1268 ед. до 954 ед., или на 24,8 % (таблица 2).

Таблица 2 – Количество объектов социальной сферы в сельской местности Алтайского края в 2006-2024 гг. (на начало года), ед.
Table 2 – Number of social facilities in rural areas of the Altai Territory in 2006-2024 (at the beginning of the year), units

Объекты социальной сферы	2006 г.	2011 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Фельдшерско-акушерские пункты	1037	932	846	846	842	856
Общеобразовательные учреждения	1255	1050	873	872	864	864
в них: обучающиеся, тыс. чел.	133,8	116,7	116,9	116,7	116,5	114,7
Учреждения культурно-досугового типа	1268	1204	968	961	956	954

Источник: официальный сайт Алтайкрайстата

Муниципальные образования в сельской местности Алтайского края существенно различаются по ключевым индикаторам. По производству сельскохозяйственной продукции на душу населения совокупность муниципальных образований в 2021-2023 гг. (сведения в муниципальной статистике за 2024 г. по городам, районам и округам не представлены) была неоднородной – коэффициенты вариации превышали 60,0 %, а соотношение максимальных и минимальных значений составляло от 9,9 до 14,6. По производству на душу населения продукции, произведённой сельскохозяйственными организациями и крестьянскими (фермерскими) хозяйствами, совокупность муниципальных образований в 2021-2023 гг. также была неоднородной, а соотношение максимальных и минимальных значений составляло от 15,2 до 20,0.

По среднему обороту розничной торговли сельские территории в 2020-2024 гг. были более выравненными – коэффициент вариации составлял 12,5-25,5 %, а по инвестициям в основной капитал наблюдался переход от однородности исследуемой совокупности муниципальных образований в 2020 г. (коэффициент вариации составлял 20,5 %) до значительно неоднородной в 2021-2022 гг. (37,2-44,7 %) и высокой неоднородности (47,1-54,8 %) (таблица 3). Вместе с тем оба показателя не учитывают состояние доходов и инвестиционную деятельность субъектов малого предпринимательства, что ограничивает возможности их использования в качестве весомых критериев при мониторинге социально-экономического развития сельских территорий и принятии управленческих решений на уровне региональных органов власти. Проблематично учитывать в принятии решений и мониторинге также критерии по количеству юридических лиц и индивидуальных предпринимателей исходя из их государственной регистрации, поскольку не все хозяйствующие субъекты и ИП в реальности осуществляют деятельность. В этом случае целесообразно учитывать сведения ФНС России по количеству налоговых агентов по НДФЛ.

Таблица 3 – Среднедушевые показатели экономического развития муниципальных образований в сельской местности Алтайского края

Table 3 – Average per capita indicators of economic development of municipalities in rural areas of the Altai Territory

Показатели		2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Производство сельскохозяйственной продукции	тыс. руб.	149,8	226,0	245,5	229,7	н.д.
	максимальное / минимальное	13,8	9,9	10,9	14,6	н.д.
	коэффициент вариации, %	55,70	84,05	97,47	89,02	н.д.

Продолжение таблицы 3

Continuation of table 3

Показатели		2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
в т. ч. в сельскохозяйственных организациях и крестьянских (фермерских) хозяйствах	тыс. руб.	118,2	190,0	201,1	180,4	н.д.
	максимальное / минимальное	17,3	20,0	15,2	18,4	н.д.
	коэффициент вариации, %	52,67	80,28	91,14	82,45	н.д.
Оборот розничной торговли	тыс. руб.	38,8	43,6	52,9	61,2	77,2
	максимальное / минимальное	9,8	12,7	15,2	13,8	13,4
	коэффициент вариации, %	12,48	14,74	17,70	20,73	25,53
Инвестиции в основной капитал	тыс. руб.	21,8	26,8	36,8	46,3	47,0
	максимальное / минимальное	309,2	291,0	153,5	152,9	91,3
	коэффициент вариации, %	20,47	37,18	44,72	54,80	47,13
Количество юридических лиц по данным государственной регистрации (на конец года) на 1000 чел. населения	ед.	н.д.	н.д.	н.д.	8	8
	максимальное / минимальное	н.д.	н.д.	н.д.	2,0	2,0
	коэффициент вариации, %	н.д.	н.д.	н.д.	1,12	1,13
Количество индивидуальных предпринимателей по данным государственной регистрации (на конец года) на 1000 чел. населения	ед.	н.д.	н.д.	н.д.	21	22
	максимальное / минимальное	н.д.	н.д.	н.д.	2,0	2,0
	коэффициент вариации, %	н.д.	н.д.	н.д.	2,48	2,76

Источник: расчёты автора по сведениям муниципальной статистики Алтайкрайстата

Для исследования развития внутрирайонных социально-экономических пространств были взяты 2 муниципальных района (Целинный, Ключевский), сопоставимых по численности населения (12,1-15,6 тыс. чел.) и количеству населённых пунктов. Оба района специализируются на производстве продукции сельского хозяйства, рядом с ними нет крупных городов или городских агломераций. Сельскохозяйственное производство представлено преимущественно в сельскохозяйственных организациях и крестьянских (фермерских) хозяйствах: их удельный вес в общем производстве продукции сельского хозяйства в Ключевском районе в 2020-2023 гг. варьировал от 80,92 % до 88,31 %, в Целинном районе – от 80,01 % до 85,80 %. Однако в расчёте на душу населения в Целинном районе производилось сельскохозяйственной продукции в 2,6 раза выше, чем в Ключевском районе, что определяется прежде всего специализацией хозяйствующих субъектов (хозяйствующие субъекты Ключевского района преимущественно специализируются на выращивании продукции растениеводства, в Целинном районе дополнительно развито животноводство) и ценовой конъюнктурой на товарных рынках.

В Ключевском районе за 2015-2025 гг. численность населения снизилась на 29,4 %, в том числе в районном центре на 21,7 %, в других населённых пунктах – на 38,0 %, т. е. убыль населения в районном центре была ниже. За 10 лет доля населения, проживающего в районном центре, увеличилась с 52,7 % до 58,4 %. В Целинном районе за 2015-2025 гг. численность населения также снизилась, но темпы снижения ниже –

19,8 %, в том числе в районном центре на 6,4 %, в других населённых пунктах – на 25,8 %. За 10 лет доля населения Целинного района, проживающего в районном центре, увеличилась с 31,0 % до 36,1 %. Таким образом, динамика численности населения по месту проживания свидетельствует о более равномерном развитии социально-экономических пространств в Целинном районе.

О более равномерном пространственном развитии свидетельствует также размещение налоговых агентов и плательщиков по НДФЛ: в Ключевском районе в районном центре осуществляли деятельность 62,2 % налоговых агентов по НДФЛ (доля по плательщикам НДФЛ 67,2 %), в прочих населённых пунктах – 37,8 % (доля по плательщикам НДФЛ 32,8 %); в Целинном районе в районном центре осуществляли свою деятельность 42,6 % налоговых агентов по НДФЛ (доля по плательщикам НДФЛ 35,0 %), в прочих населённых пунктах – 57,4 % (доля по плательщикам НДФЛ 65,0 %) (таблица 4).

Таблица 4 – Основные показатели социально-экономического развития
 Целинного и Ключевского районов Алтайского края в 2024 г.
 Table 4 – Main indicators of socio-economic development of the Tselinny and Klyuchevsky
 districts of the Altai Territory in 2024

Показатели			Ключевский район	Целинный район
Численность населения на 1 января 2025 г., чел.			12 564	12 153
Количество сельских советов, ед.			10	12
Численность жителей в среднем на 1 населённый пункт, чел.	районный центр		7 130	4 588
	прочие	в среднем	570	738
		коэффициент вариации, %	42,99	58,57
Производство сельскохозяйственной продукции на душу населения, тыс. руб. (2023 г.)			184,2	473,5
в т. ч. в сельскохозяйственных организациях и крестьянских (фермерских) хозяйствах, тыс. руб.			149,1	378,8
Оборот розничной торговли на душу населения, тыс. руб.			85,3	65,8
Инвестиции в основной капитал на душу населения, тыс. руб.			11,2	70,4
Налоговые агенты по НДФЛ, ед.		количество – всего	328	333
		в т. ч. в районном центре	204	142
		% от общей численности по району	62,20	42,64
Налогоплательщики по НДФЛ	количество человек, ед.	всего	5 562	6 482
		в т.ч. в районном центре	3 740	2 268
		% от общей численности по району	67,24	34,99
	налоговая база по ставкам, млн руб.	13,0 %	1 221,29	2 373,30
		15,0 %	-	24,62
		30,0 %	-	0,04
		35,0 %	-	0,30
	налоговая база в расчёте на 1 человека, тыс. руб./месяц	в среднем по району	18,3	30,8
		в т. ч. в районном центре	20,7	27,7
		% от средней по району	113,11	89,81

Источник: расчёты автора по сведениям муниципальной статистики Алтайкрайстата, ФНС России по Алтайскому краю

В Ключевском районе средняя величина налоговых доходов в расчёте на одного налогоплательщика в районном центре выше, чем в среднем по району на 13,1 % (налогооблагаемые доходы 1 налогоплательщика в районном центре на 54,8 % выше, чем в прочих населённых пунктах района). В Целинном районе более равномерное пространственное размещение хозяйствующих субъектов сопровождается противоположной тенденцией: средняя величина налоговых доходов в расчёте на одного налогоплательщика в районном центре ниже, чем в среднем по району на 10,2 % (налогооблагаемые доходы 1 налогоплательщика в районном центре на 14,9 % ниже, чем в прочих населённых пунктах района).

Выводы

Таким образом, социально-экономическое развитие муниципальных образований в сельской местности Алтайского края характеризуется неустойчивой динамикой основных показателей социальной сферы, экономики, более высоким оттоком населения из деревень относительно демографических показателей в районных центрах, что связано с изменением структуры населения по возрасту, спецификой функционирования рынка труда в сельских территориях, снижением доступности базовых социальных услуг вследствие снижения количества объектов социальной сферы в сельской местности. При этом численность населения, проживающего в районных центрах, снизилась на 16,2 %, а в сельских поселениях – на 26,1 %, т. е. отток населения из деревень и сёл существенно выше, нежели в районных центрах. Использование альтернативных источников статистических сведений позволило выявить противоположенные тенденции в развитии внутрирайонных социально-экономических пространств муниципальных образований сельской местности, сопоставимых по специализации и численности населения: пространственное развитие в Целинном районе более равномерное, нежели в Ключевском районе, что определяется размещением работодателей по населённым пунктам, численностью работников и их средней заработной платой. Вместе с тем автор считает, что система индикаторов, используемая в настоящем исследовании, может быть уточнена, дополнена, а их использование позволит повысить информативность мониторинга развития социально-экономических пространств на межрайонном и/или внутрирайонном уровнях.

Список источников / References

1. Антипин И. А., Власова Н. Ю., Иванова О. Ю. Стратегические приоритеты управления пространственными диспропорциями социально-экономического развития регионов России // Управленец. 2020. Т. 11, № 6. С. 28-43. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-6-3>.

Antipin I. A., Vlasova N. Yu., Ivanova O. Yu. Strategic priorities for managing spatial imbalances in the socio-economic development of Russian regions // Managerial 2020. Vol. 11, no. 6. P. 28-43. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-6-3>. (In Russian)

2. Лаженцев В. Н. Пространственное развитие (примеры Севера и Арктики) // Известия Коми научного центра УрО РАН. 2010. № 1. С. 97-104. EDN: NCOGKT.

Lazhentsev V. N. Spatial development (examples of the North and the Arctic) // Proceedings of the Komi Scientific Center of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences. 2010. No. 1. P. 97-104. EDN: NCOGKT. (In Russian)

3. Дворядкина Е. Б., Белоусова Е. А. Тенденции развития муниципальных районов в национальном экономическом пространстве // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2020. Т. 13, № 1. С. 87-105. <https://doi.org/10.15838/esc.2020.1.67.5>.

Dvoryadkina E. B., Belousova E. A. Trends in the development of municipal districts in the national economic space // Economic and social changes: facts, trends, forecast. 2020. Vol. 13, no. 1. P. 87-105. <https://doi.org/10.15838/esc.2020.1.67.5>. (In Russian)

4. Яковенко Н. В., Тен Р. В., Комов И. В., Диденко О. В. Устойчивость социально-экономического развития муниципальных образований Воронежской области // Юг России: экология, развитие. 2021. Т. 16, № 1. С. 87-97. <https://doi.org/10.18470/1992-1098-2021-1-110-116>.

Yakovenko N. V., Ten R. V., Komov I. V., Didenko O. V. Sustainability of socio-economic development of municipalities of the Voronezh region // South of Russia: ecology, development. 2021. Vol. 16, no. 1. P. 87-97. <https://doi.org/10.18470/1992-1098-2021-1-110-116>. (In Russian)

5. Мезенцева Е. В., Королюк Е. В. Индикативная система оценки устойчивого развития сельских территорий на муниципальном уровне // Kant. 2020. № 1. С. 82-85. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/indikativnaya-sistema-otsenki-ustoychivogo-razvitiya-selskih-territoriy-na-munitsipalnom-urovne/viewer>.

Mezentseva E. V., Korolyuk E. V. An indicative system for assessing sustainable rural development at the municipal level // Kant. 2020. No. 1. P. 82-85. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/indikativnaya-sistema-otsenki-ustoychivogo-razvitiya-selskih-territoriy-na-munitsipalnom-urovne/viewer>. (In Russian)

6. Кукарин М. В., Рокотянская В. В. Совершенствование методики оценки устойчивого развития муниципальных образований // Вестник университета. 2021. № 6. С. 96-103. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-6-96-103>.

Kukarin M. V., Rokotyanskaya V. V. Improving the methodology for assessing the sustainable development of municipalities // Bulletin of the University. 2021. No. 6. P. 96-103. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-6-96-103>. (In Russian)

7. Рюмкин С. В. Функциональный подход к типологизации сельских территорий // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 3. С. 201-208. EDN: GOMEXN.

Ryumkin S. V. A functional approach to the typologization of rural areas // Natural sciences and humanities research. 2023. No. 3. P. 201-208. EDN: GOMEXN. (In Russian)

8. Дворядкина Е. Б., Джалилов Э. В., Истомина Н. А. Муниципальные образования индустриального типа в экономическом пространстве традиционно-промышленного региона: исследовательская программа // Journal of New Economy. 2022. Т. 23, № 2. С. 29-44. <https://doi.org/10.29141/2658-5081-2022-23-2-2>.

Dvoryadkina E. B., Jalilov E. V., Istomina N. A. Industrial-type municipalities in the economic space of a traditionally industrial region: a research program // Journal of New Economy. 2022. Vol. 23, no. 2. P. 29-44. <https://doi.org/10.29141/2658-5081-2022-23-2-2>. (In Russian)

9. Константинова М. А., Аплетова Д. М. Основные показатели оценки уровня социально-экономического развития муниципальных образований // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 1(107). С. 119-129. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15296968>.

Konstantinova M. A., Apletova D. M. The main indicators for assessing the level of socio-economic development of municipalities // Scientific Journal "Manager". 2025; (1/107): 119-129. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15296968>. (In Russian)

10. Веприкова Е. Б., Кисленок А. А., Гулидов Р. В. Методика оценки уровня социально-экономического развития муниципальных образований региона на основе выявления признаков локальной депрессивности // Власть и управление на Востоке России. 2022. № 3. С. 71-86. <https://doi.org/10.22394/1818-4049-2022-100-3-71-86>.

Veprikova E. B., Kislenok A. A., Gulidov R. V. Methodology for assessing the level of social-economic development of municipalities in the region based on the identification of signs of local depression // Power and management in the East of Russia. 2022. No. 3. P. 71-86. <https://doi.org/10.22394/1818-4049-2022-100-3-71-86>. (In Russian)

11. Андреева Л. А., Рыбальченко Н. П. Современные тенденции социально-экономического развития Запорожского региона // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров. 2024. № 11. С. 7-11. EDN: ZVDXTV.

Andreeva L. A., Rybalchenko N. P. Modern trends in the socio-economic development of the Zaporizhia region // Economic development of the region: management, innovation, personnel training. 2024. No. 11. P. 7-11. EDN: ZVDXTV. (In Russian)

12. Ворошилов Н. В. Концептуальный подход к формированию мониторинга социально-экономического развития муниципальных образований регионов России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2023. Т. 16, № 3. С. 118-140. <https://doi.org/10.15838/esc.2023.3.87.6>.

Voroshilov N. V. A conceptual approach to the formation of monitoring of socio-economic development of municipalities in the regions of Russia // Economic and social changes: facts, trends, forecast. 2023. Vol. 16, no. 3. P. 118-140. <https://doi.org/10.15838/esc.2023.3.87.6>. (In Russian)

13. Костюкова Е. И., Бобрышев А. Н., Громов Е. И., Авакян В. А. К вопросу об оценке социально-экономического развития сельских территорий на основании стандарта качества жизни // Известия Тимирязевской сельскохозяйственной академии. 2023. № 1. С. 114-129. <https://doi.org/10.26897/0021-342X-2023-1-114-129>.

Kostyukova E. I., Bobryshev A. N., Gromov E. I., Avakian V. A. On the issue of assessing the socio-economic development of rural areas based on the standard of quality of life // Proceedings of the Timiryazev Agricultural Academy. 2023. No. 1. P. 114-129. <https://doi.org/10.26897/0021-342X-2023-1-114-129>. (In Russian)

Информация об авторе

Ю. Лай – аспирант кафедры экономики и эконометрики.

Information about the author

Yu. Lai – postgraduate student of the Department of Economics and Econometrics.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 22.09.2025; одобрена после рецензирования 23.09.2025; принята к публикации 24.09.2025.

The article was submitted 22.09.2025; approved after reviewing 23.09.2025; accepted for publication 24.09.2025.

Scientific Journal "Manager". 2025;(7/113):75-91.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 7(113). С. 75-91.

Theories, concepts and models of state and municipal administration

Original article

UDC 338.24 + 658.51

JEL: L26, L67, O25

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17422072>

STATE SUPPORT MANAGEMENT AND PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN NIGERIA'S FASHION INDUSTRY

Callistus Destiny Odeh¹, Galina V. Astratova², Chigozirim Ndubuisi Onwusiribe³

^{1,2,3}Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin,
School of Public Administration and Entrepreneurship, Yekaterinburg, Russia

¹callistusodeh@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0004-5441-9023>

²galina_28@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3579-4440>

³onwusiribe@urfu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7740-5458>

Abstract. Nigerian Small and Medium Enterprises (SMEs) face unique challenges including intellectual property concerns, export licensing complexities, and industry-specific tax regulations. By concentrating on SMEs in the Southwest, the study examines the impact of State support policies on the performance of small and medium-sized businesses in Nigeria with a focus on with significant fashion clusters such as Lagos, Ogun, Oyo, Osun, Ondo, and Ekiti. The purpose of the study is to analyze the management of government support and the effectiveness of SMEs in the fashion industry in Nigeria. Research objectives are to assess the impact of intellectual property regulations, examine export facilitation policies, and evaluate tax incentives on fashion industries as well as to determine licensing efficiency for fashion enterprises in the region. A survey research design was used with 384 fashion industry SMEs registered under Small and Medium Enterprises Development Agency of Nigeria (SMEDAN). The results of multiple linear regression analysis showed that government policies significantly improve the performance of fashion SMEs ($R^2 = 0.623$). According to the report, customized government policies are crucial for improving the performance of fashion SMEs in the southwest region of Nigeria. The strong positive relationships that exist between SMEs' performance and different state assistance programs highlight the necessity of designing policies strategically while taking the particular dynamics of the fashion sector into account. In order to promote innovation, development, and global competitiveness, the government may modify regulatory frameworks to meet the unique requirements of fashion companies. The results indicate that successful policy interventions can serve as catalysts for economic growth, bolstering a thorough understanding of the connection between institutional mechanisms and business performance.

Keywords: state support, government policies, small and medium-sized enterprises, SMEs, fashion industry, licensing, tax regulation, performance

For citation: Odeh C. D., Astratova G. V., Onwusiribe Ch. N. State support management and performance of small and medium enterprises in Nigeria's fashion industry // Scientific Journal "Manager". 2025;(7/113):75-91. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17422072>.

Научная статья

УПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКОЙ И ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В МОДНОЙ ИНДУСТРИИ НИГЕРИИ

Каллистус Дестини Одех¹, Галина Владимировна Астратова²,
Чигозирим Ндубуиси Онвусирибе³

^{1,2,3}Уральский Федеральный университет имени первого Президента России
Б. Н. Ельцина, Школа государственного управления и предпринимательства,
Екатеринбург, Россия

¹callistusodeh@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0004-5441-9023>

²galina_28@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3579-4440>

³onvusiribe@urfu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7740-5458>

Аннотация. Нигерийские малые и средние предприятия (МСП) сталкиваются с уникальными проблемами, включая проблемы интеллектуальной собственности, сложности с лицензированием экспорта и специфические для отрасли налоговые правила. В исследовании, посвященном малым и средним предприятиям на Юго-западе Нигерии, рассматривается влияние политики государственной поддержки на эффективность малого и среднего бизнеса в Нигерии с акцентом на крупные кластеры моды, такие как Лагос, Огун, Ойо, Осун, Ондо и Экити. Целью исследования является анализ управления государственной поддержкой и эффективности деятельности МСП в модной индустрии Нигерии. Задачи исследования: оценка влияния законодательства об интеллектуальной собственности, изучение политики содействия экспорту, оценка налоговых льгот для индустрии моды, а также определение эффективности лицензирования предприятий индустрии моды в регионе. В исследовании приняли участие 384 МСП, зарегистрированных в рамках Агентства по развитию малого и среднего предпринимательства Нигерии (SMEDAN). Результаты множественного линейного регрессионного анализа показали, что государственная политика значительно улучшает показатели МСП в сфере моды ($R^2 = 0,623$). Согласно отчёту, индивидуализированная государственная политика имеет решающее значение для повышения эффективности малых и средних предприятий в сфере моды в юго-западном регионе Нигерии. Тесная положительная взаимосвязь между эффективностью малых и средних предприятий и различными программами государственной поддержки подчёркивает необходимость разработки стратегической политики с учётом особенностей развития сектора моды. Для содействия инновациям, развитию и повышению глобальной конкурентоспособности правительство может модифицировать нормативную правовую базу, отвечающую уникальным требованиям компаний в сфере моды. Результаты показывают, что успешные политические меры могут служить катализаторами экономического роста, способствуя глубокому пониманию взаимосвязи между институциональными механизмами и эффективностью бизнеса.

Ключевые слова: государственная поддержка, государственная политика, малые и средние предприятия, МСП, индустрия моды, лицензирование, налоговое регулирование, эффективность

Для цитирования: Одех К. Д., Астратова Г. В., Онвусирибе Ч. Н. Управление государственной поддержкой и эффективностью деятельности малых и средних предприятий в модной индустрии Нигерии // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 7(113). С. 75-91. (In Eng.) <https://doi.org/10.5281/zenodo.17422072>.

Introduction

It is well known that the role of public policy in the activities of small and medium-sized enterprises (SMEs) is to create economic, legal and political conditions for its free development [1]. Historically, developing countries' economic development and industrialization, including Nigeria have relied heavily on SMEs. These businesses have created employment, generated income, reduced poverty, and fostered innovation and creativity. Nigeria's economy has been driven by SMEs, which have made a large contribution to the GDP of the nation [2]. Their importance in economic, social, and political development has been widely recognized as they provide the country access to affordable goods, services, and employment opportunities [3].

One of the most important roles of public administration, especially at the regional and local levels, is the management of state assistance for SMEs. Under Nigeria's federal system, the Southwest states (Lagos, Ogun, Oyo, Osun, Ondo, and Ekiti) have considerable discretion in carrying out national SME policies and creating locally relevant interventions. Because it necessitates coordinated policy implementation across multiple governmental levels: federal intellectual property frameworks, state-level licensing and taxation systems, and municipal business registration and infrastructure provision; the fashion industry makes an excellent case study for analyzing the efficacy of state and municipal management. This multi-tiered governance system is a reflection of larger issues facing public administration in rising economies, as state and local government procedures are required to effectively put national policy formulation into practice.

With a 2023 valuation of over \$4.7 billion, Nigeria's fashion industry has become a major contributor to the creative economy¹. Over 60 % of Nigeria's fashion companies are based in the Southwest, especially in Lagos State, which makes it the hub of African fashion innovation [4]. The region's fashion SMEs confront particular legislative obstacles, such as intricate intellectual property registration procedures, export documentation specifications, and restricted access to funding programs for the creative sector [5].

Government regulations play a vital role in fostering an atmosphere that supports the growth of SMEs. The performance of SMEs is impacted by policies pertaining to taxation, financing availability, infrastructure development, and regulatory compliance. However, complexity and inconsistency are frequently used to describe Nigeria's link between government policies and SME success [6]. High tax rates, onerous licensing procedures, and poor infrastructure are policy-induced obstacles impeding the growth and competitiveness of SMEs². A 2019 International Monetary Fund report claims that many Nigerian SMEs work in the unorganized sector in order to avoid the expenses and complications of the official tax system. This circumstance emphasizes the necessity of tax reforms that strike a balance between generating income and fostering the growth of SMEs.

Despite the recognized importance of SMEs, they face numerous challenges that hinder their long-term survival and growth [7]. To encourage the expansion of SMEs, the Nigerian government has launched a number of programs and policies. These include putting the National Policy on Micro, Small, and Medium Enterprises into practice and creating organizations like the Small and Medium Enterprises Development Agency of Nigeria (SMEDAN). Additionally, financial support schemes, capacity-building programs, and tax incentives have been introduced with intervention funds provided by the Central Bank of Nigeria. However, the effectiveness of these policies and initiatives has been questioned due to issues such as poor funding, corruption, bureaucratic inefficiencies, and political interference [8]. The relationship between state and local governments has often been marked by tension and conflict, particularly regarding resource control and administrative autonomy. Although SMEs in Nigeria have not met their goals, they play a crucial role in economic growth [9].

¹Nigerian Export Promotion Council. (2024). Creative industry export statistics 2023. NEPC Research Division. URL: <https://nepc.gov.ng/publications/2024>.

²World Bank (2020). Doing business 2020: Comparing business regulation in 190 Economies. URL: <https://www.worldbank.org/publications/doing-business>.

Through budgetary allocation and policies yearly, the three levels of government have shown interest in and recognition of the crucial roles played by the SME sector of the economy, making progress towards vitalizing it. Notwithstanding their potential, SMEs in Nigeria face many obstacles, including inadequate funding sources, inadequate infrastructure, and unfavorable government policies that hinder business performance. The subject of this study is a result of ineffective government policies [10]. The difficulties faced by Nigerian small and medium-sized businesses (SMEs) have been brought to light by studies and literature. These challenges include taxation, regulatory frameworks, infrastructure, access to finance, and policy implementation [11]. SMEs in Nigeria face multiple and high taxes, inconsistent tax policies, a complex regulatory environment, and inadequate infrastructure. The governments of Nigeria have consistently implemented policies aimed at raising tax rates, altering licensing requirements, enhancing entrepreneurship training, and implementing financing programs for businesses [12]. Business failure or stagnation is just as common as the high rates of small business creation shown by national government support. The effects of government policies on the performance of small and medium-sized enterprises have not been sufficiently identified, even though numerous studies have been conducted in the past [6; 9; 12].

Access to finance is limited due to stringent lending requirements and high interest rates, and government financial programs often fail to reach intended beneficiaries. Policy implementation issues, including poor implementation of policies, inadequate monitoring and evaluation, corruption, governance issues, lack of policy continuity, and insufficient support for training and capacity development, have been significant issues for SMEs in Nigeria. The expansion of SMEs is also impacted by limited market access, and competition from imported goods is another issue that SMEs must deal with. Establishing government policies and the performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the southwestern part of Nigeria is the main objective of this study. Due to their ability to create jobs, generate revenue, eradicate poverty, and contribute to the GDP of the country, SMEs are crucial to Nigeria's growth. The findings of this study will assist federal, state, and local officials in implementing policies for the growth and stability of SMEs. Businesses may easily comprehend how the policies can improve or impair their operations and competitiveness by tracking how they affect the SME's core activities.

In the studies of Onwuka et al. [12] which concentrated on tax policies and small and medium-sized businesses (SMEs) performance in Anambra state. The report draws attention to the main problems that SMEs in Anambra face and the obstacles that restrict their growth, raise operational expenses, prevent innovation, and deter outside investment. The results showed that the numerous taxes levied by various authorities considerably raised operating expenses and that inadequate infrastructure for power also increased overhead and reduced output and performance. Similarly, in a study which investigated how government policies affected the expansion and development of small enterprises through entrepreneurship. The study found that entrepreneurship is essential for driving company expansion and that there is a statistically significant positive correlation between state monetary policy, entrepreneurial policy intervention, growth and development [13]. In the same pattern, Obanaya [9] examined how government policies affected the growth of SMEs in Anambra State. According to the report, government regulations pertaining to taxation, licensing, and loan distribution greatly support the growth of SMEs. The study came to the conclusion that government policies have a major and positive impact on small and medium-sized business growth.

The report by Barinova et al. [14] states that the following are the qualitative issues that Russian SMEs face: a low proportion of exporters and technical startups. In a similar vein, the authors believed that the different regions of Russia had different circumstances for the growth of the SME sector since local entrepreneurial activity is not reliant on government assistance but rather responds to institutional and macroeconomic shifts. However, in the research of Razumovskaia et al. [15], it was shown that there are causal links and correlation coefficients characterizing the influence of public policy support instruments

on SME economic development through the application of the Granger test and correlation analysis. Similarly, because different types of state support have varying effects on how SMEs operate, there is a known level of high efficiency in state assistance for SMEs [16].

To support the economic and social development of the Southwest region in particular and Nigeria in general, the study will also be useful for the creation of academic publications that will contribute to the body of knowledge already available on the topic. The disparity between the formulation and implementation of policies continues to be a major obstacle, casting doubt on the government's dedication to creating an environment that is favorable for SMEs to operate in. The performance of small and medium-sized enterprises in Nigeria and government policies are thus examined in this study, with a focus on SMEs in the Southwest area, which includes Osun, Ogun, Ekiti, Oyo, Ondo, and Lagos. Lagos is known as the commercial hub of Nigeria and falls under this region, which makes this research worthy. Traditional and modern apparel design, textile manufacturing, accessory manufacture, and fashion retail are all included in Nigeria's fashion industry. The following are important subsectors: ready-to-wear fashion design; traditional clothing manufacturing (Aso-oke, Adire, and Batik); fashion jewelry and accessories; fashion retail and e-commerce; and fashion technology and digital platforms.

Over 2.3 million people are directly employed by the sector, while an additional 4.1 million jobs are indirectly supported by it (National Bureau of Statistics, 2024). About 12 % of Nigeria's creative economy GDP comes from fashion SMEs, with 65 % of this contribution coming from Southwest Nigeria³.

The purpose and objectives of the study

This research aims to examine the government policies on the performance of SMEs in Nigeria with the following specific objectives to:

- i. Analyze how export facilitation policies affect fashion SMEs' access to foreign markets;
- ii. Examine how intellectual property protection policies affect the performance of fashion SMEs;
- iii. Evaluate how tax incentives for the creative sector affect the profitability of fashion SMEs;
- iv. Assess how well fashion-specific licensing practices affect company operations;
- v. Analyze how skills development initiatives affect the ability of fashion SMEs to innovate.

Literature review

Conceptual Review

Government Policies. Support from the government for small and medium-sized businesses includes a range of all-inclusive assistance programs intended to improve the growth and sustainability of the company. These measures include property support, which involves transferring state or municipal assets, such as land, buildings, and equipment, on preferential terms; consulting support, which involves reimbursement of consultation expenses and specialized advisory organizations; and financial support, which includes budget investments, subsidies, and loan guarantees [17]. Additional support areas include foreign economic activity assistance to enable SMEs access global markets and work with foreign organizations, educational support through professional training programs, and agricultural activities through infrastructure development.

Through information support systems, staff development programs, scientific-methodological help, and specialist handicraft support, such as the creation of craft centers and chambers, these government support initiatives also extend to innovation and industrial production. The extensive scope of these assistance programs shows how governments take a multifaceted approach to addressing the range of issues that SMEs encounter, from market expansion and talent development to financial limitations and property access. This support

³Fashionomics Africa. (2024). State of African fashion industry report 2024. Fashionomics Research Institute. URL: <https://fashionomicsafrica.org/reports/2024>.

type framework offers a methodical knowledge of how state involvement might be organized to meet the numerous operational requirements of small and medium-sized businesses in a range of sectors, including newly developing ones like the fashion manufacturing industry.

Among the support measures used in the field under consideration today, [18] also notes that subsidies; grants; the opportunity to study for free or at a discount; leasing programs that provide significant benefits; preferential or free legal advice; the possibility of buying out municipal real estate; advertising support; participation in fairs and exhibitions aimed at supporting small businesses, etc.

Thus, government agencies are entities that, by funding, enforcing, and other means, seek to regulate and improve the conditions for SMEs and entrepreneurs [19]. An analysis of the scientific literature available to us shows that there are some public policy objectives:

- i. To establish a competitive environment in the national economy, SMEs should be developed [1; 14];
- ii. ensuring advantageous circumstances for the growth of SMEs [20];
- iii. ensuring that sure SMEs are competitive [21];
- iv. aid SMEs sell their products (works, services), the outcomes of their intellectual endeavors, both domestically and internationally [4];
- v. The number of small and medium-sized enterprises has increased [21];
- vi. ensuring people have jobs and encouraging self-employment [17];
- vii. raising the proportion of goods (works, services) produced by small and medium-sized enterprises in the gross domestic product [4];
- viii. raising the proportion of taxes paid by small and medium-sized enterprises in the federal budget, Russian Federation subject budgets, and local budgets [21].

Some measures of state support are the following:

- i. financial assistance through government programs and funds [21; 1];
- ii. consulting support on business planning, marketing, financial management [1];
- iii. export assistance for small and medium-sized enterprises [1; 18];
- iv. development of support infrastructure within business incubators, technoparks and industrial parks [17].

In other words, we see that different countries and various regions have their own special policy of supporting small and medium-sized enterprises, which is due to both individual aspects of the development of a particular business entity and industry, as well as the problems of the country and the region, and, finally, as well as the own views of decision makers on the ways of SME development.

In this regard, it was considered advisable to focus in this article on the consideration of the most relevant instruments of state support for SMEs: tax policy, training and licensing.

Aspects of State Policies and Support. Three key facets of government policy have a major influence on the growth of small and medium-sized businesses [9; 20]. Governments use tax policy as their main instrument to impose taxes on income, earnings, dividends, interest, and commissions across a range of economic activities. Direct and indirect taxes can either encourage or hinder the expansion of businesses [22]. Research shows that training has a good influence on company efficiency and development, especially when it comes to correcting management flaws, which are the second most common reason of MSE failure after financial difficulties [4; 23]. Training is a well acknowledged aspect of MSME expansion. Though supportive regulatory environments are crucial for improving assistance program effectiveness and promoting the establishment of new businesses, licensing frameworks, although necessary for business operations, frequently create significant barriers through complicated requirements, drawn-out procedures, and high costs that burden entrepreneurs [24; 25].

The fashion industry in Nigeria functions within a distinct policy framework that tackles possibilities and difficulties unique to the sector. Given the industry's reliance on creative designs, intellectual property protection is essential. The Trademarks Act 2020 and Copyright Act 2023 offer legal underpinnings for this protection, but enforcement is still difficult because

of design theft, counterfeiting, and illegal copying [26; 27]. Due to complicated documentation requirements, a lack of knowledge about international trade norms, and insufficient export funding, only 23 % of fashion SMEs have taken advantage of incentives from the Nigerian Export Processing Zones Authority (NEPZA) and Nigerian Export Promotion Council (NEPC). This highlights the importance of export assistance⁴. Despite studies showing 34 % higher revenue growth for those who take advantage of the tax holidays and lower corporation tax rates offered by the Creative Industry Financing Initiative (CIFI), which was introduced in 2021, fashion SMEs are not well-informed about or use the program [28].

Conceptual Framework is shown in Figure 1 (source: Authors analysis, 2025).

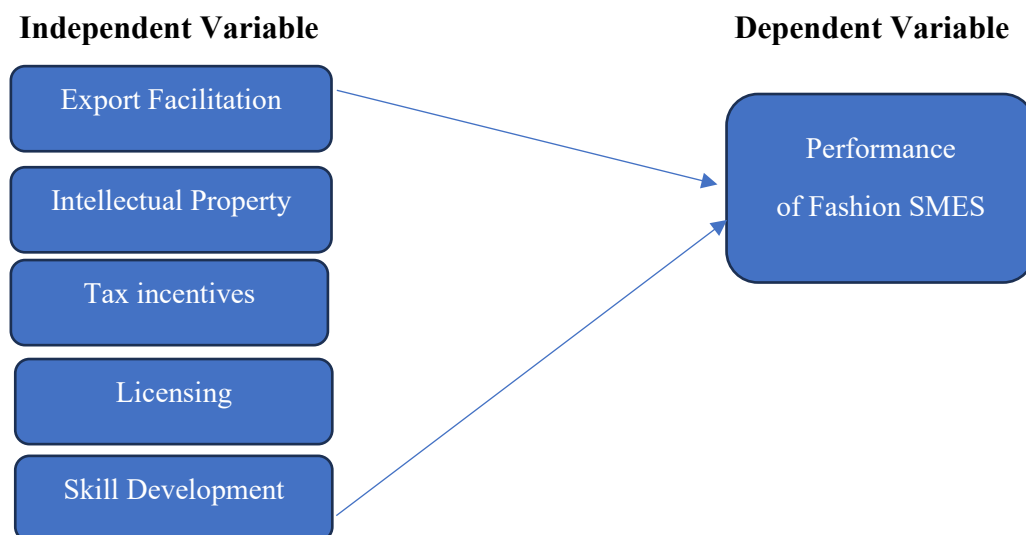


Figure 1 – The conceptual basis of the study
Рисунок 1 – Концептуальная основа исследования

Theoretical Review

Institutional Theory. John W. Meyer and Brian Rowan created institutional theory in 1977, and it offers a strong foundation for comprehending how organizations are influenced by the larger social and cultural context. According to this theory, institutions, which are characterized as regulations, systems that guarantee their application, and behavioral standards that organize recurring encounters between individuals become recognized as the supreme authority on appropriate social conduct [29]. In contrast to strictly logical decision-making, the idea emphasizes how organizations are impacted by economic efficiency, legal frameworks, cultural norms, and societal expectations. Institutional theory has been especially helpful in understanding the dynamics of entrepreneurship in developing economies such as Nigeria, which frequently have weaker institutional environments than developed countries with stronger institutional frameworks [30].

Because institutional theory explains why small and medium-sized businesses may adhere to government norms and policies, its application to state support management and SME performance in Nigeria's fashion sector is especially pertinent. SMEs may comply with government regulations not just for financial benefit but also to establish credibility and social acceptability, according to the idea, which holds that firms progressively embrace practices and behaviors that give legitimacy within their organizational sphere. This paradigm aids in the analysis of how external factors impact the behavior and performance results of SMEs,

⁴ Nigerian Export Promotion Council. (2024). Creative industry export statistics 2023. NEPC Research Division. URL: <https://nepc.gov.ng/publications/2024>.

such as coercive restrictions from governmental legislation and isomorphic tendencies within the corporate environment.

Policymakers can better design state support mechanisms that align with the institutional realities facing SMEs in the fashion industry by having a better understanding of the regulatory, normative, and cognitive elements that shape entrepreneurial activities in Nigeria's institutional context. This will ultimately improve policy compliance and business performance outcomes.

Methodology and research methods

This study looks at state support management in the context of Nigeria's federal, state, and local tiers of government. With Lagos State creating the Creative Industry Initiative and other Southwest states putting complementing initiatives in place, the Southwest area (Ogun, Osun, Oyo, Ekiti, Ondo, and Lagos) was chosen because it exhibits active state-level policy innovation in the creative industries. The study focuses on state-level policies that are administered and carried out, such as export facilitation programs (coordinated between federal agencies and state economic development boards), business licensing (managed by state Ministries of Commerce), and state tax incentives (managed by State Internal Revenue Services). This method makes it possible to investigate how state governments convert national policy frameworks into workable support systems, which is a major area of study in public administration.

A survey research design method was employed in this investigation. The research utilized online forms using Google document in order to distribute questionnaires to respondents, which made it fair and convenient for respondents. SMEs in the fashion sector that are classified as fashion industries and have SMEDAN registrations. Lagos (12,340), Ogun (3,245), Oyo (2,890), Osun (2,156), Ondo (1,567), and Ekiti (1,258) are the locations of 23,456 registered fashion SMEs in the area, according to the Nigerian Fashion and Creative Industry Report (2024) and Badiru (2024).

394 respondents make up the sample size, calculated using the Yamane method for a population of 23,456 fashion SMEs with a 95 % confidence level and 5 % margin of error. Lagos (124), Ogun (41), Oyo (36), Osun (27), Ondo (20), and Ekiti (16) are allotted proportionately.

Using the test-retest method and Cronbach's Alpha test, the instrument's reliability was assessed and found to be 0.72, suggesting that it is reliable. Regression analysis and correlation were used to evaluate each independent factor's predictive ability over the dependent variable. Multiple linear regression was used to test the hypothesis, and SPSS version 26, a statistical tool for social research, was used to examine the data.

Discussion and Analysis

Test of Hypotheses

Hypothesis One. H₀₁: Tax regulation has no significant influence on the performance of small and medium enterprises.

Table 1 – Model Summary
 Таблица 1 – Краткое описание модели

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.674 ^a	.455	.453	.857	.455	319.604	1	383	.000

a. Predictors: (Constant), Tax regulation

Table 1's correlation coefficient, R = 0.674, indicates a strong relationship between the independent variable of tax regulation and the dependent variable of performance. Moreover, the model's R² value of 0.455 suggests that, when all variables are considered

simultaneously, it can forecast a 45.5 % change in performance. Furthermore, the indicators account for 45.5 % of the performance variability in this presentation, with variables beyond the scope of the inquiry influencing the remaining 54.5 % of the variability.

Table 2 – ANOVA^a

Таблица 2 – Дисперсионный анализ

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	234.654	1	234.654	319.604	.000 ^b
	Residual	281.200	383	.734		
	Total	515.855	384			

a. Dependent Variable: Performance

b. Predictors: (Constant), Tax regulation

Table 2 shows a significance esteem of 0.000, or less than 0.05. According to the aforementioned finding, the model is recommended to have factual significance in terms of its ability to assess the influence of tax legislation on the performance of SMEs. The whole relapse model is beyond the fundamental F-value at the 5 % noteworthiness level, as indicated by the evaluated F-value of 319.604, which indicates that it is extremely factually critical in terms of its goodness of fit. Consequently, the null hypothesis is disproved. This study concludes that performance and tax regulation have a strong and favourable association.

Table 3 – Coefficients^a

Таблица 3 – Коэффициенты

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.190	.160		7.430	.000
	tax regulation	.675	.038	.674	17.877	.000

a. Dependent Variable: Performance

The regression equation derived when keeping tax regulation constant at zero predicts 1.190 expected performance. With a t-value of 17.877 and a statistically significant performance at a 5 % confidence level, the data analysis also shows that performance rises by 0.674 for every unit increase in tax regulation. As a result, the analysis confirms a high correlation between tax regulation and the performance of SMEs, rejecting the null hypothesis.

Hypothesis Two. Ho₂: Licensing has no significant influence on the performance of small and medium enterprises.

Table 4 – Model Summary

Таблица 4 – Краткое описание модели

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.554 ^a	.307	.305	.845	.307	119.226	1	269	.000

a. Predictors: (Constant), licensing

The correlation coefficient between license and performance in Table 4 is R = 0.554, suggesting a strong relationship. The model's R² value of 0.305 predicts a 30.5 % change in performance when all factors are taken into account simultaneously. To put it another way,

the signs indicate that only 30.5 % of the variability in performance is explained, with the other 69.5 % being influenced by variables not covered by the inquiry.

Table 5 – ANOVA^a
 Таблица 5 – Дисперсионный анализ

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	85.071	1	85.071	119.226	.000 ^b
	Residual	191.940	383	.714		
	Total	277.011	384			

a. Dependent Variable: Performance

b. Predictors: (Constant), licensing

Less than 0.05, or 0.000, is the importance esteem shown in Table 5. Based on the previously described result, the model's ability to measure the impact of licensing on SMEs' performance qualifies it as factually significant. Based on the evaluated F-value of 85.071 – which is higher than the fundamental F-value at the 5 % noteworthiness level – the complete relapse model is considered to have a very high degree of factual criticality regarding its goodness of fit. This refutes the null hypothesis. According to the study's findings, licensing and SMEs' success are positively correlated.

Table 6 – Coefficients^a
 Таблица 6 – Коэффициенты

Model		Unstandardised Coefficients		Standardised Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.756	.231		7.613	.000
	licensing	.573	.052	.554	10.919	.000

a. Dependent Variable: Performance

According to the regression equation, the predicted performance is 1.756 when licensing is held constant at zero. With a t-value of 10.919 and a statistically significant performance at a 5 % confidence level, the data analysis also shows that performance increases by 0.554 for every unit increase in licensing. As a result, the analysis confirms a strong and favorable correlation between licensing and the performance of SMEs, rejecting the null hypothesis.

Table 7 – Hypotheses testing via Correlations
 Таблица 7 – Проверка гипотез с помощью корреляций

		Tax regulation	Licensing	Performance
Tax regulation	Pearson Correlation	1	.540*	.516*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	384	384	384
licensing	Pearson Correlation	.540**	1	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	384	384	384
performance	Pearson Correlation	.516**	.636**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	384	384	384

*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

The table presents the correlation results among tax regulation, licensing, and SME performance. The Pearson correlation coefficient between tax regulation and licensing is 0.540, indicating a moderate positive relationship. The statistical significance of this association at the 0.01 level (Sig. = 0.000) implies that if tax laws are improved or made more advantageous, licensing procedures may also favorably align, which might facilitate SMEs' operations within the regulatory environment. There is a somewhat positive link (Pearson correlation value of 0.516) between tax regulation and SME success. Additionally, at the 0.01 level (Sig. = 0.000), this association is statistically significant, indicating that favorable tax laws have a beneficial effect on the performance of SMEs. SMEs may gain from well-organized, controllable tax laws that enable them to better invest in expanding their businesses. The p-value for both associations (tax regulation with performance and tax regulation with licensing) is 0.000, indicating statistical significance at the 1 % level. This high significance level indicates a strong confidence in these relationships, which supports the hypotheses that both tax regulation and licensing are positively associated with SME performance.

Hypothesis Three. Ho₃: Intellectual property protection policies have no significant influence on the performance of fashion SMEs.

Table 8 – Model Summary - Intellectual Property Protection

Таблица 8 – Краткое описание модели - Защита интеллектуальной собственности

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F Change	Sig. F Change
1	.682 ^a	.465	.463	.834	342.156	0.000

a. Predictors: (Constant), IP

Table 9 – ANOVA^a - Intellectual Property Protection

Таблица 9 – Дисперсионный анализ - Защита интеллектуальной собственности

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	238.432	1	238.432	342.156	.000 ^b
	Residual	274.268	393	.698		
	Total	512.700	394			

a. Dependent Variable: Performance

b. Predictors: (Constant), IP

Table 10 – Coefficients^a - Intellectual Property Protection

Таблица 10 – Коэффициенты - Защита интеллектуальной собственности

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta	
1 (Constant)	1.234	.156		7.910
IP Protection	.703	.038	.682	18.496

a. Dependent Variable: Performance

Interpretation: The results of the investigation show a significant positive association (R = 0.682) between the performance of fashion SMEs and intellectual property protection

laws. $R^2 = 0.465$ indicates that 46.5 % of the variation in performance can be explained by the model. Effective IP protection greatly improves the performance of fashion SMEs, according to the statistically significant association ($p < 0.001$).

Hypothesis Four. H_{04} : Export promotion facilitation policies have no significant influence on the performance of fashion SMEs.

Table 11 – Model Summary - Export Facilitation Policies

Таблица 11 – Краткое описание модели - Политика содействия экспорту

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F Change	Sig. F Change
1	.598 ^a	.358	.356	.912	218.734	0.000

Predictors: (Constant), Export Facilitation

Table 12 – ANOVA^a - Export Facilitation Policies

Таблица 12 – Дисперсионный анализ - Политика содействия экспорту

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	181.923	1	181.923	218.734	.000 ^b
	Residual	326.877	393	.832		
	Total	508.800	394			

a. Dependent Variable: Performance

b. Predictors: (Constant), Export Facilitation policies

Table 13 – Coefficients^a - Export Facilitation Policies

Таблица 13 – Коэффициенты - Политика содействия экспорту

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta	
1 (Constant)	1.456	.178		8.180
Export Facilitation	.598	.040	.598	14.790

a. Dependent Variable: Performance

Interpretation: The performance of fashion SMEs on the global market is moderately positively correlated ($R = 0.598$) with export facilitation policies. $R^2 = 0.358$ indicates that 35.8 % of the performance variation can be explained by the model. The statistical significance of the link ($p < 0.001$) indicates that fashion SMEs' worldwide competitiveness is enhanced by better export procedures.

Discussion of Findings

Tax regulation and the performance of SMEs have a positive association of 0.674, according to the results of the first tested hypothesis. This indicates that there is a strong and favorable correlation between better SME performance and efficient tax regulation. A somewhat favorable connection of 0.540 is also found between tax regulation and licensing, according to the research. According to this research, simplified licensing procedures are likely to be accompanied by advantageous tax policies, which might lessen the regulatory burden on SMEs.

Performance and licensing have a positive correlation of 0.554, according to the results of the second hypothesis test. There is a moderately favorable link (Pearson correlation value

of 0.516) between tax regulation and SME success. This shows that licensing and SME success are significantly correlated, indicating that effective licensing procedures benefit SMEs by lowering administrative barriers and freeing up more time for company expansion. The significance of favorable tax and licensing laws in promoting the development of SMEs is generally highlighted by these findings.

These findings had both theoretical and practical ramifications. The practical implications indicated that policymakers should think about lowering tax loads and streamlining tax laws to facilitate compliance and help SMEs succeed. Regulatory agencies and legislators could also simplify licensing processes to lower administrative burdens. This change will create an atmosphere that encourages entrepreneurship by enabling SMEs to concentrate resources on expanding their businesses rather than complying with regulations. Given these findings, SMEs may benefit from embracing institutional requirements, such as compliance with tax and licensing standards, as they enhance credibility, attract investors, and promote stable growth.

The theoretical implications showed that institutional theory suggests that organizational performance is influenced by regulatory, normative, and cultural-cognitive elements in the environment. This study's findings support this by showing that regulatory aspects (tax regulations and licensing) significantly impact SME performance. These findings affirm that regulatory compliance is not just a requirement but a strategic asset for organizations to achieve legitimacy and performance gains. Also, the positive relationships observed showed how institutional mechanisms (tax and licensing) contribute to the resilience and formalization of SMEs. The paper contends that regulatory compliance fortifies SME structures, so protecting them against market volatility, in accordance with institutional theory. This feature contributes to the body of knowledge on institutional impacts by highlighting the ways in which regulatory frameworks impact the operational performance and resilience of SMEs. These findings add to the literature on institutional theory, particularly in light of the unique difficulties faced by SMEs in emerging economies. The findings broaden the theory's applicability outside conventional corporate environments by highlighting the crucial role supporting institutional frameworks play in promoting SME success in these contexts.

When combined, the results of these theories demonstrate that the performance of SMEs and government policy are strongly correlated. The performance of SMEs and government policies are closely related, as shown by this. According to the results of the study, the objective of this research is to investigate and evaluate how government policies affect the performance of SMEs in the Southwest area of Nigeria. Regression analysis was used to examine the study's data. Finally, at a significance level of 0.05, all null hypotheses were disproved. The study's conclusions are consistent with research on the impact of government policies on the performance of SMEs [15] [12]; and the impact of government policies on the expansion and development of small businesses [6]. Consequently, these results have demonstrated how licensing and tax laws enhance the performance of small and medium-sized businesses in Southwest Nigeria.

Conclusion, Recommendations and Limitations of the Study

Conclusion. Through an analysis of five government policy mechanisms: tax regulation, licensing, intellectual property protection, export facilitation, and skills development. This research looked at how state assistance management affects the performance of fashion SME's in Southwest Nigeria. According to the research, fashion SME performance is greatly improved by coordinated government initiatives, which together account for 62.3 % of performance variance. The results demonstrate how regulatory frameworks influence organizational legitimacy and competitive ability, so validating the relevance of institutional theory to creative sectors in emerging economies. The discovery that the top performance factor for fashion companies was intellectual property protection often disregarded in generic SME

policy is especially noteworthy and emphasizes the need of industry-specific policy formulation.

From the standpoint of public administration, the study shows both achievements and difficulties in managing state assistance. Even while policy frameworks are in place and have a positive correlation with performance, there are still significant implementation gaps, and many fashion SMEs are either ignorant of or unable to use the programs that are offered. This implies that in addition to excellent policymaking, strong information systems, implementation procedures, and capacity building at the state and local levels are necessary for efficient public administration.

The study advances our knowledge of how to best support SMEs through multi-level governance structures in federal systems, showing that converting policy goals into business outcomes requires coordination between federal policy frameworks and state-level implementation mechanisms. The finding aligns with the success stories of Nigerian fashion brands like Maki Oh, Lisa Folawiyo, and Orange Culture, which leveraged improved export procedures to gain global market presence [15].

Recommendations. To enhance Nigeria's fashion industry, the government should prioritize expanding the Creative Industry Financing Initiative (CIFI) tax benefits and increasing awareness among fashion SMEs, as current utilization remains low despite a 34 % higher revenue growth potential. Streamlining the tax payment and collection system specifically for creative industries will reduce administrative burdens while maintaining revenue objectives. Implementing graduated tax rates based on business size will further support emerging fashion SMEs, allowing them to reinvest profits into growth. Additionally, establishing online platforms for licensing applications and creating integrated service centers will simplify the licensing process, reducing bureaucratic inefficiencies identified by Zakowska [28] and enhancing overall performance.

Moreover, strengthening intellectual property protection is crucial, necessitating the development of specialized enforcement units to combat counterfeiting and design piracy, addressing key challenges identified by Chuma-Okoro [29] and Oluwasemilore [30]. To facilitate exports, the government should streamline export procedures and create specialized processing zones that offer integrated services, thereby increasing SME participation in international markets, which currently stands at only 23 % (NEPC) [4]. Collaborating with international fashion trade organizations will provide valuable market intelligence and opportunities for participation in global events. Increasing funding allocations for fashion and creative industry financing schemes will further bolster government support, building on the positive correlation between government support and SME performance demonstrated in the study.

Limitation of the Study. It is important to recognize a number of limitations even though this study offers valuable insights into the connection between government policies and the success of fashion SMEs. The study only looks at the Southwest area of Nigeria, which is home to 60 % of the nation's fashion SMEs and has the most advanced fashion cluster. The findings' applicability to other Nigerian areas with distinct institutional capabilities, economic structures, and stages of fashion industry growth is, however, constrained by this geographic focus.

Additionally, only SMEDAN-registered enterprises were included in the sample frame, which would have excluded informal fashion operators that might have a different perspective on government policy. Although the study finds favorable relationships between policies and performance, it does not completely take into consideration how differently the six Southwest states execute policies. For example, Lagos State's institutional infrastructure is more advanced than Ekiti State's, which might influence how identical policies effect the results for SMEs.

Notwithstanding these drawbacks, the study offers insightful information about state support management for fashion SMEs across Nigeria's most important cluster of creative industries, laying the groundwork for future cross-regional comparisons and long-term studies monitoring the effects of policies.

References / Список источников

1. Евстегнеева А. Ю. Государственная финансовая поддержка российского малого и среднего бизнеса // Евразийский научный журнал. 2023. № 15(s3). С. 1-13. URL: <https://esj.today/PDF/59FAVN323.pdf>.

Evstegneeveva A. Y. (2023). State financial support for Russian small and medium-sized businesses. *The Eurasian Scientific Journal*. 15(s3):1-13. URL: <https://esj.today/PDF/59FAVN323.pdf>. (In Russian)

2. Okafor I., Ugwuegbe S. U., &Chijindu E. H. (2016). Impact of small and medium-sized enterprise on the growth of the Nigerian economy. *International Journal of Economies, Commerce and Management*, 4(6):678-692.

3. Kohn M. (2020). Public goods and social justice. *Perspectives on Politics*, 18(4): 1104-1117. <https://doi.org/10.1017/S1537592719004614>.

4. Астратова Г. В., Онвусирибе Ч. Н., Одох К. Д., Ли Т., Сид А.Э.М. Пути цифровой трансформации на международных рынках моды: сравнительный анализ России, Китая и стран Западной Африки. Евразийский научный журнал. 2025. № 17(3). URL: <https://esj.today/PDF/38ECVN325.pdf>.

Astratova G. V., Onwusiribe Ch. N., Odeh C. D., Li, T., Sid, A.E.M. (2025). Digital transformation pathways in international fashion markets: a comparative analysis of Russia, China, and west African countries. *The Eurasian Scientific Journal*. 17(3). URL: <https://esj.today/PDF/38ECVN325.pdf>. (In Russian)

5. Nwankwo A. O. (2018). Harnessing the potential of Nigeria's creative industries: Issues, prospects and policy implications. *Africa Journal of Management*, 4(4),469-487. <https://doi.org/10.1080/23322373.2018.1522170>.

6. Aga P. A. (2023). Government support policies and the growth of small and medium enterprises in Benue State. *African Journal of Business and Economic Development*, 3(11):33-45.

7. NaraddaGamage S. K., Ekanayake, E. M. S., Abeyrathne, G. A. K. N. J., Prasanna R. P. I. R., Jayasundara J. M. S. B., & Rajapakshe P. S. K. (2020). A review of global challenges and survival strategies of small and medium enterprises (SMEs). *Economies*, 8(4),79. <https://doi.org/10.3390/ECONOMIES8040079>.

8. Boris O. H. (2015). Challenges confronting local government administration in efficient and effective social service delivery: The Nigerian Experience. *International Journal of Public Administration and Management Research*, 2(5):12-22.

9. Obananya (2022) Government policies and the growth of small and medium enterprises (SMEs) in Anambra State. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 05(02):458-465. <https://doi.org/10.47191/ijmra/v5-i2-32>.

10. Mazele O., &Amoah C. (2022). The causes of poor infrastructure management and maintenance in South African municipalities. *Property Management*, 40(2):192-206. <https://doi.org/10.1108/PM-06-2021-0042>.

11. Ajayi-Nifise A. O., Tula S. T., Asuzu O. F., Mhlono N. Z., Olatoye F. O., &Ibeh C. V. (2024). The role of government policy in fostering entrepreneurship: a USA and Africa review. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(2):352-367.

12. Onwuka E. M., Friday E. C., Onyegbuna C. M., Onah F. S., &Obijiaku C. P. (2024). Tax Policy and Performance of Small and Medium Scale Enterprises in Anambra State, Nigeria. *International Journal of Capacity Building in Education and Management*, 6(3):35-45.

13. Salami C. G. E., Ekakitie S. E., & Ebinim L. O. (2023). Impact of government policy on entrepreneurship growth and development of small-scale business. *Journal of Global Social Sciences*, 4(14):73-102. <https://doi.org/10.58934/jgss.v4i14.154>.

14. Barinova V., Zemtsov S., & Tsareva Y. (2019). Government Support of Small and Medium Sized Entrepreneurship in Russia. *PSN: Other Domestic Development Strategies*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3449232>.

15. Razumovskaia E., Yuzvovich L., Kniazeva E., Klimenko M., & Shelyakin V. (2020). The Effectiveness of Russian Government Policy to Support SMEs in the COVID-19 Pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6, 160-160. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040160>.

16. Okhrimenko A., & Gachegov M. (2024). Assessing the effectiveness of support for small and medium-sized businesses. *Lomonosov Economics Journal*. <https://doi.org/10.55959/msu0130-0105-6-58-4-6>.

17. Цинченко Г.М., Орлова И.С. Государственная политика в области развития малого и среднего бизнеса // Вопросы управления. 2020. № 3(64). С. 181-195. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2020-3-181-195>.

Tsinchenko G.M., Orlova I.S. (2020). State policy in the field of development of small and medium-sized businesses. *Issues of management*, 3(64), 181-195. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2020-3-181-195>. (In Russian)

18. Шибиченко Г. И. Особенности государственной поддержки малого бизнеса в Российской Федерации. Вестник Академии знаний. 2018. № 6. С. 318-320. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-gosudarstvennoy-podderzhki-malogo-biznesa-v-rf/viewer>.

Shibichenko G. I. (2018). Features of state support for small businesses in the Russian Federation. *Bulletin of the Academy of knowledge*, 6:318-320. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-gosudarstvennoy-podderzhki-malogo-biznesa-v-rf/viewer>. (In Russian)

19. Bouazza A. M., Ardjouman D. & Abada, O. (2015). Establishing the factors affecting the growth of small and medium-sized enterprises in Algeria. *American International Journal of Social Science*, 4(2):101-121.

20. Garba A. S. (2021). Linking intellectual capital with small business performance: A resource-based theory view. *Technological, Pandemic Disruptions, and Management Sciences' Theory and Practice: Challenges, Responses, and Strategic Choices*, 304.

21. Бухвальд Е. М., Валентей С. Д., Одинцова А. В. Экономические проблемы федерализма, региональной политики и местного самоуправления // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2020. № 1. С. 51-76. <https://doi.org/10.24411/2073-6487-2020-10003>.

Bukhvald et al. (2020). Bukhvald E. M., Valentey S. D., Odintsova A. V. Economic problems of federalism, regional policy and local self-government. *Bulletin of the Institute of economics of the Russian Academy of Sciences*, 1:51-76. <https://doi.org/10.24411/2073-6487-2020-10003>. (In Russian)

22. Sebele-Mpofu F. Y. (2023). The informal sector, the implicit social contract, the willingness to pay taxes and tax compliance in Zimbabwe. *Accounting, Economics, and Law: A Convivium*, 13(3):299-342.

23. Abagissa J. (2021). The assessment of micro and small enterprises performance and challenges in Addis Ababa, Ethiopia. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, 9(1):8-18.

24. Arora G. (2021). Intellectual property rights: Property or Rights? The application of the transfer rules to intellectual property. *Jus Corpus LJ*, 2, 502.

25. Zakowska H. (2015). *An Analysis of Standard Business Reporting as a measure to reduce the tax compliance burden of Australian businesses* (Doctoral dissertation, UNSW Sydney).

26. Chuma-Okoro H. (2022). Promoting creative economies in Nigeria and South Africa through communal and collaborative intellectual property rights strategies.

27. Oluwasemilore I. A. (2022). Nigerian Intellectual Property Protection for Small and Medium-Sized Enterprise (SME) Fashion Designers in the Digital Economy. *South African Intellectual Property Law Journal*, 10(1):38-66.

28. Olayemi B. K., & Folajimi A. F. (2021). Tax incentives and the growth in sales revenue of small and medium enterprises (SMEs) in Ondo and Ekiti States, Nigeria. *International Journal on Data Science and Technology*, 7(1):1-16.

29. North D. C. (1989). Institutions and Economic Growth: An Historical Introduction. *World Development*, 17 (9):1319-1332.

30. Bruton G. D., Ahlstrom D., & Obloj K. (2008). Entrepreneurship in emerging economies: Where are we today and where should the research go in the future? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1):1-14.

Information about the authors

C. D. Odeh – Bachelor of Science, Master of Science, Postgraduate Student of the Department of Regional Economics, Innovative Entrepreneurship and Economics, School of Public Administration and Entrepreneurship;

G. V. Astratova – Doctor of Economics, Candidate of Technical Sciences, Professor, Professor of the Department of Regional Economics, Innovative Entrepreneurship and Economics, School of Public Administration and Entrepreneurship;

Ch. N. Onwusiribe – Bachelor of Science, Master of Science, PhD. Finance, Postdoctoral and Postgraduate Student of the Department of Regional Economics, Innovative Entrepreneurship and Economics, School of Public Administration and Entrepreneurship.

Информация об авторах

К. Д. Одех – бакалавр наук, магистр наук, аспирант кафедры региональной экономики, инновационного предпринимательства и экономики, Школа государственного управления и предпринимательства;

Г. В. Астратова – д-р экон. наук, канд. техн. наук, профессор, профессор кафедры региональной экономики, инновационного предпринимательства и экономики, Школа государственного управления и предпринимательства;

Ч. Н. Онвусирибе – бакалавр наук, магистр наук, кандидат наук, постдок и аспирант кафедры региональной экономики, инновационного предпринимательства и экономики, Школа государственного управления и предпринимательства.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The article was submitted 16.09.2025; approved after reviewing 23.09.2025; accepted for publication 24.09.2025.

Статья поступила в редакцию 16.09.2025; одобрена после рецензирования 23.09.2025; принята к публикации 24.09.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 7(113). С. 92-110.
Scientific Journal "Manager". 2025;(7/113):92-110.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 339.137.2 + 338.46
JEL: F51, L11, L80
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17413635>

ТРАНСФОРМАЦИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ СФЕРЫ УСЛУГ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛИТИКИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ

Наталья Валерьевна Ващенко¹, Оксана Олеговна Жук²

^{1,2}Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила
Туган-Барановского, Донецк, ДНР, Россия

¹vashenko2006@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4955-9791>

²zhuk.0ksana@yandex.ru, SPIN-код: 9689-1335

Аннотация. Статья посвящена выявлению ключевых факторов влияния и механизмов трансформации конкурентной среды в сфере услуг Российской Федерации. Рассмотрены ретроспективные отраслевые тенденции развития конкурентной среды в условиях нарастающего санкционного давления, а также осуществлена оценка инновационного потенциала российской экономики в контексте выделенных тенденций. Проанализирована текущая экономическая конъюнктура сферы услуг Российской Федерации с акцентом на сегменте розничной торговли. Выявлены и охарактеризованы ключевые факторы, оказывающие ограничивающее влияние на деятельность предприятий сферы услуг. Сфокусировано внимание на значимости адаптации предприятий сферы услуг к экономическим трансформациям, связанным с технологическим отставанием, интенсификацией конкуренции и необходимостью активизации инновационной деятельности. Предлагается интегрированный подход к формированию адаптивной конкурентной стратегии для предприятий сферы услуг, направленный на последовательное устранение выявленных барьеров, целенаправленное укрепление внутренних конкурентных преимуществ и эффективное управление возникающими рисками.

Ключевые слова: конкурентная среда, конкурентоспособность предприятий, конкурентные преимущества, предприятия сферы услуг, розничная торговля, экономика Российской Федерации, санкционное давление, политика импортозамещения, предпринимательская уверенность, рискоустойчивость, адаптивное стратегическое развитие

Для цитирования: Ващенко Н. В., Жук О. О. Трансформация конкурентной среды сферы услуг Российской Федерации в условиях санкционного давления и реализации политики импортозамещения // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 7(113). С. 92-110. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17413635>.

Original article

TRANSFORMATION OF THE COMPETITIVE ENVIRONMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION'S SERVICES SECTOR IN THE CONTEXT OF SANCTION PRESSURE AND IMPORT SUBSTITUTION POLICIES

Natalia V. Vashchenko¹, Oksana O. Zhuk²

^{1,2}Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail
Tugan-Baranovsky, Donetsk, DPR, Russia

¹vashenko2006@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4955-9791>

²zhuk.0ksana@yandex.ru, SPIN: 9689-1335

Abstract. The article is devoted to identifying key factors of influence and mechanisms of transformation of the competitive environment in the services sector of the Russian Federation. The article examines retrospective industry trends in the development of the competitive environment in the context of increasing sanctions pressure, and assesses the innovative potential of the Russian economy in the context of these trends. The current economic situation in the services sector of the Russian Federation is analyzed, with a focus on the retail segment. The key factors that have a limiting effect on the activities of service enterprises have been identified and characterized. The article focuses on the importance of service enterprises adapting to economic transformations that are associated with technological backwardness, increased competition, and the need to intensify innovation activities. The article proposes an integrated approach to developing an adaptive competitive strategy for service enterprises, which aims to consistently eliminate identified barriers, purposefully strengthen internal competitive advantages, and effectively manage emerging risks.

Keywords: competitive environment, enterprise competitiveness, competitive advantages, service enterprises, retail trade, economy of the Russian Federation, sanctions pressure, import substitution policy, entrepreneurial confidence, risk tolerance, adaptive strategic development

For citation: Vashchenko N. V., Zhuk O. O. Transformation of the competitive environment of the Russian Federation's services sector in the context of sanction pressure and import substitution policies // Scientific Journal "Manager". 2025;(7/113):92-110. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17413635>.

Введение

Трансформация конкурентной среды выступает неотъемлемым атрибутом современной экономической реальности, характеризующейся усложнением глобальных взаимосвязей, ускорением технологических изменений и возрастающей степенью неопределённости. В этих условиях вопросы адаптации предприятий к новым вызовам и формирования устойчивых конкурентных преимуществ приобретают особую актуальность, а анализ факторов, оказывающих влияние на конкурентную среду, становится ключевой задачей для обеспечения устойчивого экономического развития. В частности, влияние санкционного давления и реализации политики импортозамещения на российскую экономику, и особенно на сферу услуг, требует пристального внимания и глубокого научного осмысления.

Проблематика трансформации конкурентной среды, адаптации предприятий и формирования конкурентных преимуществ является предметом активных научных исследований. Значительный вклад в изучение фундаментальных вопросов в сфере услуг внесли работы отечественных учёных, таких как Н. Н. Белановой и О. Ф. Вильгуты [1], В. А. Бубнова [2], Е. А. Доли [3], Н. В. Ващенко [4], Е. С. Тхор и А. С. Волковой [5],

Т. Н. Аверина [6], А. В. Минакова [7], Т. А. Б. Айдарова [8], О. П. Матвеевой и Г. Р. Петина [9], М. В. Непарко и Р. С. Нестеренко [10], Н. К. Смирнова [11], Ю. А. Александрова и О. В. Гончарук [12], Е. С. Кравченко [13], С. А. Варвуса [14], Л. А. Брагина и Е. А. Майоровой [15], Д. К. Кулешова [16], А. Ж. Жумабековой [17], С. Н. Писарюк и Д. К. Тетериной [18], Е. В. Гаврилова [19], Э. В. Чигрина и Ю. В. Чигрина [20], М. М. Магомедовой и Ф. Э. Велиевой [21], Б. М. Дустматова [22], Р. А. Бурганова [23], А. А. Макаровой и М. И. Макляковой [24] и многих других. Вместе с тем, несмотря на значительный объём исследований в данной области комплексному анализу влияния санкционного давления и политики импортозамещения на сферу услуг Российской Федерации, с учётом особенностей её отраслевой структуры и региональных различий, уделяется недостаточно внимания ввиду стремительных темпов обновления экономической и политической информации.

В связи с данным тезисом актуальность настоящего исследования продиктована необходимостью выявления и систематизации ключевых факторов, определяющих трансформацию конкурентной среды в сфере услуг под воздействием внешних ограничений и политики импортозамещения, для формирования комплексного представления о вызовах и возможностях, стоящих перед сектором услуг и органами государственной власти, с целью разработки долгосрочных и устойчивых планов развития как отдельных предприятий, так и государства в целом.

Цель и задачи исследования

Цель исследования – выявление и научное обоснование ключевых факторов влияния и механизмов трансформации конкурентной среды сферы услуг Российской Федерации в условиях санкционного давления и реализации политики импортозамещения. Достижение поставленной цели обусловило решение следующих задач:

- 1) исследовать ретроспективные отраслевые тенденции развития конкурентной среды сферы услуг, в условиях нарастающего санкционного давления;
- 2) осуществить оценку инновационного потенциала российской экономики в контексте выделенных отраслевых тенденций развития;
- 3) проанализировать текущую экономическую конъюнктуру сферы услуг Российской Федерации с акцентом на сегменте розничной торговли;
- 4) выявить и охарактеризовать ключевые факторы, оказывающие ограничивающее влияние на деятельность предприятий сферы услуг;
- 5) разработать интегрированный подход к формированию адаптивной конкурентной стратегии для предприятий сферы услуг, направленный на повышение устойчивости и конкурентоспособности в современных условиях.

Методы исследования

Для обоснования результатов и достижения поставленной цели в исследовании были использованы методы: системно-сравнительного анализа и синтеза (для выявления взаимосвязей между внешним санкционным давлением и состоянием конкурентной среды); статистического и экономического анализа (для обработки данных о динамике Глобального инновационного индекса, показателей предпринимательской уверенности, деловой активности и экономической конъюнктуры); экспертных оценок (для анализа результатов опросов руководителей предприятий сферы услуг с целью аппроксимации реальных и ожидаемых отраслевых событий); абстрактно-логического метода (для формулирования теоретических обобщений); графического метода (для визуализации статистических данных); индуктивного и дедуктивного методов (для перехода от частных наблюдений к общим выводам и от общих положений к анализу конкретных ситуаций).

Результаты исследования и их обсуждение

Проведённое теоретическое исследование показало, что в современных условиях функционирования российская экономика сталкивается с долгосрочными системными вызовами. Они отражают как глобальные тенденции, так и внутренние ограничения, спектр которых затрагивает все сферы и направления экономического развития.

Основными источниками угроз на данном этапе являются риски, связанные с накоплением дисбалансов в структуре экономики, которые с каждым годом усугубляются агрессивной санкционной политикой, что особенно болезненно сказывается на конкурентоспособности и инновационном развитии отечественных отраслей, ориентированных на предоставление услуг населению страны [25].

Проводимая рядом государств санкционная политика (рисунок 1), предусматривающая введение визовых барьеров, ограничение свободы полётов воздушных судов, запрет свободного передвижения морских транспортных средств, исключение кредитных организаций Российской Федерации из международной межбанковской системы передачи информации и совершения платежей SWIFT, замораживание активов Центрального Банка Российской Федерации и наложение эмбарго на осуществление банковских транзакций, оказали значимое влияние на функционирование субъектов хозяйствования российского бизнеса, проявляющееся как прямо, так и косвенно [10].



Рисунок 1 – Санкции в отношении российских физических и юридических лиц по инициаторам (с 21.02.2022 по 01.07.2025)

Figure 1 – Sanctions against Russian individuals and legal entities by initiator (from 02/21/2022 to 07/01/2025)

Прямое воздействие проявилось в ограничении доступа к зарубежным рынкам, технологиям и финансовым ресурсам, что непосредственно сказалось на операционной деятельности, инвестиционных возможностях и экспортно-импортных операциях. Косвенное воздействие выразилось в увеличении неопределённости и рисков, росте издержек, усложнении логистики, снижении потребительского спроса и изменении структуры конкуренции на внутреннем рынке [20]. Эти факторы в совокупности оказали давление на рентабельность и ликвидность предприятий, замедлили экономический рост и стимулировали процессы, направленные на адаптацию к новым условиям и поиск альтернативных путей развития.

Анализируя статистические данные о введённых санкциях в динамике по месяцам (рисунок 2) и сопоставление их с темпами развития конкурентной среды позволило особенно выделить такой значимый фактор влияния, как ограничение импорта Российской Федерации со стороны контрагентов. Он по многим позициям (товары двойного назначения, большая часть техники, технологий и составляющих для техники, товары роскоши, алкоголь, золото, алмазы и бриллианты, уголь и нефть) не только нанёс удар по производственному сектору, но и значительно осложняет функционирование отраслей сферы услуг [2].

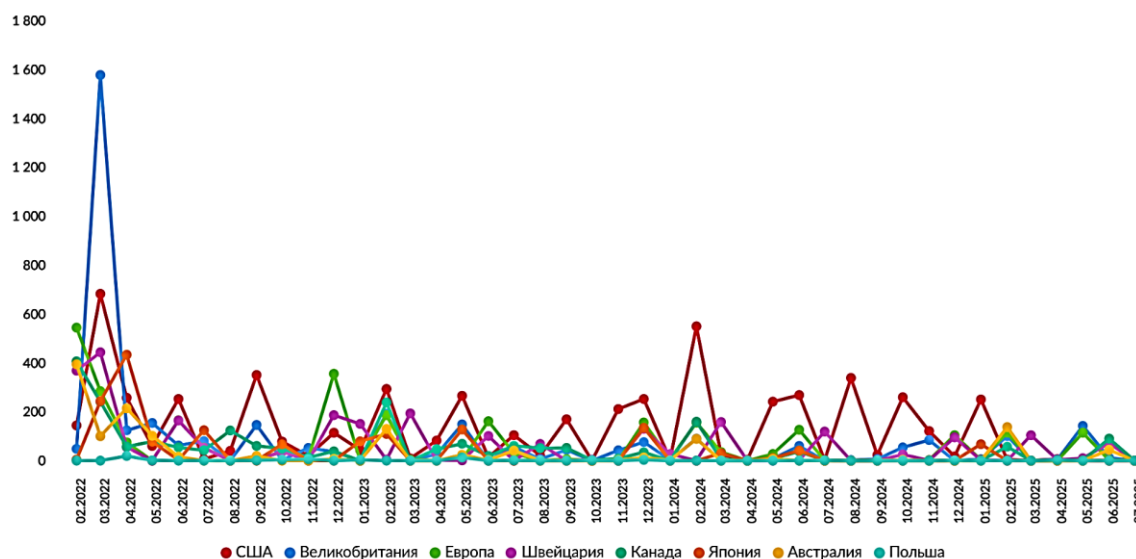


Рисунок 2 – Санкции в отношении российских физических и юридических лиц по инициаторам в динамике по месяцам (с 21.02.2022 по 01.07.2025)
 Figure 2 – Sanctions against Russian individuals and legal entities by initiator in dynamics by month (from 02/21/2022 to 07/01/2025)

Факт обуславливается тем, что многие услуги, требующие высокой квалификации и технологической оснащённости (например, медицинские услуги, IT-сервисы, образовательные программы, научные исследования, высокотехнологичный ремонт и обслуживание), напрямую зависят от импортного оборудования, программного обеспечения и специализированных расходных материалов. Ограничение доступа к этим ресурсам затрудняет обновление материально-технической базы, поддержание конкурентоспособности и предоставление услуг на уровне мировых стандартов. Более того, усложнение логистических цепочек и рост цен на импортные товары увеличивают издержки предприятий сферы услуг, что может привести к снижению доступности услуг для населения и снижению их качества [14].

Проводимая санкционная политика является не только самой масштабной за всю историческую статистику, но и одной из наиболее болезненных (рисунок 3).

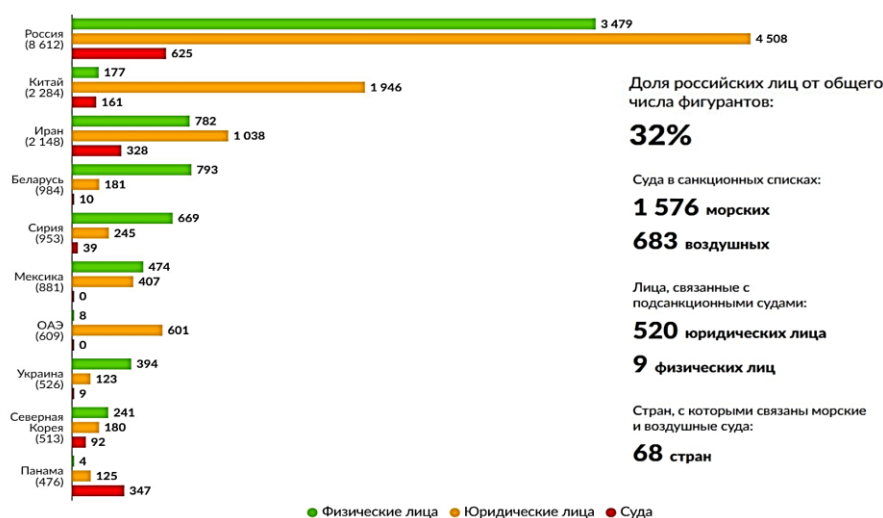


Рисунок 3 – Распределение фигурантов санкций по странам и объектам по состоянию на 01.07.2025
 Figure 3 – Distribution of persons involved in sanctions by countries and facilities as of 07/01/2025

Снижение доли европейских торговых партнёров до 23 % в результате введённых ограничений и изменений условий импорта и экспорта товаров вынуждает Россию искать альтернативные внешнеторговые рынки. Однако этот процесс сопряжён с определёнными трудностями в сфере услуг, где конкурентоспособность во многом определяется наличием квалифицированных кадров, развитой инфраструктуры и доступом к передовым технологиям [16]. Блокировка российских компаний на зарубежных рынках приводит к их замене конкурентами, что создаёт риски долгосрочной потери позиций после снятия ограничений.

Уход с российского рынка более 500 зарубежных компаний с 2022 года, обусловленный не только прямыми санкционными запретами, но и общественным давлением, проблемами с денежными переводами и логистикой, привёл к изменению структуры конкуренции в сфере услуг. С одной стороны, образовавшийся вакуум предоставляет возможности для развития отечественных инноваций и наращивания объёмов, что интенсифицирует конкуренцию на внутреннем рынке. С другой стороны, уход не только иностранных игроков, но и высококвалифицированных кадров, обладающих передовыми технологиями, знаниями и опытом, в значительной степени снижает возможности конкурентного позиционирования предприятий Российской Федерации на мировой арене [4].

Отдельно следует отметить, что ограничение доступа к критически важным ресурсам, вызванное санкционным давлением, создало предпосылки для формирования у российских предприятий политики импортозамещения, ориентированной на воспроизводство зарубежных технологий, вместо стимулирования собственных, оригинальных разработок [24]. Такой подход привёл к технологическому отставанию и снижению конкурентоспособности, особенно в сфере услуг, где инновации играют определяющую роль в создании добавленной стоимости и обеспечении устойчивого роста. Вместо диверсификации экономики и развития высокотехнологичных секторов, санкции усилили зависимость от традиционных отраслей и сырьевых ресурсов, что, в конечном итоге, сдерживает экономический рост и препятствует переходу к модели устойчивого развития, особенно в контексте быстро меняющейся глобальной конкуренции.

Данный тезис находит эмпирическое подтверждение в динамике Глобального инновационного индекса (Global Innovation Index – далее GII), выпускаемого Всемирной организацией интеллектуальной собственности. Оценка инновационного потенциала российской экономики в контексте отраслевых тенденций развития конкурентной среды сферы услуг, в условиях нарастающего санкционного давления, представляет собой сложную и многоаспектную задачу, требующую тщательного анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на динамику инновационной активности и конкурентоспособность предприятий сферы услуг.

Рейтинг, охватывающий 132 государства мира, формируется на основании анализа восьмидесяти разнородных индикаторов и рассчитывается путём усреднения значений двух фундаментальных субиндексов: ресурсного потенциала, необходимого для осуществления инноваций, и итогового эффекта от их реализации [25]. Субиндекс ресурсов измеряет качество институтов, запас человеческого капитала, состояние научной базы и инфраструктуры, а также рыночную динамику и условия ведения предпринимательской деятельности. Второй субиндекс фокусируется на степени распространения технологических решений, состоянии экономики знаний и результатах творческой деятельности.

Анализ статистических сведений, представленных в семнадцатом выпуске GII за 2024 год (рисунок 4), подтверждает наличие выраженной динамики ухудшения рейтинговых позиций РФ, что непосредственно коррелируется с уровнем конкурентоспособности российских предприятий сферы услуг на международном рынке. После достижения наивысшей позиции в 2016 году (43 место), наблюдается последовательное ухудшение показателей: 2021 год – 45 место, 2022 – 47 место, 2023 – 51 место, 2024 – 59 место [6].

Russian Federation							GII 2024 rank	
							59	
Output rank	Input rank	Income	Region	Population (mn)	GDP, PPP\$ (bn)	GDP per capita, PPP\$		
56	76	Upper middle	EUR	145.8	5,056.5	35,310		
							Score/ Value	Rank
Institutions							19.1	126
1.1	Institutional environment	19.6	128					
1.1.1	Operational stability for businesses*	13.3	131					
1.1.2	Government effectiveness*	25.8	110					
1.2	Regulatory environment	10.7	127					
1.2.1	Regulatory quality*	11.8	126					
1.2.2	Rule of law*	9.6	126					
1.3	Business environment	27.0	107					
1.3.1	Policy stability for doing business†	37.9	94					
1.3.2	Entrepreneurship policies and culture†	16.2	70					
Human capital and research							41.1	39
2.1	Education	58.7	44					
2.1.1	Expenditure on education, % GDP	3.7	84					
2.1.2	Government funding/pupil, secondary, % GDP/cap	n/a	n/a					
2.1.3	School life expectancy, years	13.4	75					
2.1.4	PISA scales in reading, maths and science	481.3	24					
2.1.5	Pupil-teacher ratio, secondary	8.0	9					
2.2	Tertiary education	43.2	28					
2.2.1	Tertiary enrolment, % gross	56.6	61					
2.2.2	Graduates in science and engineering, %	31.4	15					
2.2.3	Tertiary inbound mobility, %	8.5	32					
2.3	Research and development (R&D)	21.5	43					
2.3.1	Researchers, FTE/mn pop.	2,697.9	34					
2.3.2	Gross expenditure on R&D, % GDP	0.9	44					
2.3.3	Global corporate R&D investors, top 3, mn USD\$	0.0	41					
2.3.4	QS university ranking, top 3*	43.5	29					
Business sophistication							29.8	53
5.1	Knowledge workers	32.6	64					
5.1.1	Knowledge-intensive employment, %	45.2	22					
5.1.2	Firms offering formal training, %	11.8	93					
5.1.3	GERD performed by business, % GDP	0.6	36					
5.1.4	GERD financed by business, %	29.2	63					
5.1.5	Females employed w/advanced degrees, %	9.7	79					
5.2	Innovation linkages	22.8	68					
5.2.1	Public research-industry co-publications, %	1.6	60					
5.2.2	University-industry R&D collaboration†	44.1	66					
5.2.3	State of cluster development†	47.8	64					
5.2.4	Joint venture/strategic alliance deals/bn PPP\$ GDP	0.0	103					
5.2.5	Patent families/bn PPP\$ GDP	0.2	48					
5.3	Knowledge absorption	33.9	46					
5.3.1	Intellectual property payments, % total trade	1.5	22					
5.3.2	High-tech imports, % total trade	9.6	43					
5.3.3	ICT services imports, % total trade	0.9	87					
5.3.4	FDI net inflows, % GDP	0.3	116					
5.3.5	Research talent, % in businesses	46.5	30					
Knowledge and technology outputs							23.7	52
6.1	Knowledge creation	29.6	33					
6.1.1	Patents by origin/bn PPP\$ GDP	4.1	19					
6.1.2	PCT patents by origin/bn PPP\$ GDP	0.1	57					
6.1.3	Utility models by origin/bn PPP\$ GDP	1.8	8					
6.1.4	Scientific and technical articles/bn PPP\$ GDP	7.6	86					
6.1.5	Citable documents H-index	37.5	25					
6.2	Knowledge impact	26.1	63					

Рисунок 4 – Глобальный инновационный индекс (Global Innovation Index):
 Российская Федерация в 2024 году
 Figure 4 – Global Innovation Index: The Russian Federation in 2024

Выявленная отрицательная динамика подтверждает наличие системных проблем, оказывающих деструктивное воздействие на инновационную экосистему государства и, как следствие, на конкурентную среду в сфере услуг. Данное снижение свидетельствует о стагнации в области генерации и внедрения инноваций, что создаёт угрозу долгосрочным перспективам развития как отдельных субъектов, так и экономики в целом. Следующим необходимым шагом исследования является проведение углублённого анализа детерминант, обусловивших данное ухудшение, с целью разработки и реализации мер, направленных на нивелирование негативных последствий и восстановление позитивных трендов.

Анализ отдельных блоков ГИ позволяет выявить конкретные факторы, оказывающие влияние на конкурентную среду в сфере услуг. В частности, в категории «Институты», занимающей позицию 126 и оценивающей степень совершенства институциональной среды, качества нормативно-правовой базы и состояния деловой среды, специалисты фиксируют негативные изменения условий для предпринимательской деятельности, вызванные влиянием санкционных мер последнего трёхгодичного периода.

Существенным фактором, усугубляющим ситуацию, является рост административной нагрузки на бизнес, выражающийся в увеличении количества проверок, усложнении процедур лицензирования и сертификации, а также расширении сферы государственного регулирования. Данные тенденции препятствуют созданию конкурентной среды, особенно для малых и средних предприятий сферы услуг, не обладающих достаточными ресурсами для преодоления административных барьеров и соблюдения возрастающих регуляторных требований.

В Глобальном инновационном индексе по разделу «Инфраструктура» Российская Федерация занимает 76-е место, которое обусловлено высокими показателями в секторе информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Указанный факт находит подтверждение в интенсивных инициативах последних лет, направленных на ускоренную цифровизацию хозяйственной деятельности и активное вовлечение

цифровых инструментов в повседневную практику хозяйствующих субъектов и физических лиц (например, внедрение цифрового рубля) [19].

Несмотря на прогресс в сфере ИКТ, ограниченность развития иных компонентов инфраструктурного комплекса, таких как транспортная инфраструктура и, в частности, системы внутренней логистики, представляет собой существенный барьер для дальнейшего расширения сферы услуг. Данное обстоятельство оказывает негативное влияние на конкуренцию в отдельных регионах, препятствуя формированию единого экономического пространства и нивелируя потенциальные преимущества цифровой трансформации.

Раздел «Развитие рынка», занимающий 57-ю позицию рейтинга и аккумулирующий финансово-экономические и рыночные индикаторы, фиксирует сокращение количества субъектов, привлечших средства венчурного финансирования, что обусловлено оттоком профильных инвесторов из-за санкционного давления и увеличением востребованности депозитов ввиду резкого подъёма процентной ставки Центральным банком Российской Федерации (на 25.10.24 г. – 21 %, по сравнению с 24.07.23 г. – 8,5 %) [22].

Общий показатель рыночной конъюнктуры остаётся положительным, демонстрируя лидерские позиции Российской Федерации среди прочих участников рейтинга. Однако наблюдаемое снижение объёмов инвестирования в долгосрочной перспективе создаёт риски для конкурентоспособности отечественных предприятий. Ограниченный доступ к инвестиционным ресурсам сдерживает внедрение новых технологий и модернизацию основных фондов, что усиливает конкуренцию за финансовые ресурсы.

Раздел «Развитие бизнеса», занявший в индексе 53-е место, преимущественно отражает уровень внедрения научно-исследовательских разработок и технических достижений. В данном аспекте выделяются позитивные характеристики, касающиеся охраны объектов интеллектуальной собственности, включая регистрацию полезных моделей, патентование изобретений и оформление прав на торговые марки. Показатели ГИ за 2024 год демонстрируют преимущество с результатами предыдущих периодов, зафиксированными в ежегодных обзорах Федерального института промышленной собственности [18].

Несмотря на высокий уровень генерации интеллектуальной собственности, ключевой задачей является преодоление барьеров, препятствующих эффективной коммерциализации этих инноваций. Необходимо создать механизмы стимулирования и поддержки внедрения новых технологий и услуг, разработанных на основе зарегистрированных объектов интеллектуальной собственности, в реальную практику деятельности предприятий сферы услуг. Конкуренция должна разворачиваться не столько в плоскости ценовой борьбы, сколько в создании и предложении принципиально новых, более качественных и востребованных потребителями услуг.

Самый высоко оценённый блок «Человеческий капитал и исследования» (39 место) остаётся важным фактором конкурентоспособности предприятий сферы услуг. Несмотря на то, что в данном блоке не наблюдается выдающихся достижений, в целом показатели превышают средние значения, что указывает на наличие значительного потенциала для развития. Это связано с высоким уровнем образования населения, наличием специалистов и развитой системой научных исследований, которые являются ключевыми факторами для создания и предоставления инновационных услуг, способных конкурировать на внутреннем и международном рынках [13].

Однако ключевым вызовом, препятствующим полной реализации этого потенциала, является продолжающаяся эмиграция квалифицированных кадров, представляющая собой серьёзную угрозу для устойчивого развития человеческого капитала, инновационной активности и конкурентоспособности предприятий сферы услуг в целом.

Исследование компонентов Глобального инновационного индекса (ГИИ) позволяет не только установить современное позиционирование страны относительно конкурентов, но и выявить приоритетные пути оптимизации её инновационного профиля. Для укрепления позиций Российской Федерации в рамках международного

сопоставительного рейтинга особое значение приобретает доведение уровня инновационно-ресурсного блока до наивысших исторических отметок и одновременное поддержание оптимального значения второго субиндекса, оценивающего непосредственный эффект от реализации инновационных процессов.

Успешное достижение указанных целей также требует не только целенаправленных усилий в рамках отдельных блоков ГП, но и формирования синергетического эффекта, когда улучшение институциональной среды, развитие человеческого капитала и стимулирование инноваций, рассматриваемые в качестве взаимосвязанных элементов единой пространственной системы, приведут к более существенным показателям финансовой активности и долгосрочным результатам для конкурентоспособности сферы услуг.

Таким образом, проанализировав ретроспективные отраслевые тенденции развития конкурентной среды сферы услуг Российской Федерации с помощью характеристики внешнего санкционного курса и анализа Глобального инновационного индекса, следующим шагом исследования перейдём к анализу текущих отраслевых тенденций с помощью обобщённой оценки экономической конъюнктуры по итогам I кв. 2025 года.

Оценка была сформулирована на основании информационно-аналитических материалов, подготовленных Центром конъюнктурных исследований Института статистических исследований и экономики знаний Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» [26]. В исследовании также использованы результаты ежеквартальных анкетных опросов, организуемых Федеральной службой государственной статистики среди руководителей около 3 тыс. предприятий, функционирующих в сфере оказания платных услуг в 82 регионах Российской Федерации [27]. Данный подход представляет собой надёжный инструмент выявления закономерностей циклического типа и прогнозирования предстоящих изменений в отраслях посредством прямого мониторинга мнений профессиональных участников экономической деятельности.

Анализ результатов эмпирического исследования, осуществлённого Росстатом посредством проведения предпринимательского опроса в I кв. 2025 года, позволяет установить позитивную динамику предпринимательских настроений руководителей предприятий, функционирующих в сфере услуг. В частности, зафиксировано статистически значимое улучшение индекса предпринимательской уверенности (далее – ИПУ) (рисунок 5) в сравнении с IV кв. 2024 года, что интерпретируется как индикатор повышения оптимизма относительно перспектив развития бизнес-среды и адаптации хозяйствующих субъектов к макроэкономическим условиям, сложившимся в 2024 году.

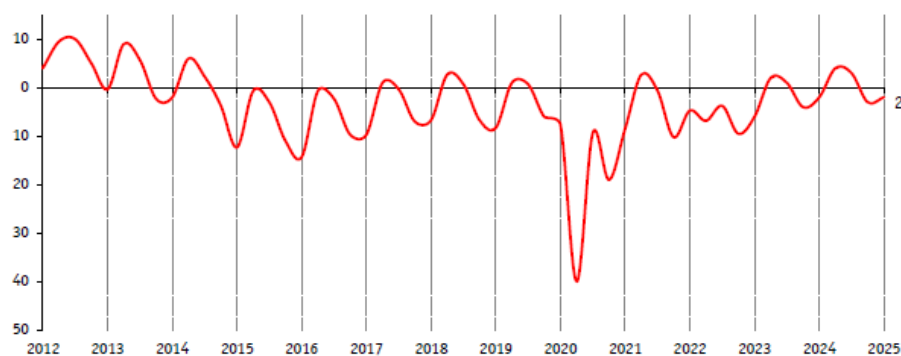


Рисунок 5 – Индекс предпринимательской уверенности в сфере услуг, %

Figure 5 – Index of business confidence in the service sector, %

Также следует отметить, что анализ динамики ИПУ за первые три месяца 2025 года позволил зафиксировать рекордно высокое значение для аналогичных периодов

за последнее десятилетие, что позволяет констатировать наличие устойчивого тренда к восстановлению и поступательному развитию в сфере услуг.

Необходимо также учитывать специфику сферы услуг, характеризующуюся выраженной сезонностью, оказывающей демпфирующее воздействие на значения ИПУ. Ретроспективный анализ данных, охватывающий период с 2012 года, свидетельствует о том, что в большинстве I и IV кварталов наблюдается тенденция к снижению, обусловленная специфическими особенностями функционирования отдельных сегментов, таких как санаторно-курортные учреждения, гостиничный бизнес, индустрия туризма, отдыха и развлечений [21].

Однако в общей структуре сферы услуг особое внимание следует уделить оценке обобщённой экономической конъюнктуры в сегменте розничной торговли, так как несмотря на общее увеличение индекса предпринимательской уверенности, по итогам I кв. 2025 года были отмечены преимущественно отрицательные тенденции в динамике развития данного сегмента.

Экономический анализ выявил снижение большинства агрегированных индексов, указывающее на уменьшение деловой активности.

Одним из наиболее значимых индикаторов ухудшения текущей конъюнктуры в рассматриваемой отрасли является изменение динамики Индекса предпринимательской уверенности (рисунок 6). В первом квартале текущего года ИПУ розничной торговли перешёл в область отрицательных значений, что свидетельствует о преобладании негативных оценок предпринимателями текущего состояния бизнеса. Данное снижение составило 6 процентных пунктов по сравнению с результатами предыдущего квартала, достигнув отметки в -5 %. Анализ динамики ИПУ показывает, что после локального спада, зафиксированного в 2022 году, текущее снижение является наиболее значительной негативной корректировкой (+1 % в I кв. 2024 и 2023 гг.) [15].

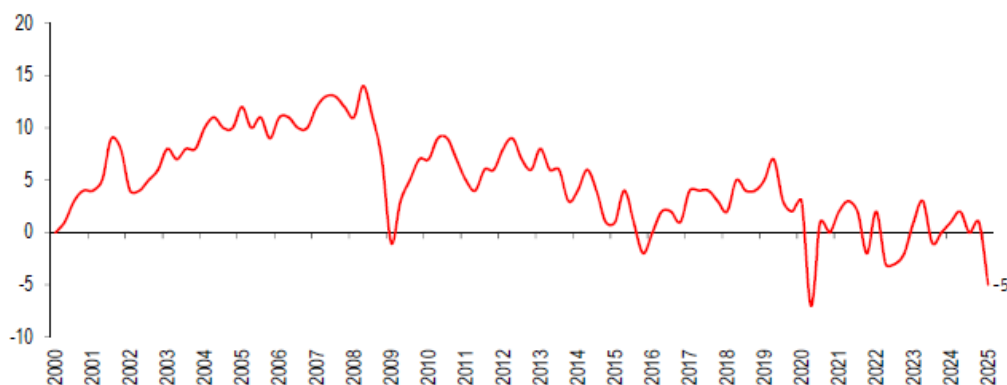


Рисунок 6 – Колебания Индекса предпринимательской уверенности (розничная торговля, %)

Figure 6 – Fluctuations in the Business Confidence Index (retail trade, %)

Преобладание негативных оценок предпринимателями текущего состояния бизнеса в значительной степени обусловлено увеличением налога на прибыль с 20 % до 25 % с 1 января 2025 года, что закономерно привело к снижению рентабельности и инвестиционной привлекательности розничного сектора. На фоне усиления налоговой нагрузки и общего замедления экономического роста сохранение позиций на рынке розничной торговли становится всё более сложной задачей, требующей от предприятий максимальной готовности к адаптации к быстро меняющимся условиям ведения конкурентной борьбы [12].

Анализ компонентов Индекса деловой конъюнктуры (далее – ИДК) выявил наиболее существенные негативные изменения в следующих прогнозных оценках:

- зафиксировано снижение балансового значения показателя численности занятых на 6 процентных пунктов по сравнению с IV кв. 2024 года, достигнув -1 %, что свидетельствует о пессимистичных ожиданиях относительно перспектив занятости в рассматриваемом секторе;
- ухудшились оценки текущей экономической ситуации: снижение составило 8 процентных пунктов, достигнув -14 %, что отражает негативную оценку текущего состояния бизнес-среды;
- отмечен рост фактического объёма складских запасов на 11 процентных пунктов, достигнув +8 %, что может свидетельствовать о замедлении темпов реализации продукции и накоплении избыточных запасов (рисунок 7).

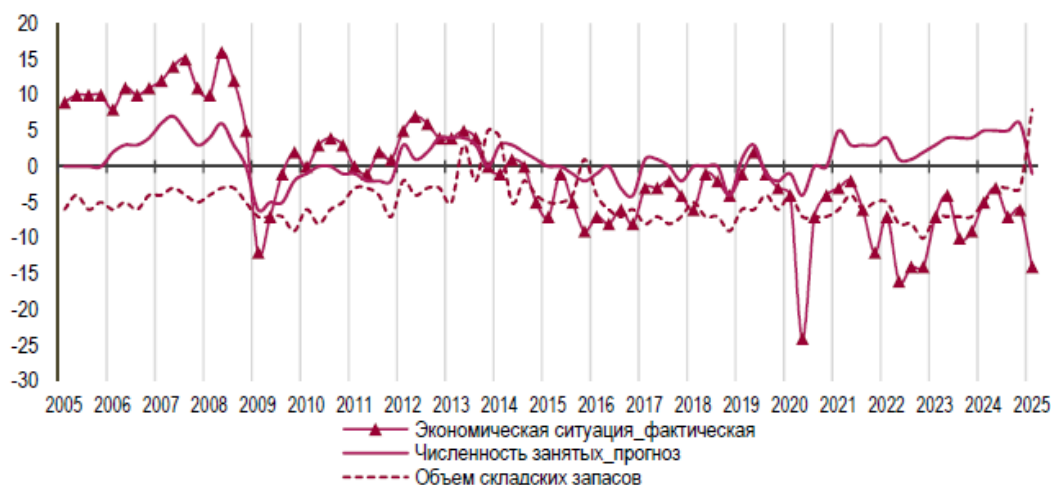


Рисунок 7 – Колебания ИДК в разрезе различных элементов (балансы, %)
Figure 7 – IDC collocation in terms of various elements (balances, %)

Комплекс указанных изменений в прогнозных оценках компонентов ИДК указывает на ухудшение деловой конъюнктуры, что приводит к обострению конкурентной борьбы в отрасли, поскольку предприятия, сталкиваясь с сокращением объёмов платёжеспособного спроса и ухудшением финансовых показателей, будут вынуждены более активно бороться за потребителя и рыночную долю, прибегая к демпингу или другим негативным методам ведения бизнеса, что в конечном итоге может отрицательно сказаться на устойчивости и развитии отрасли в целом.

Данный тезис подтверждается отрицательной динамикой Индексов совокупного спроса и совокупных продаж в розничной торговле за I кв. 2025 года (рисунок 8). Индекс совокупного спроса продемонстрировал снижение на 0,3 процентных пункта по сравнению с IV кв. 2024 года, достигнув 99,3 % (что на 0,8 процентных пункта ниже, чем в I кв. 2024 года). Индекс совокупных продаж также подвергся коррекции, снизившись на 1,2 процентных пункта до уровня 99,2 %, что, однако, оказалось ниже уровня, зафиксированного в кризисном 2022 году (99,4 %) [9].

Данная динамика свидетельствует о замедлении темпов роста розничной торговли, что в контексте сокращающегося спроса и продаж неизбежно ведёт к обострению конкуренции, заставляя компании бороться за каждый процент рынка и вынуждая их применять более агрессивные тактики для удержания клиентов, что может повлиять на структуру отрасли и уровень цен.

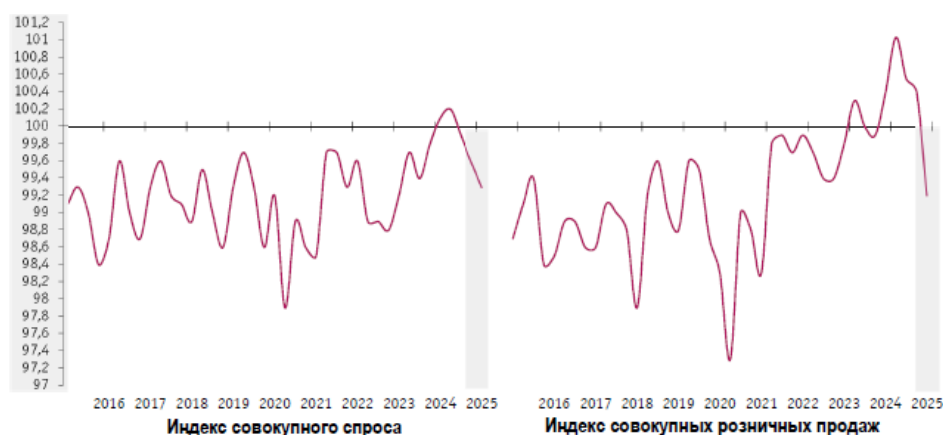


Рисунок 8 – Колебания Индексов совокупного спроса и совокупных продаж, %
 Figure 8 – Fluctuations of Aggregate demand and aggregate sales Indices, %

Первый квартал 2025 года также зафиксировал продолжение ослабления устойчивости розничного сегмента к рискам и неблагоприятным экономическим факторам. Эта тенденция, выраженная в снижении способности отрасли противостоять негативным внешним воздействиям, проявилась в динамике Индекса рискоустойчивости (далее – ИРУ) ещё во II кв. 2024 года (рисунок 9). После снижения со 100,0 % до 99,8 % к концу IV кв., в текущем анализируемом периоде наблюдается дальнейшее ухудшение: ИРУ снизился до 99,0 % по сравнению с предыдущим кварталом [23].

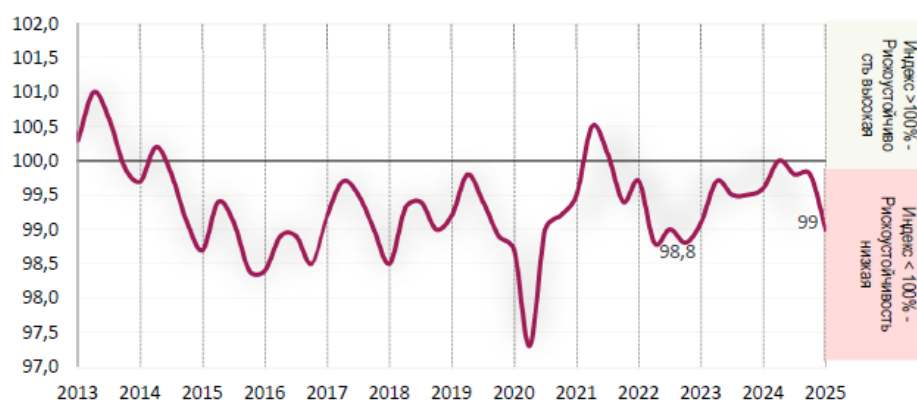


Рисунок 9 – Колебания индекса рискоустойчивости, %
 Figure 9 – Fluctuations in the risk tolerance index, %

Важно отметить, что на протяжении всего анализируемого периода Индекс рискоустойчивости в целом демонстрировал относительно низкие значения, что свидетельствует о повышенной уязвимости розничного сектора [7]. Такая систематически низкая рискоустойчивость ставит розничные компании в заведомо невыгодное положение в условиях изменяющейся конъюнктуры и усиливающейся конкуренции, ограничивая их способность эффективно абсорбировать внешние или внутренние негативные воздействия и поддерживать стабильное функционирование в условиях повышенной неопределённости.

Далее осуществим исследование ключевых факторов, ограничивающих деятельность предприятий розничной торговли, с целью выявления наиболее острых проблем. Особое внимание будет уделено анализу влияния указанных факторов на предпринимательские настроения, что позволит оценить степень их воздействия на текущее состояние и перспективы развития розничной торговли.

Колебания Индекса рискоустойчивости демонстрируют тесную взаимосвязь с оценками предпринимателей относительно влияния ограничивающих факторов на деятельность их предприятий. По сравнению с IV кв. 2024 года фиксируется активизация отрицательного воздействия подавляющего большинства указанных ограничений. Наиболее заметная тенденция проявляется в четырёх наиболее значимых факторах: обострение конкуренции (процент, заявивших об этом респондентов, вырос с 36 % до 37 %), дефицит платёжеспособного спроса (увеличился с 34 % до 36 %), высокое налоговое бремя (возросло с 31 % до 35 %), нехватка внутренних финансовых ресурсов (усилилась с 17 % до 18 %) (рисунок 10) [1].



Рисунок 10 – Структура ключевых факторов, ограничивающих деятельность предприятий (доля предприятий от общего числа, %)
 Figure 10 – Structure of key factors limiting the activities of enterprises (percentage of enterprises from the total number, %)

Таким образом, розничный сектор сталкивается с комплексным ухудшением условий ведения бизнеса, выраженным в одновременном росте ключевых ограничивающих факторов и снижении общей рискоустойчивости, что создаёт синергетический эффект и усугубляет положение предприятий. Как следствие, наблюдается снижение рентабельности операционной деятельности и сокращение возможностей для привлечения инвестиций в развитие и модернизацию, что в долгосрочной перспективе может привести к стагнации сектора и усилению процессов консолидации рынка, где наиболее уязвимыми окажутся малые и средние предприятия [17].

Сложившаяся ситуация осложняется также нарастанием инфляционных процессов в розничном сегменте, которые в I кв. 2025 года продемонстрировали существенное ускорение по сравнению с предыдущими периодами (рисунок 11).

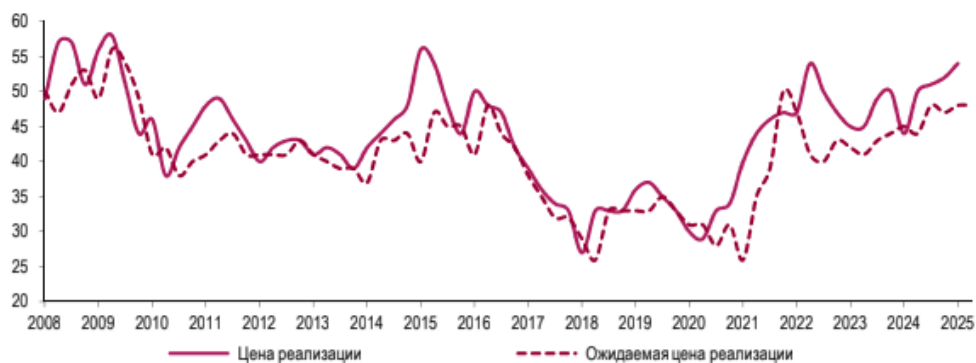


Рисунок 11 – Колебания оценок изменения цены реализации (балансы, %)
 Figure 11 – Fluctuations in estimates of the change in the selling price (balance sheets, %)

Доля управленцев, работающих в организациях розничной торговли и констатирующих рост ценовой динамики относительно IV кв. 2024 года, увеличилась с 54 % до 57 %. Исследование годовых колебаний (по отношению к I кв. 2024 года) демонстрирует прирост доли организаций, испытавших стабильное повышение стоимости товаров и услуг, на 10 процентных пунктов. Важно подчеркнуть, что текущий уровень инфляции цен реализации продукции в розничной торговле достиг наивысших значений за последние как минимум два года: баланс оценок составил +54 %, превышая показатели 2024 (+44 %) и 2023 (+45 %) годов [5]. При этом намерения относительно дальнейшего повышения цен в будущем периоде демонстрируют определённую стабильность: около 50 % опрошенных розничных предприятий продолжают ориентироваться на увеличение стоимости реализуемых товаров.

Таким образом, усиливающаяся инфляционная динамика в розничной торговле, характеризующаяся ростом цен до двухлетних максимумов и распространением практики регулярного повышения цен, создаёт сложную ситуацию для всего сектора. Во-первых, это оказывает непосредственное давление на потребительский спрос, снижая реальную покупательную способность и вынуждая потребителей более рационально распределять свои расходы. Во-вторых, возрастающее ценовое давление создаёт дополнительные риски для конкурентоспособности предприятий, особенно тех, кто не может эффективно управлять издержками и предложить потребителю привлекательное соотношение цены и качества. В-третьих, стабильно высокая инфляция может привести к изменению структуры потребительского спроса, переориентируя его на более дешёвые товары и услуги, что создаёт дополнительные вызовы для предприятий, работающих в премиальных сегментах рынка [8].

Комплексный анализ текущих отраслевых тенденций развития конкурентной среды показывает, что, несмотря на общую тенденцию к повышению оптимизма в целом в сфере услуг, выраженную в успешной адаптации хозяйствующих субъектов к макроэкономическим условиям 2024 года и улучшении общих бизнес-перспектив, сегмент розничной торговли сталкивается с качественно иными, системными вызовами.

Результаты проведённого исследования, выявившие снижение Индекса предпринимательской уверенности, ухудшение ключевых компонентов Индекса деловой конъюнктуры, отрицательную динамику Индексов совокупного спроса и продаж, эскалацию инфляционных процессов, а также существенное уменьшение Индекса рискоустойчивости, подтверждают наличие комплексного, системного давления на розничный сектор. Указанные факторы, проявляющиеся в замедлении темпов роста потребительского спроса, увеличении операционных издержек вследствие инфляционного давления и росте общего уровня неопределённости, создают крайне неблагоприятную среду, оказывающую прямое негативное влияние на финансовую устойчивость и инвестиционную привлекательность предприятий, функционирующих в данном ключевом секторе экономики.

В данных условиях необходимо заключить, что преодоление системного давления, испытываемого розничным сектором, и решение комплекса выявленных проблем, включая дефицит финансирования, требует не экстенсивных мер, а комплексной, стратегически ориентированной работы, направленной на формирование устойчивых конкурентных преимуществ [11].

Формирование дифференцированных конкурентных преимуществ, основанных на уникальных компетенциях, внедрении передовых инновационных технологий и разработке эффективных, адаптивных бизнес-моделей, позволяет предприятиям выгодно выделяться на фоне конкурентов, что критически важно для привлечения внимания как венчурных фондов, так и частных инвесторов. Реализация данного вектора развития предполагает мобилизацию как внутренних резервов и управленческого потенциала самих предприятий, так и активную, адресную поддержку со стороны

государства. Такое синергетическое взаимодействие позволит создать условия для эффективного перераспределения финансовых ресурсов, ориентируя их преимущественно на наиболее перспективные и конкурентоспособные предприятия розничной торговли.

Резюмируя проведённый анализ, можно заключить, что преодоление существующих системных вызовов и обеспечение устойчивого развития отечественного розничного сектора требует применения комплексной, многоуровневой стратегии. Эта стратегия должна включать как оценку текущих конкурентных преимуществ предприятий, так и разработку и внедрение действенных механизмов по их формированию и развитию.

Такой интегрированный подход, направленный на последовательное устранение выявленных барьеров и целенаправленное укрепление внутренних сильных сторон, способен гарантировать существенное повышение текущей конкурентоспособности розничной торговли на внутреннем и международном рынке [3]. Данный подход также создаст прочный фундамент для её долгосрочного развития, опирающегося на устойчивые (уникальные) конкурентные преимущества и эффективное управление возникающими рисками.

Выводы

В результате проведённого исследования были выявлены ключевые факторы влияния и механизмы трансформации конкурентной среды в сфере услуг Российской Федерации в условиях санкционного давления и реализации политики импортозамещения. Анализ ретроспективных отраслевых тенденций позволил установить, что динамика Глобального инновационного индекса (GII) отражает тенденцию к снижению конкурентоспособности российских предприятий сферы услуг, обусловленную, в первую очередь, ограничением доступа к передовым технологиям и сокращением объёмов инвестирования. При этом выявлена неоднородность влияния санкционных ограничений на различные сегменты сферы услуг, что обусловлено различной степенью их зависимости от импортных ресурсов и технологий.

Анализ экономической конъюнктуры показал, что, несмотря на общий рост предпринимательской уверенности в сфере услуг, сегмент розничной торговли сталкивается с системными вызовами, проявляющимися в снижении потребительского спроса, увеличении операционных издержек и росте инфляционного давления. К числу наиболее значимых ограничивающих факторов, оказывающих влияние на деятельность предприятий сферы услуг, относятся высокая конкуренция, недостаточный платёжеспособный спрос, рост налоговой нагрузки и нехватка внутренних финансовых ресурсов.

На основании проведённого анализа был предложен интегрированный подход к формированию адаптивной конкурентной стратегии, ориентированной на создание дифференцированных конкурентных преимуществ. Ключевым элементом подхода является развитие уникальных компетенций, внедрение инновационных технологий и создание эффективных бизнес-моделей, которые позволят предприятиям успешно конкурировать на рынке и привлекать инвестиции. Реализация стратегии предполагает синергию между внутренним потенциалом предприятий и активной государственной поддержкой.

Список источников / References

1. Беланова Н. Н., Вильгута О. Ф. Определение конкурентной позиции фирмы и разработка мероприятий по повышению её конкурентоспособности // Экономика и предпринимательство. 2022. № 3(140). С. 753-757. <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.140.03.139>.

Belanova N. N., Vilguta O. F. Determination of a company's competitive position and development of measures to increase its competitiveness // Economics and entrepreneurship. 2022. No. 3(140). P. 753-757. <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.140.03.139>. (In Russian)

2. Бубнов В. А. Влияние санкционной политики недружественных стран на российскую финансовую систему // Известия Байкальского государственного университета. 2022. Т. 32, № 2. С. 283-289. [https://doi.org/10.17150/2500-2759.2022.32\(2\).283-289](https://doi.org/10.17150/2500-2759.2022.32(2).283-289).

Bubnov V. A. The impact of the sanctions policy of unfriendly countries on the Russian financial system // Izvestiya Baykalskogo gosudarstvennogo universiteta. 2022. Vol. 32, no. 2. P. 283-289. [https://doi.org/10.17150/2500-2759.2022.32\(2\).283-289](https://doi.org/10.17150/2500-2759.2022.32(2).283-289). (In Russian)

3. Ващенко Н. В., Доля Е. А. Практические аспекты разработки и реализации адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 14, № 12(141). С. 71-80. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.12.14.008>.

Vashchenko N. V., Dolya E. A. Practical aspects of the development and implementation of an adaptive strategy for the development of a retail enterprise // Economics and management: problems, solutions. 2023. Vol. 14, no. 12(141). P. 71-80. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.12.14.008>. (In Russian)

4. Ващенко Н. В., Жук О. О. Социально-экономические императивы формирования концепции конкурентоспособности предприятий сферы услуг // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 14, № 12(141). С. 13-22. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.12.14.002>.

Vashchenko N. V., Zhuk O. O. Socio-economic imperatives of the formation of the concept of competitiveness of enterprises in the service sector // Economics and management: problems, solutions. 2023. Vol. 14, no. 12(141). P. 13-22. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.12.14.002>. (In Russian)

5. Тхор Е. С., Волкова А. С. Роль конкурентоспособности предприятий сферы услуг в экономике новых регионов // Торговля и рынок. 2023. Т. 2, № 3(67). С. 86-91. EDN: VDEV DV.

Tkhor E. S., Volkova A. S. The role of competitiveness of service sector enterprises in the economy of new regions // Trade and market. 2023. Vol. 2, no. 3(67). P. 86-91. EDN: VDEV DV. (In Russian)

6. Аверина Т. Н. Оценка потенциала инновационного развития регионов РФ с применением дискриминантной модели // Научные исследования и разработки. Экономика. 2024. Т. 12, № 1. С. 9-12. <https://doi.org/10.12737/2587-9111-2024-12-1-9-12>.

Averina T. N. Assessment of the potential of innovative development of the regions of the Russian Federation using a discriminant model // Scientific research and development. Economy. 2024. Vol. 12, no. 1. P. 9-12. <https://doi.org/10.12737/2587-9111-2024-12-1-9-12>. (In Russian)

7. Минаков А. В. Проблемы и перспективы развития розничных торговых сетей в России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 5-2. С. 218-225. <https://doi.org/10.17513/vaael.2200>.

Minakov A. V. Problems and prospects of development of retail trade networks in Russia // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2022. No. 5-2. P. 218-225. <https://doi.org/10.17513/vaael.2200>. (In Russian)

8. Айдаров Т. А. Б., Абдымажитов Н. А., Касымова З. К., Ибишев М. А. Основные направления адаптации системы управления предприятием к конкурентной среде // Научный альманах. 2023. № 12-2(110). С. 14-17. EDN: FINLRI.

Aidarov T. A. B., Abdymazhitov N. A., Kasymova Z. K., Ibishev M. A. The main directions of adaptation of the enterprise management system to a competitive environment // Scientific Almanac. 2023. No. 12-2(110). P. 14-17. EDN: FINLRI. (In Russian)

9. Матвеева О. П., Петин Г. Р. Розничная торговля: тенденции, проблемы и направления устойчивого развития // Вестник Белгородского университета

кооперации, экономики и права. 2024. № 5(108). С. 66-78. <https://doi.org/10.21295/2223-5639-2024-5-66-78>.

Matveeva O. P., Petin G. R. Retail trade: trends, problems and directions of sustainable development // Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. 2024. No. 5(108). P. 66-78. <https://doi.org/10.21295/2223-5639-2024-5-66-78>. (In Russian)

10. Непарко М. В., Нестеренко Р. С. Анализ структуры внешней торговли и её изменение в условиях санкционной политики // Дневник науки. 2024. № 9(93). EDN: BAYAFС.

Neparko M. V., Nesterenko R. S. Analysis of the structure of foreign trade and its changes in the context of sanctions policy // Diary of science. 2024. № 9(93). EDN: BAYAFС. (In Russian)

11. Смирнов Н. К., Мужжавлева Т. В. Необходимость совершенствования методов оценки конкурентной среды секторов экономики // Экономика и предпринимательство. 2024. № 6(167). С. 214-218. <https://doi.org/10.34925/EIP.2024.167.6.043>.

Smirnov N. K., Muzhavleva T. V. The need to improve methods for assessing the competitive environment of economic sectors // Economics and entrepreneurship. 2024. No. 6(167). P. 214-218. <https://doi.org/10.34925/EIP.2024.167.6.043>. (In Russian)

12. Александров Ю. А., Гончарук О. В. Финансовые и организационно-экономические аспекты развития розничной торговли в Российской Федерации на современном этапе // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 7, № 5(146). С. 195-203. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.05.07.022>.

Alexandrov Yu. A., Goncharuk O. V. Financial and organizational-economic aspects of retail trade development in the Russian Federation at the present stage // Economics and management: problems, solutions. 2024. Vol. 7, no. 5(146). P. 195-203. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.05.07.022>. (In Russian)

13. Кравченко Е. С. Интеллектуальный потенциал как основа инновационного развития предприятий // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2025. № 14. С. 161-167. EDN: EMUYYL.

Kravchenko E. S. Intellectual potential as the basis of innovative development of enterprises // Enterprise strategy in the context of increasing its competitiveness. 2025. No. 14. P. 161-167. EDN: EMUYYL. (In Russian)

14. Варвус С. А. Последствия санкционной политики Запада для перспектив мирового экономического роста // Управленческий учёт. 2023. № 12-2. С. 839-845. <https://doi.org/10.25806/uu12-22023839-845>.

Varvus S. A. Consequences of the Western sanctions policy for the prospects of global economic growth // Managerial accounting. 2023. № 12-2. P. 839-845. <https://doi.org/10.25806/uu12-22023839-845>. (In Russian)

15. Брагин Л. А., Майорова Е. А. Состояние и тенденции развития розничной торговли РФ // Плехановский научный бюллетень. 2024. № 1(25). С. 14-25. EDN: TUYQHR.

Bragin L. A., Mayorova E. A. The state and trends in the development of retail trade in the Russian Federation // Plekhanov Scientific Bulletin. 2024. No. 1(25). P. 14-25. EDN: TUYQHR. (In Russian)

16. Кулешов Д. К. Обеспечение эффективности деятельности предприятий сферы услуг в условиях развития конкурентной рыночной среды // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13, № 2-1. С. 52-58. <https://doi.org/10.34670/AR.2023.82.58.040>.

Kuleshov D. K. Ensuring the efficiency of service sector enterprises in the context of the development of a competitive market environment // Economics: yesterday, today, tomorrow. 2023. Vol. 13, no. 2-1. P. 52-58. <https://doi.org/10.34670/AR.2023.82.58.040>. (In Russian)

17. Жумабекова А. Ж. Влияние конкурентной среды на развитие компании в период рыночной экономики // Вестник научных конференций. 2025. № 3-3(115). С. 125-128. EDN: EMCDUG.

Zhumabekova A. J. The impact of the competitive environment on the development of the company in the period of the market economy // Bulletin of scientific conferences. 2025. No. 3-3(115). P. 125-128. EDN: EMCDUG. (In Russian)

18. Писарюк С. Н., Тетерина Д. К., Цешко Л. В. Развитие инновационной экономики РФ, посредством трансформации инновационного потенциала // Актуальные вопросы учёта и управления в условиях информационной экономики. 2022. № 4. С. 179-183. EDN: HVQNLQ.

Pisaryuk S. N., Teterina D. K., Tseshko L. V. Development of the innovative economy of the Russian Federation through the transformation of innovation potential // Current issues of accounting and management in the information economy. 2022. No. 4. P. 179-183. EDN: HVQNLQ. (In Russian)

19. Гаврилов Е. В. Влияние технологических инноваций на конкурентоспособность предприятий сферы услуг // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 8, № 7(160). С. 165-172. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.08.019>.

Gavrilov E. V. The impact of technological innovations on the competitiveness of service sector enterprises // Economics and management: problems, solutions. 2025. Vol. 8, no. 7(160). P. 165-172. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.08.019>. (In Russian)

20. Чигрина Э. В., Губанова Ю. В. Влияние санкционной политики на экономическое развитие Российской Федерации // Молодая наука Сибири. 2022. № 2(16). С. 353-359. EDN: JWFBBD.

Chigrina E. V., Gubanova Yu. V. The impact of sanctions policy on the economic development of the Russian Federation // Young Science of Siberia. 2022. No. 2(16). P. 353-359. EDN: JWFBBD. (In Russian)

21. Магомедова М. М., Велиева Ф. Э. Анализ состояния конкурентной среды региональной экономики и совершенствование механизма антимонопольного регулирования // Экономика и предпринимательство. 2022. № 1(138). С. 141-144. <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.138.1.023>.

Magomedova M. M., Veliyeva F. E. Analysis of the state of the competitive environment of the regional economy and improvement of the mechanism of antimonopoly regulation // Economics and entrepreneurship. 2022. No. 1(138). P. 141-144. <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.138.1.023>. (In Russian)

22. Дустматов Б. М. Некоторые аспекты инновационного развития предпринимательской деятельности в сфере услуг // Modern Economy Success. 2024. № 2. С. 344-350. <https://doi.org/10.58224/2500-3747-2024-2-345-351>.

Dostmatov B. M. Some aspects of innovative development of entrepreneurial activity in the service sector // Modern Economy Success. 2024. No. 2. P. 344-350. <https://doi.org/10.58224/2500-3747-2024-2-345-351>. (In Russian)

23. Бурганов Р. А. Ситуационная стратегия предприятия в конкурентной и нестабильной среде // Менеджмент в России и за рубежом. 2024. № 5. С. 3-9. EDN: BGNUSZ.

Burganov R. A. Situational strategy of an enterprise in a competitive and unstable environment // Management in Russia and abroad. 2024. No. 5. P. 3-9. EDN: BGNUSZ. (In Russian)

24. Макарова А. А., Маклякова М. И., Куклинова П. С. Политика импортозамещения России в условиях санкционного давления // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 4-2(110). С. 122-125. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-4-2-122-125>.

Makarova A. A., Maklyakova M. I., Kuklinova P. S. Russia's import substitution policy under sanctions pressure // Economics and Business: theory and practice. 2024. No. 4-2(110). P. 122-125. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-4-2-122-125>. (In Russian)

25. Жук О. О. Вызовы инновационной экономики в контексте растущей конкурентоспособности сферы услуг // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2024. № 13. С. 24-28. EDN: HUYICU.

Zhuk O. O. Challenges of the innovative economy in the context of the growing competitiveness of the service sector // Enterprise strategy in the context of increasing its competitiveness. 2024. No. 13. P. 24-28. EDN: HUYICU. (In Russian)

26. Лола И. С., Асосков Д. Г., Усов Н. А. Деловой климат в розничной торговле в I квартале 2025 г. // НИУ ВШЭ. 2025. 8 с. URL: https://www.hse.ru/data/2025/06/11/2003300122/DK_retail_1Q2025.pdf.

Lola I. S., Asoskov D. G., Usov N. A. The business climate in retail trade in the first quarter of 2025 // HSE. 2025. 8 p. URL: https://www.hse.ru/data/2025/06/11/2003300122/DK_retail_1Q2025.pdf. (In Russian)

27. Лола И. С., Остапкович Г. В., Асосков Д. Г., Усов Н. А. Индекс экономического настроения (ИЭН ВШЭ) во II квартале 2025 года // НИУ ВШЭ. 2025. 9 с. URL: https://www.hse.ru/data/2025/07/23/1985980579/IEN_2Q2025.pdf.

Lola I. S., Ostapkovich G. V., Asoskov D. G., Usov N. A. Economic Sentiment Index (IEN HSE) in the second quarter of 2025 // HSE. 2025. 9 p. URL: https://www.hse.ru/data/2025/07/23/1985980579/IEN_2Q2025.pdf. (In Russian)

Информация об авторах

Н. В. Ващенко – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики предприятия и управления персоналом;

О. О. Жук – аспирант и старший преподаватель кафедры экономики предприятия и управления персоналом.

Information about the authors

N. V. Vaschenko – Doctor of Science (Economy), Associate Professor, Professor of the Department of Enterprise Economics and Personnel Management;

O. O. Zhuk – postgraduate student and senior lecturer at the Department of Enterprise Economics and Personnel Management.

Вклад авторов: авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 14.09.2025; одобрена после рецензирования 22.09.2025; принята к публикации 24.09.2025.

The article was submitted 14.09.2025; approved after reviewing 22.09.2025; accepted for publication 24.09.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 7(113). С. 111-120.
Scientific Journal "Manager". 2025;(7/113):111-120.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 338.45:657
JEL: M41, P26, R11
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17414557>

УЧЁТ И АУДИТ КАК ЭЛЕМЕНТЫ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

Анна Владимировна Верига

Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия,
k_uia@donampa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8176-5413>

Аннотация. В исследовании в качестве активных участников региональной экономической системы и трансформационных процессов в ней рассмотрены учёт и аудит. Проанализированы место и роль системы учёта в экономике на микро-, мезо-, макро- и мега- уровнях с акцентом на региональном уровне. Выполнена сравнительная характеристика ведения учёта для разных сфер экономической деятельности – банковской, бюджетной, коммерческой, некоммерческой. Разработана организационно-информационная модель аудита, применимая для любых объектов аудиторской проверки, формируемых в системе финансового учёта. Обозначены проблемы развития системы учёта и аудита на примере экономики Донецкой Народной Республики до и после вхождения в состав Российской Федерации, их встраивания в общероссийскую систему, предложены пути решения организационных, методических и кадровых проблем.

Ключевые слова: учёт, аудит, ресурсы, региональная экономика, институциональное обеспечение, система, Донецкая Народная Республика

Финансирование: исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Теоретико-методические подходы к управлению социально-экономическими процессами в условиях экономической нестабильности», регистрационный номер НИОКТР 1023022500030-6.

Для цитирования: Верига А. В. Учёт и аудит как элементы институционального обеспечения развития региональной экономики // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 7(113). С. 111-120. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17414557>.

Original article

ACCOUNTING AND AUDITING AS ELEMENTS OF INSTITUTIONAL SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF THE REGIONAL ECONOMY

Anna V. Veriga

Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia,
k_uia@donampa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8176-5413>

Abstract. The study considers accounting and auditing as active participants in the regional economic system and its transformation processes. The place and role of the accounting system in the economy at the micro, meso, macro and mega levels are analyzed, with an emphasis on the regional level. Comparative characteristics of accounting for different spheres of economic activity – banking, budgetary, commercial, non-commercial – have been performed. An organizational and information audit model has been developed that is applicable to any audit objects generated in the financial accounting system. The problems of developing the accounting and auditing system are outlined using the example of the economy of the Donetsk People's Republic before and after joining the Russian Federation, their integration into the all-Russian system, and ways to solve organizational, methodological, and personnel problems are proposed.

Keywords: accounting, audit, resources, regional economy, institutional support, system, Donetsk People's Republic

Funding: the study was carried out within the framework of the fundamental research work "Theoretical and methodological approaches to managing socio-economic processes in conditions of economic instability", R&D registration number 1023022500030-6.

For citation: Veriga A. V. Accounting and auditing as elements of institutional support for the development of the regional economy // Scientific Journal "Manager". 2025;(7/113): 111-120. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17414557>.

Введение

Эффективность региональной экономики во многом определяется качеством её институционального обеспечения. Одним из существенных его аспектов является всё, что связано с подготовкой информации как в экономической системе в целом, так и в отдельных её субъектах. Именно эту функцию призваны выполнять учёт, как система формирования информации, и аудит, как система её проверки с целью обеспечения достоверности и соответствия требованиям пользователей.

В условиях нестабильности, вызванной геополитическими факторами и характерной на сегодняшний день для экономики Донецкой Народной Республики (ДНР), вопросы качества информации приобретают особую значимость. Именно поэтому повышенное внимание к учёту и аудиту требуется как от региональных властей, с позиции реализации ими функции нормативного правового обеспечения, организации и регулирования, так и от исполнителей на уровне хозяйствующих субъектов, экономических единиц, непосредственно своей деятельностью обеспечивающих социально-экономическое развитие региона. И если в отношении учёта нормативно-правовая база была в целом за время существования ДНР в качестве самостоятельного государства сформирована и окончательно оформлена после вхождения в состав Российской Федерации в качестве полноправного субъекта [1], то аудит до сегодняшнего дня в республике институционально не оформлен, что и предопределило предмет настоящего исследования.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является анализ места и роли бухгалтерского учёта и аудита в институциональном обеспечении развития региональной экономики (на примере Донецкой Народной Республики).

Для достижения поставленной цели сформулированы задачи:
проанализировать место и роль системы учёта на разных уровнях экономики с акцентом на региональной экономике;
сравнить требования и условия ведения учёта в разных секторах экономики;
осветить специфику экономики ДНР и состояние системы учёта и аудита в ней;
предложить пути совершенствования системы учёта и аудита на региональном уровне.

Методы исследования

В исследовании использованы общенаучные методы исследования, в частности: системного подхода, анализа, сопоставления, обобщения, моделирования.

Результаты исследования и их обсуждение

Рассмотрение экономики через призму диалектического подхода подразумевает восприятие её процессов как постоянно развивающихся, взаимосвязанных и динамичных явлений [2]. Проблемы прогнозируемости экономической системы [3], изменчивость её состояния, хода процессов и условий диктует необходимость внедрения обновленных методов информационной поддержки. Основу экономической информации о ресурсах разного рода и результатах их использования формирует система бухгалтерского учёта. Под воздействием трансформационных процессов в экономике ДНР, вызванных как негативными, так и позитивными факторами, в республиканском учёте произошли существенные перемены. Учёт постепенно перестаёт быть исключительно инструментом регистрации фактов, приобретая роль активного участника процесса экономических изменений.

Бухгалтерский учёт является действенной функцией управления, и его ведение закреплено на законодательном уровне для всех без исключения экономических субъектов [4, статья 2]. Уже это обстоятельство служит критерием его значимости в деятельности как каждого конкретного хозяйственного организма, так и для экономики любого уровня: отраслевого, регионального, государственного (федерального), межгосударственных связей. Связано это с тем, что одной из центральных категорий в учёте является информация, формируемая в его системе и необходимая для целей управления на всех уровнях иерархии. Эта информация обширна по охвату объектов, она носит финансовый и нефинансовый характер, касается состояния и движения разного рода ресурсов, их использования и формирования результатов деятельности, движения капитала и денежных потоков (рисунок 1).

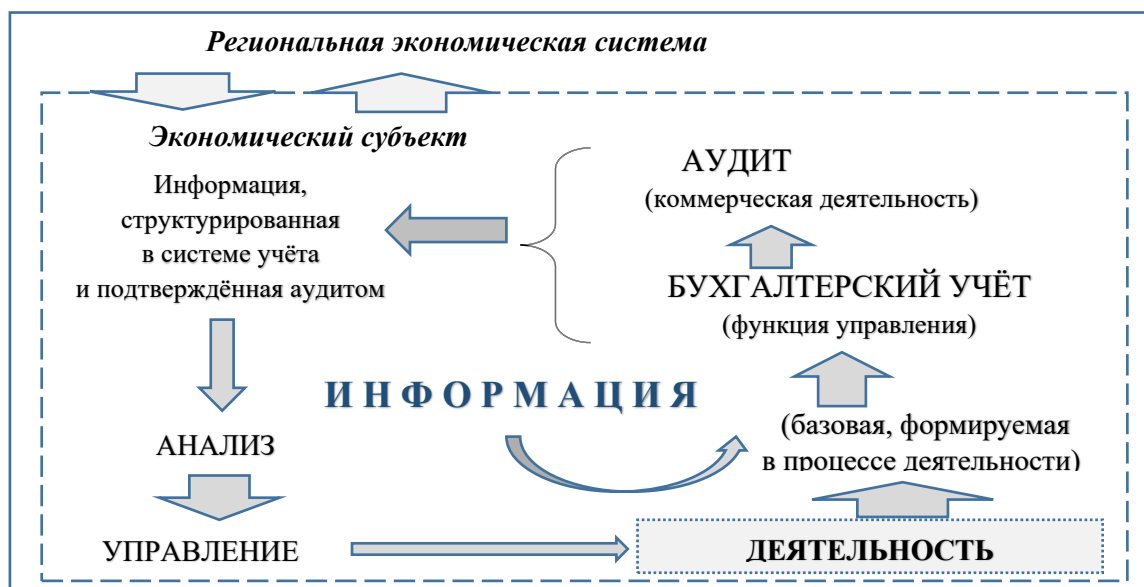


Рисунок 1 – Место бухгалтерского учёта в информационном обеспечении деятельности экономического субъекта

Figure 1 – The place of accounting in the information support of an economic entity

Разные интересы пользователей информации предопределяют разделение учёта на подсистемы или виды: оперативный, статистический и бухгалтерский. Последний, наиболее полный и информативный, в свою очередь, подразделяется на управленческий, финансовый и налоговый.

На каждом уровне экономической иерархии задачи перед каждым видом учёта и их значимость различны, что продемонстрировано в таблице 1, однако все они взаимосвязаны и взаимозависимы в достижении единой цели – обеспечить своевременной и достоверной информацией пользователей для принятия решений.

Таблица 1 – Место и роль системы учёта в экономике
Table 1 – The place and role of the accounting system in the economy

Критерии сравнения	уровень			
	микро-	мезо-	макро-	мега-
Экономические субъекты	хозяйствующие субъекты – предприятия и домохозяйства	отраслевые / профильные министерства и ведомства	органы государственной власти и управления	международные союзы, организации
Преобладающие процессы в экономических системах	созидание	координация	формирование и реализация экономической политики	выработка глобальной стратегии развития и взаимодействия
Роль в создании валового продукта	база	надстройка		
Формируемое нормативно- правовое обеспечение учёта	Правоустанав- ливающие, распорядитель- ные документы	методические рекомендации, указания, письма	кодексы, законы, постановления, стандарты, планы счетов	международные соглашения и стандарты
Преобладающие функции учёта (отношение к информации)	наблюдение, фиксация	аудит, анализ, контроль	генерирование	конвергенция
Преобладающие подсистемы учёта для решения внутренних задач	оперативный, управленческий, финансовый	финансовый, налоговый, статистический, бюджетный		статистический
Преобладающие подсистемы учёта для решения внешних задач	финансовый, налоговый	статистический, бюджетный		

Обобщение данных таблицы позволяет сделать ряд выводов:

1. Экономические субъекты микроэкономического уровня находятся под влиянием вышестоящих уровней экономической системы, однако именно они играют основную роль в формировании валового продукта, являясь основой всей системы, тогда как остальные уровни выполняют вспомогательную функцию, т. е. являются надстройкой. Специфика деятельности влияет на особенности организации ведения

учёта и формирования бухгалтерской отчётности у экономического субъекта, а также предопределяет особые требования к квалификации сотрудников бухгалтерии. Персонал с высоким уровнем профессиональной подготовки способен успешно справляться не только с повседневными задачами, но и творчески подходить к решению вопросов, активно участвуя в процессах управления и развитии экономики.

2. Мезо- и макроуровни экономики могут рассматриваться как на федеральном, так и на региональном уровнях, включая ДНР как отдельного субъекта федерации.

3. Правовая база учёта формируется отдельно на каждом уровне: на микроуровне действуют внутренние правовые документы, на мезоуровне используются учётные стандарты и инструкции, на макроуровне – законодательные акты, а на мегауровне распространяется международное регулирование. Субъекты нижнего уровня обязаны соблюдать нормы, установленные на верхних уровнях.

4. Различные уровни экономической системы характеризуются преобладанием разных подсистем бухгалтерского учёта, причём на микроуровне задействована их вся совокупность для решения внутренних и внешних задач.

5. Уровень экономической системы определяет активность роли учёта, начиная от простого фиксирования фактов хозяйственной деятельности и заканчивая глубоким осмыслением полученной информации. Данный принцип справедлив даже для микроуровня, поскольку его субъекты различаются по размерам, структуре и спектру решаемых задач.

На мезоуровне, или уровне региона, являющегося объектом настоящего исследования, экономические субъекты представлены профильными министерствами и ведомствами, главная роль которых заключается в координации деятельности нижестоящих организаций. Эти органы выступают своего рода надстройкой относительно производства валового продукта, обеспечивая необходимые условия для эффективного функционирования реальных субъектов экономики.

Для реализации учётных функций на этом уровне используются преимущественно данные, полученные на микроуровне из подсистем финансового, налогового и статистического учёта, а основные функции состоят в аудите, анализе и контроле поступающей информации. Данные функции реализуются в рамках действующих стандартов учёта и Плана счетов, разрабатываемых Министерством финансов Российской Федерации, а также соответствующих нормативных актов и рекомендаций, выпускаемых как федеральным центром, так и регионами.

В ДНР на мезоуровне за организацию и общую координацию системы учёта отвечает республиканское Министерство финансов¹. И если до вхождения в состав России оно в полной мере выполняло функции нормативного правового обеспечения учёта, то в настоящее время преобладают аналитические и контрольные, так как с 2023 года учёт в республике ведётся в соответствии с федеральным законодательством, стандартами и планами счетов, с учётом особенностей переходного периода [5], необходимого для встраивания республиканской учётной системы в общероссийскую.

Сложность координации системы учёта на мезоуровне объясняется тем, что, помимо многоуровневости и разделения учёта на подсистемы, он существенно, в методическом плане, различается по секторам экономики. Если базовый закон, регулирующий учёт в государстве, единый [4], то стандарты и планы счетов в банковской, бюджетной и коммерческой сферах, а также для некоммерческих организаций, отличаются существенно (таблица 2). Такие различия предопределяют особенности подготовки бухгалтеров и их соответствия профессиональным требованиям [6].

¹ Министерство финансов Донецкой Народной Республики – официальный сайт. URL: <https://minfindnr.ru/>.

Таблица 2 – Сравнительная характеристика ведения учёта
для разных сфер экономической деятельности

Table 2 – Comparative characteristics of accounting for different areas of economic activity

Критерии сравнения	Сектор / сфера учёта			
	Банковский сектор	Бюджетные организации	Некоммерческие организации	Коммерческий сектор
Правовое обеспечение	Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учёте», федеральное и региональное гражданское, налоговое, бюджетное, трудовое законодательство			
Стандарты	Положение № 809-П/ МСФО	ФСГФ	ФСБУ/ПБУ	ФСБУ/ПБУ/ МСФО
План счетов	План счетов бухгалтерского учёта в кредитных организациях (положение Банка России от 24.11.2022 № 809-П)	Единый план счетов бюджетного учёта (приказ Минфина России от 01.12.2010 № 157н)	План счетов бухгалтерского учёта финансово-хозяйственной деятельности (приказ Минфина России от 31.10.2000 № 94н)	
Необходимость (обязательность) составления сметы	нет, но есть целесообразность	есть	есть	нет
Приносящая доход деятельность	главная, кроме центрального банка	возможна, кроме казённых учреждений	возможна, с отдельным ведением учёта	главная
Бюджетное финансирование	нет	преобладает	значительное	возможно
Упрощённый учёт	недопустим	возможен в казённых учреждениях	преобладает	возможен
Аутсорсинг	маловероятен	возможен	возможен	возможен
Обязательность аудита финансовой отчётности	без исключений	государственный аудит	зависит от формы НКО и вида деятельности	зависит от вида и масштабов деятельности

Характеризуя состояние республиканской системы учёта и анализируя проблемы переходного периода, следует отметить, что они, в первую очередь, связаны с длительной (2014-2022 годы) изоляцией бухгалтеров микро- и мезоуровней, как в научном плане, так и в отношении полноценного и системного нормативного правового обеспечения [7].

Развитие учётной науки в этот период было затруднено и преимущественно замкнуто пределами республики в силу полного несоответствия систем учёта и налогообложения, применявшихся в ДНР и России. Аудиторская деятельность также отсутствовала и институционально (хотя вся организационная работа по созданию республиканской Аудиторской палаты была проведена ещё в 2014 году), и фактически. После вхождения в состав России, оставшиеся в регионе сертифицированные в Украине аудиторы не могут по существующей на сегодня упрощённой процедуре подтвердить свой статус.

В результате бухгалтерам в ДНР в 2023 году пришлось кардинально повышать свою квалификацию, практически переучиваться «на ходу». Не все оказались готовы к таким переменам, особенно старшее поколение. Нужно учитывать, что костяк профессии составляют женщины, на плечи, в нынешних обстоятельствах, которых легли дополнительные проблемы и заботы, отвлекающие от профессии. Дефициту бухгалтерских кадров способствовали также отток трудоспособного населения из региона на фоне обострения военных действий, общая социальная нестабильность и демографическая яма, с которой столкнулась республика. При этом спрос на бухгалтеров в регионе, причём на бухгалтеров квалифицированных, знающих нормативную базу, уверенных компьютерных пользователей, во всех сферах

хозяйствования постоянно растёт, особенно в условиях рекордных темпов восстановления экономики, её цифровизации, развития традиционных и новых для республики отраслей, возвращения в регион крупного бизнеса. Последнее обстоятельство создаёт объективные предпосылки для полноценного возобновления аудиторской деятельности на региональном уровне и создания регионального представительства Аудиторской палаты России².

Информация, сформированная в системе учёта, становится более весомой с точки зрения доверия к её качеству, достоверности и полноте после подтверждения аудитом. Здесь важно разделять задачи внутреннего и внешнего – независимого – аудита. Если задача первого заключается в недопущении искажений информации в процессе её формирования, то второго – в подтверждении правильности данных о ресурсах и результатах деятельности в уже сформированной и зафиксированной в официальной отчётности.

Помимо решения вопросов формирования аудиторского сообщества и организации аудита как вида деятельности, решаемых на региональном уровне, не менее важным является вопрос разработки методики прикладного аудита на уровне экономического субъекта, подходы к которой будут зависеть от конкретной задачи, поставленной клиентом перед аудитором.

Эффективность аудита определяется множеством факторов информационного, организационного, методического характера. Для того чтобы комплексно учесть их влияние на ход и результаты аудиторской проверки, целесообразным является построение модели проверки. Такая модель может носить универсальный характер, она применима к любому объекту аудита, например, ресурсам – перманентно значимому виду аудита. Важно отметить, что полновесная модель может быть построена в отношении финансовой отчётности экономического субъекта, являющейся объектом обязательного аудита, либо иного объекта, сформированного в системе именно финансового учёта, с обязательным использованием стоимостной оценки.

Моделирование является одним из основных методов аудита, позволяющим исследовать процесс проверки какого бы то ни было объекта во взаимосвязи и взаимозависимости её этапов и других составляющих элементов. В общеполитическом смысле моделирование – это метод исследования объектов познания на основе моделей; построение и изучение моделей реально существующих предметов и явлений и конструируемых объектов для определения или улучшения их характеристик, рационализации способов их построения, управления ими [8].

Необходимо принимать во внимание, что построение модели в полной мере должно отражать существенные аспекты аудита и позволять снизить риск невыявления искажений в учётной системе экономического субъекта. Данная модель должна полностью соответствовать условиям и требованиям, предъявляемым в настоящее время к сформированной в системе финансового учёта информации, соблюдение которых проверяется в ходе аудита. К таким требованиям можно отнести: достоверность, уместность, достаточность, объективность подтверждаемой информации, обоснованность действий персонала. Кроме того, при построении модели необходимо опираться на специфические методы, присущие аудиту как науке. В частности, это: расчёты, подтверждение, запрос, наблюдение, измерение, вычисление, инвентаризация, оценка, сравнение, изучение документов и другие³.

Организационно-информационная модель аудита, отражающая взаимосвязи составляющих её элементов, с учётом изложенных выше требований, представлена на рисунке 2.

² Ассоциация «Аудиторская палата России» (АИР) – официальный сайт. URL: <https://sroapr.ru/>.

³ 2014 Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements – официальный сайт Международной федерации бухгалтеров (International Federation of Accountants – IFAC). URL: <http://www.ifac.org/publications-resources/2014-handbook-international-quality-control-auditing-review-other-assurance-a>.

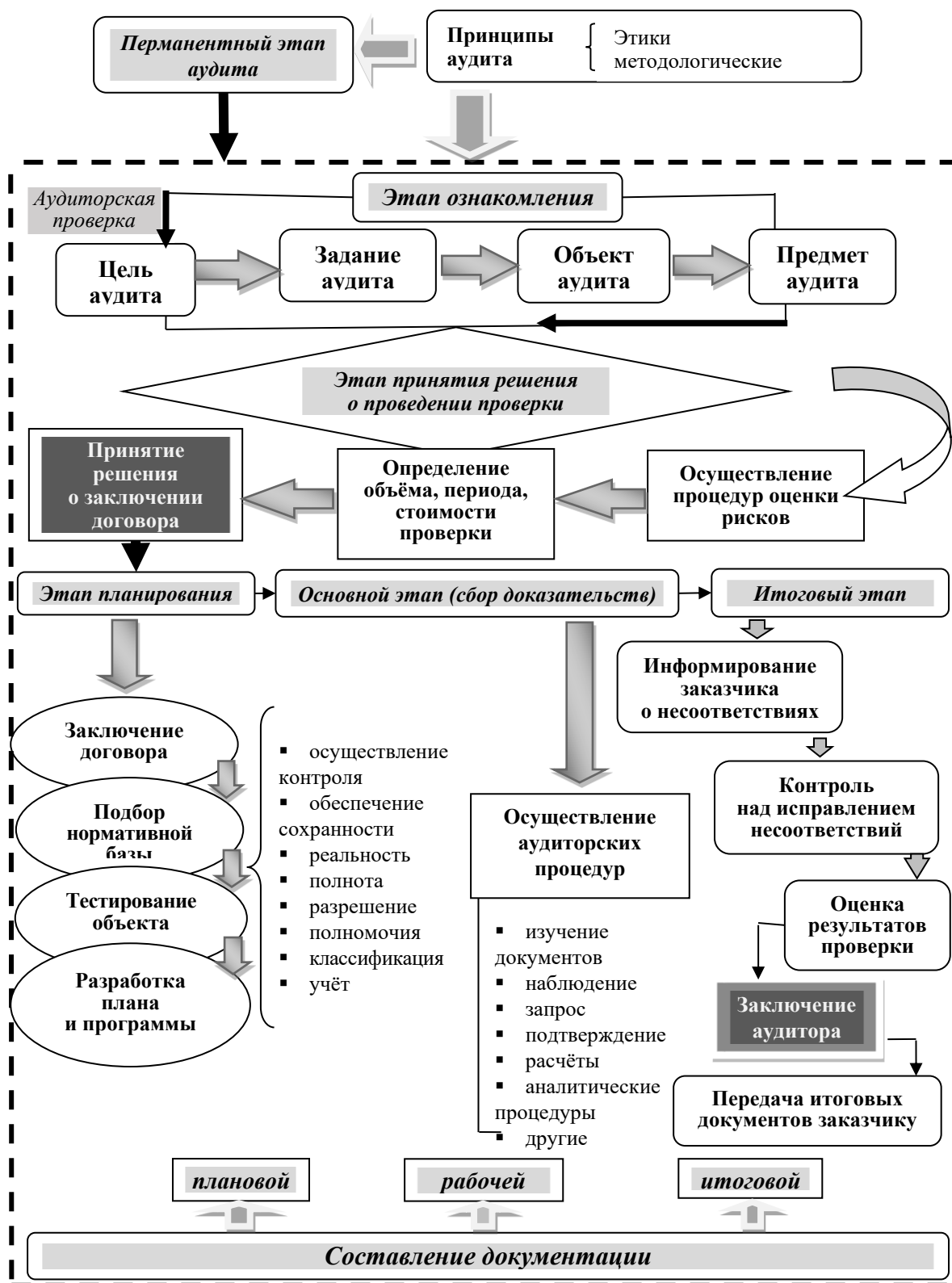


Рисунок 2 – Организационно-информационная модель аудита

Figure 2 – Organizational and information model of audit

Данная модель универсальна, то есть применима и к финансовой отчётности, и любому виду ресурсов организации. Она содержит обобщённую информацию относительно: этапов аудита; принципов, которыми должен руководствоваться аудитор в ходе проверки; основных аудиторских методов и процедур; проверяемых документов – первичных, учётных регистров, отчётов и деклараций – и их соответствия требованиям

пользователей; рабочей документации, которая составляется по результатам выполнения каждого из этапов; итоговой документации по результатам проверки. Использование предложенной модели позволяет конкретизировать алгоритм действий аудитора / аудиторской группы для конкретного объекта, выбрать оптимальные для его проверки приёмы, методы и способы, а также организацию работы и документооборот.

Спецификой аудита ресурсов является то, что объектом проверки может быть как отдельный вид ресурсов, так и их группа, в зависимости от цели аудита. Также при аудите финансовой отчётности подтверждение её статей неизбежно затрагивает проверку всех ресурсов организации. При этом проверка различных ресурсов или их групп может быть организована параллельно, что ускоряет и рационализирует весь процесс.

Предложенная схема отражает весь комплекс действий независимого аудитора, связанных с проверкой, однако она применима и при внутреннем аудите. В этом случае схема упрощается, так как: как правило, объектом проверки становится определённый вид ресурсов, а не их совокупность; существенно сокращаются подготовительный и заключительный этапы; не требуется заключение договора; упрощается документооборот. При любой проверке центральным и наиболее трудоёмким остаётся основной этап – сбор аудиторских доказательств.

Выводы

Учёт всё в большей степени становится, а аудит может стать активным участником экономических преобразований в ДНР, и для того чтобы они выполняли свои функции максимально эффективно, необходим должный уровень всех аспектов их институционального обеспечения – от нормативного правового и должного внимания со стороны всех ветвей власти до организации и подготовки его специалистов. Подготовка бухгалтеров широкого профиля, способных вести учёт (финансовый, управленческий, налоговый) и проводить аудит в трёх принципиально разных учётных системах (банковской, некоммерческой и коммерческой сферах) в ДНР сегодня является насущной задачей. Для поднятия престижа бухгалтерской профессии в ДНР и обеспечения экономики специалистами по учёту высокой квалификации необходимы: системная работа по подготовке и переподготовке кадров, как среднего, так и высшего звена; должное финансирование образовательных программ; системный, имеющий правовую основу, контроль над работодателем в отношении соблюдения им требования соответствия занимаемой должности специалистов-бухгалтеров их профессиональной подготовке, которого на сегодняшний день строго придерживаются только в бюджетной сфере; формирование на региональном уровне профессиональных объединений бухгалтеров для решения проблем профессии и повышения её престижа; институциональное обеспечение в регионе аудита.

Список источников / References

1. Верига А. В., Добродеева В. Д. Особенности ведения бухгалтерского учёта в ДНР как субъекте России в переходный период // Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы». Сборник научных работ серии «Финансы, учёт, аудит». Вып. 30 / ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС». Донецк: ДОНАУИГС, 2023. С. 37-47. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8171542>.

Veriga A. V., Dobrodeeva V. D. Peculiarities of accounting in the DPR as a subject of Russia during the transition period // Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Donetsk Academy of Management and Public Administration". Collection of scientific papers of the series "Finance, accounting, audit". Issue 30 / Donetsk: DONAMPA, 2023. P. 37-47. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8171542>. (In Russian)

2. Иванова Т. Л., Кретьева А. В., Игуменцева А. В. Регион и региональная экономическая система: системно-интегративный подход // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. ISSN 1999-2645. № 3(75). Номер статьи: 7504. Дата публикации: 25.07.2023. <https://doi.org/10.24412/1999-2645-2023-375-21>.

Ivanova. T. L., Kretova A. V., Igumentseva A. V. Region and regional economic system: a system-integrative approach // Regional economics and management: electronic scientific journal. ISSN 1999-2645. No. 3(75). Article number: 7504. Date of publication: 07/25/2023. <https://doi.org/10.24412/1999-2645-2023-375-21>. (In Russian)

3. Бурлачков В. К. Проблема прогнозируемости экономической системы: теоретические аспекты // Вопросы экономики. 2010. № 11. С. 136-142. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2010-11-136-142>.

Burlachkov V. K. The problem of predictability of the economic system: theoretical aspects. Voprosy ekonomiki. 2010. No. 11. P. 136-142. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2010-11-136-142>. (In Russian)

4. О бухгалтерском учёте: Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ, с изменениями и дополнениями. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102152685>.

On Accounting: Federal Law No. 402-FZ dated 12/06/2011, with amendments and additions. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102152685>. (In Russian)

5. О ведении бухгалтерского учёта на территориях новых субъектов Российской Федерации: письмо Минфина России от 16.12.2022 № ПЗ-15/2022. Официальный сайт Минфина России. URL: https://minfin.gov.ru/ru/document/?id_4=301085.

On accounting in the territories of the new subjects of the Russian Federation: letter of the Ministry of Finance of the Russian Federation dated 12/16/2022 № PZ-15/2022. The official website of the Ministry of Finance of Russia. URL: https://minfin.gov.ru/ru/document/?id_4=301085. (In Russian)

6. Об утверждении профессионального стандарта «Бухгалтер»: приказ Минтруда России от 21.02.2019 № 103н (Зарегистрировано в Минюсте России 25.03.2019 № 54154). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_321130/.

On the approval of the professional standard "Accountant": Order of the Ministry of Labor of Russia dated 02/21/2019 No. 103n (Registered with the Ministry of Justice of Russia on 03/25/2019 No. 54154). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_321130. (In Russian)

7. Верига А. В. Становление учёта и аудита в непризнанных государствах (на примере Донецкой Народной Республики) // Актуальные вопросы учёта и управления в условиях информационной экономики: материалы Всероссийской научно-практической конференции (сборник тезисов), 17-18 мая 2018 г. Севастополь: Изд-во РИБЕСТ, 2018. С. 44-47. EDN: RZYCRJ.

Veriga A. V. The formation of accounting and auditing in unrecognized states (on the example of the Donetsk People's Republic) // Current issues of accounting and management in the information economy: proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference (collection of abstracts), May 17-18, 2018. Sevastopol: RIBEST Publishing House, 2018. P. 44-47. EDN: RZYCRJ. (In Russian)

8. Философский энциклопедический словарь / Редкол.: С. С. Аверинцев, Э. А. Араб-Оглы, Л. Ф. Ильичев и др. 2-е изд. Москва: Сов. энциклопедия, 1989. 915 с.

Philosophical Encyclopedic Dictionary / Ed.: Vol. S. A. Averintsev, E. N. A. Arab-Oglu, L. F. Ilyichev et al. 2nd ed. Moscow: Soviet Encyclopedia, 1989. In 915. (In Russian)

Информация об авторе

А. В. Верига – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры учёта и аудита.

Information about the author

A. V. Veriga – Doctor of Economics, Professor, Professor of Accounting and Auditing Department.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 13.09.2025; одобрена после рецензирования 21.09.2025; принята к публикации 24.09.2025.

The article was submitted 13.09.2025; approved after reviewing 21.09.2025; accepted for publication 24.09.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 7(113). С. 121-131.
Scientific Journal "Manager". 2025;(7/113):121-131.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья

УДК 336.7

JEL: C61, R11

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17414763>

АЛГОРИТМ ПОСТРОЕНИЯ УКРУПНЁННОЙ ФИНАНСОВОЙ МОДЕЛИ РЕГИОНА В СИСТЕМЕ ТЕРРИТОРИАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ВОЛГОГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ)

Ольга Сергеевна Глинская¹, Анна Владимировна Шохнех²,
Александр Александрович Касимовский³

¹Волгоградский кооперативный институт, Волгоград, Россия,
soig_2011@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4004-5396>

^{2,3}Волгоградский государственный социально-педагогический университет, Волгоград,
Россия

²shokhnekh@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4764-1505>

³kosimovskij@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0000-7347-4117>

Аннотация. Построение укрупнённой финансовой модели региона является кросс-задачей в развитии региона. Этот процесс может быть упрощённым, но тем не менее необходимо иметь существенную информационную обоснованность для принятия экспресс-решений, так как она отражает основные финансовые показатели и взаимосвязи в экономике отдельных территорий. Методика построения финансовой модели региона с учётом территориальной экономической безопасности, реализуемая в исследовании, расширяет информационные границы, выявляя возможные угрозы, которые могут перерасти в риски. Следовательно, укрупнённая финансовая модель региона в системе экономической безопасности обеспечивает информацией для анализа текущего состояния региона, прогнозирования развития и принятия управленческих решений в условиях нивелирования рисками и выявления перспектив развития. Также в исследовании изучается процесс выбора и формирования процедур для организации качественного финансового обеспечения прогнозирования экономического развития. В статье предлагается укрупнённая финансовая модель Волгоградской области на 2025-2027 годы, раскрывающая сценарии развития прогнозных направлений, коррелируемые с маршрутами: стратегий повышения региональных доходов; обоснованности региональных расходов; инвестиционной активности в отраслях экономики региона; государственного субсидирования из федерального бюджета.

Ключевые слова: финансовая модель региона, территориальная экономическая безопасность, региональная диагностика, региональное прогнозирование, инвестиционная активность, экономика региона, региональное управление, региональные риски

Для цитирования: Глинская О. С., Шохнех А. В., Касимовский А. А. Алгоритм построения укрупнённой финансовой модели региона в системе территориальной экономической безопасности (на примере Волгоградской области) // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 7(113). С. 121-131. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17414763>.

Original article

ALGORITHM FOR CONSTRUCTING A MACRO FINANCIAL MODEL OF A REGION WITHIN THE SYSTEM OF TERRITORIAL ECONOMIC SECURITY (USING THE VOLGOGRAD REGION AS AN EXAMPLE)

Olga S. Glinskaya¹, Anna V. Shokhnekh², Alexander A. Kasimovsky³

¹Volgograd Cooperative Institute, Volgograd, Russia, soig_2011@mail.ru,
<https://orcid.org/0000-0003-4004-5396>

^{2,3}Volgograd State Socio-Pedagogical University, Volgograd, Russia

²shokhnekh@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4764-1505>

³kosimovskij@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0000-7347-4117>

Abstract. The construction of a macro financial model of a region is a cross-cutting task in regional development. This process can be simplified, yet it requires substantial informational justification for making rapid decisions, as it reflects the key financial indicators and interdependencies within the economy of individual territories. The methodology for constructing a regional financial model, considering territorial economic security, implemented in this research, expands informational boundaries by identifying potential threats that can escalate into risks. Consequently, a macro regional financial model within the economic security system provides information for analyzing the current state of the region, forecasting its development, and making management decisions under conditions of risk mitigation and identification of development prospects. The research also examines the process of selecting and forming procedures for organizing high-quality financial support for economic development forecasting. The article proposes a macro financial model for the Volgograd Region for 2025-2027, revealing development scenarios for forecast directions, correlated with pathways for: strategies to increase regional revenues; justification of regional expenditures; investment activity in the region's economic sectors; and state subsidies from the federal budget.

Keywords: regional financial model, territorial economic security, regional diagnostics, regional forecasting, investment activity, regional economy, regional management, regional risks

For citation: Glinskaya O. S., Shokhnekh A. V., Kasimovsky A. A. Algorithm for constructing a macro financial model of a region within the system of territorial economic security (using the Volgograd region as an example) // Scientific Journal "Manager". 2025;(7/113):121-131. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17414763>.

Введение

Построение укрупнённой финансовой модели региона в системе территориальной экономической безопасности является ключевым направлением в выявлении перспектив развития и минимизации рисков. Очевидно, что для каждого региона существует неопределённое множество перспектив развития и экономического роста в условиях появления новых трендов (устойчивое развитие, цифровая экономика, поведенческая экономика, зелёная экономика, экономика знаний). Многими авторами предлагается понимать процесс выявления перспектив развития в финансовой модели региона как диагностика текущего и будущего состояния социально-экономической системы региона в условиях идентификации и прогнозирования рисков, угроз, возможного применения регионального потенциала экономической системы субъекта [1; 2]. В построении финансовой региональной модели применяются инструменты анализа и прогнозирования показателей развития с целью выявления и минимизации негативных

тенденций, а также раскрытия и максимального использования имеющегося потенциала [3; 4; 5].

Цель и задачи исследования

Цель исследования состоит в изучении, анализе, уточнении и разработке оптимального алгоритма построения укрупнённой финансовой модели региона, направленной на обеспечение территориальной экономической безопасности (на примере Волгоградской области).

Для достижения цели решались следующие задачи:

- 1) выявить основные направления и подходы к проведению процедур для построения региональной финансовой модели в системе экономической безопасности;
- 2) уточнить структуру и показатели в укрупнённой финансовой модели региона;
- 3) уточнить алгоритм построения финансовой модели региона;
- 4) построить укрупнённую финансовую модель Волгоградской области (2025-2027 гг.), учитывающую результаты:

- макроэкономического обзора (экономический рост, измеряемый в ВВП с учётом влияний промышленных, торговых фирм нефинансового сектора; вклад финансового сектора);
- регионального анализа и прогнозирования вклада ключевых отраслей в стратегирование Волгоградской области;
- анализа и прогнозирования доходов и расходов бюджета Волгоградской области;
- формирование сценариев развития Волгоградской области.

Методы исследования

В исследовании применялись методы синтеза и анализа, аналогии, статистического обобщения, квантификации. Результаты исследования интерпретировались в табличной визуализации для возможности наглядного восприятия ключевых подходов к выбору региональных показателей для формирования укрупнённой финансовой модели региона в системе территориальной экономической безопасности (на примере Волгоградской области). Модель строилась на статистических материалах и стратегии развития региона.

Результаты исследования и их обсуждение

Традиционный алгоритм построения укрупнённой финансовой модели региона включает следующие направления [6]:

- 1) определение целей и задач;
- 2) сбор и подготовка исходных данных для региональной финансовой модели;
- 3) определение структуры региональной финансовой модели (доходная часть бюджета (налоги, неналоговые доходы, трансферты); расходная часть бюджета (социальные нужды, инфраструктура, управление); экономические показатели (ВРП, инвестиции, занятость); внешние финансовые потоки (федеральные трансферты, кредиты);
- 4) формализация взаимосвязей и построение уравнений региональной финансовой модели (определить ключевые зависимости, включая налоговые поступления, которые зависят от ВРП и налоговых ставок; задать формулы расчёта доходов и расходов; учесть прогнозные параметры (рост ВРП, изменение налоговых ставок, инфляция); включить корректирующие коэффициенты, акцентируя внимание на эффективных методах сбора налогов;
- 5) разработка региональной финансовой модели в программном обеспечении (инструмент excel, специализированные программные ресурсы); создание таблицы с исходными данными; реализация формулы и взаимосвязи; обеспечение прозрачности и возможности изменения параметров;
- 6) калибровка и верификация региональной финансовой модели, а именно: контроль показателей модели по историческим данным; сравнение результатов с фактическими показателями; внесение корректировок для повышения точности;

7) проведение сценарных анализов в региональной финансовой модели на базовых и альтернативных сценариях (оптимистичный, пессимистичный); оценка влияния различных факторов на финансовое состояние региона;

8) подготовка отчётов и визуализация результатов в форме отчётов с ключевыми показателями; графиков и диаграммы; рекомендаций для принятия решений;

9) корректировка региональной финансовой модели в условиях реализации предполагает проведение срезов промежуточных результатов для регулярного обновления данных; адаптацию модели под изменяющиеся региональные условия;

10) внедрение непрерывной обратной связи по этапам реализации модели направлено на организацию мероприятий быстрых корректировочных мер по фактам искажения целевых маршрутов.

Как видно из обзора общего алгоритма построения финансовой модели развития региона проводится построение в соответствии с динамическими и статическими показателями в условиях выделенной региональной управленческой стратегии экономического развития.

Однако с учётом обеспечения высокого уровня экономической безопасности целесообразно уточнить цели и задачи модели и ввести дополнительные показатели, параметры, отражающие оценку уровня экономической безопасности [7; 8].

В таблице 1 представлены разработанные авторами основные направления и процедуры региональной финансовой модели в системе экономической безопасности.

Таблица 1 – Основные направления и процедуры региональной финансовой модели в системе экономической безопасности
 Table 1 – Main directions and procedures of the regional financial model in the economic security system

Основные направления региональной финансовой модели в системе экономической безопасности	Процедуры формирования региональной финансовой модели в системе экономической безопасности
Цели модели с учётом экономической безопасности	Оценка устойчивости экономики региона к внешним и внутренним рискам
	Прогнозирование финансовых показателей с учётом факторов угроз (экономические кризисы, снижение инвестиций, потеря рабочих мест)
	Анализ способности бюджета региона финансировать меры по обеспечению безопасности (социальные программы, инфраструктура, резервы)
Дополнительные параметры и данные для оценки экономической безопасности	Уровень диверсификации экономики (доля разных секторов в ВРП)
	Уровень безработицы и его динамика
	Объём резервных фондов региона
	Объём и структура инвестиций (особенно в стратегические отрасли)
	Уровень внешних трансфертов и зависимость от них
	Социальная напряжённость (например, индекс миграции, уровень бедности)
	Уровень долговой нагрузки региона

Укрупнённая структура формирования финансовой модели региона представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Укрупнённая структура формирования финансовой модели региона
Table 2 – The enlarged structure of the formation of the financial model of the region

№ пор.	Блок модели	Показатели и параметры финансовой модели региона
1	Экономика региона	ВРП, структура ВРП по отраслям, темпы роста, инвестиции, занятость, безработица
2	Доходы бюджета	Налоговые и неналоговые доходы с учётом рисков снижения налоговой базы
3	Расходы бюджета	Социальные, инфраструктурные, безопасность, резервы
4	Риски и шоки	Моделирование негативных сценариев (падение ВРП, снижение трансфертов, рост безработицы)
5	Финансовый баланс и устойчивость	Анализ дефицита/профицита, долговой нагрузки, резервных фондов

Формирование организационных этапов регионального финансового моделирования для построения информационного ресурса направлено на выбор и обоснование всех возможных вариантов стратегических управленческих решений с учётом новых условий устойчивого развития и цифровой экономики [9; 10].

Такой подход позволяет:

- 1) выявить сильные и слабые стороны региона;
- 2) идентифицировать региональные риски и возможности для роста и развития территории [11];
- 3) внедрить системы управления по целям региона;
- 4) связать региональные и корпоративные цели, стратегические инициативы с целями и задачами развития территории;
- 5) применить государственно-частное региональное партнёрство – региональный аутсорсинг в целях оптимизации ресурсов и повышения эффективности регионального бизнеса и производства;
- 6) применить методы «региональных пилотных проектов» для оценки эффективности новых стратегических инициатив на небольших и отдалённых территориях до их расширения на весь регион;
- 7) применить модели «реверсивной инженерии», при которой исследуется не только здоровое региональное конкурентное окружение, но и успехи регионов-конкурентов.

Стратегическая цель финансовой модели направлена на создание механизмов социально-экономического развития региона, что реализуется посредством решения основных задач, включая:

- ✓ прогнозирование доходов и расходов бюджета через потоки будущих поступлений налогов, сборов и других источников финансирования, а также планирование расходов на экологические, социальные, экономические, климатические сферы;
- ✓ оценка финансовой устойчивости региона на основе результатов анализа долговой нагрузки, ликвидности и других показателей, характеризующих финансовое благополучие и здоровье региона;
- ✓ обоснование инвестиционных проектов в анализе и оценке экономической эффективности и целесообразности реализации инфраструктурных и других инвестиционных проектов;
- ✓ планирование социально-экономического развития в условиях разработки стратегий и программ социально-экономического развития, направленных на повышение уровня жизни населения, формирование доступного инфраструктурного комфорта и улучшение инвестиционного климата;
- ✓ анализ влияния факторов миро- и макроуровня на финансовую деятельность и состояние региона;
- ✓ расчёт рисков в прогнозировании роста ВРП;
- ✓ расчёт рисков в прогнозировании налоговых доходов;

✓ оценка эффективности регионального управления в условиях эффективности использования бюджетных средств, реализации программ и проектов региона.

Результатом исследования явился алгоритм построения финансовой модели региона, который в упрощённом виде представлен на рисунке 1, и включает следующие блоки: определение цели и задач развития региона, включая прогнозирование доходов и расходов бюджета на 5 лет; проведение сбора и группировки данных, включая статистические данные о ВРП, о доходах населения, о поступлениях налогов, о расходах на образование и здравоохранение, о расходах на социальную инфраструктуру; формулирование предположений и составление предварительных сценариев о темпах роста ВРП, инфляции, изменении налоговых ставок и других финансовых показателях; процесс построения модели может проходить как в Excel, так и в специализированной программе, в которой на основе предположений и собранных данных прогнозируются доходы и расходы регионального бюджета; осуществление анализа и валидации направлены на проверку модели на ошибки, выявление и обоснование чувствительности к изменению ключевых факторов; интерпретация результатов заключается в анализе прогнозируемого дефицита/профицита бюджета, оценка влияния рисков на отдельные финансовые показатели и финансовое состояние региона; осуществление обратной связи в процессе принятия реализации финансовой модели на всех этапах для выявления отклонений в чувствительных показателях, ошибок, изменений, что требует внесения корректировочных мер.

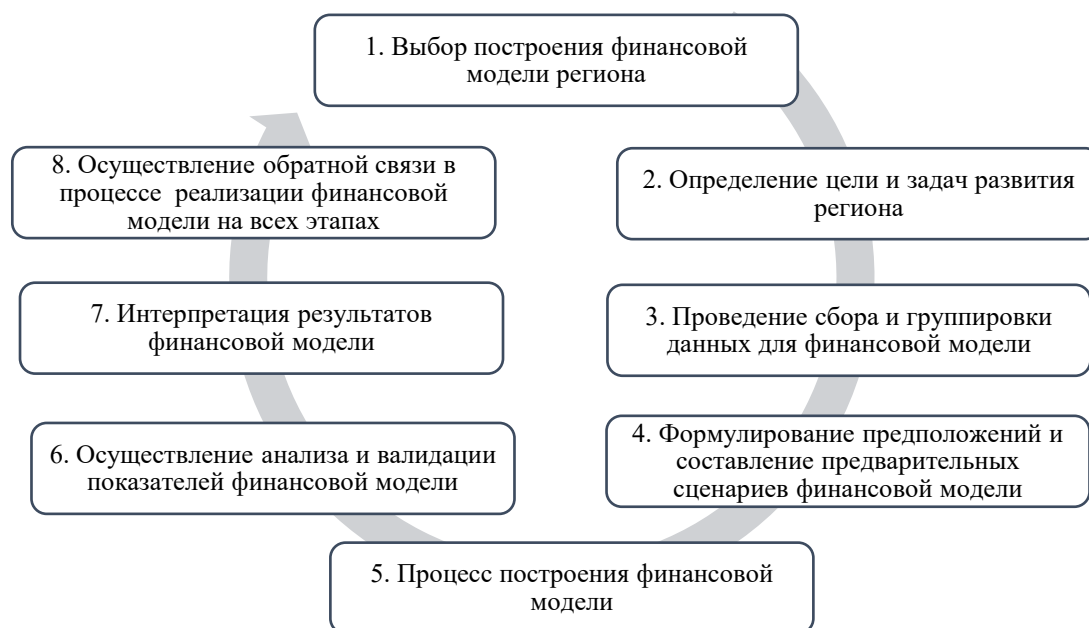


Рисунок 1 – Алгоритм построения финансовой модели региона
Figure 1 – Algorithm for building a financial model of the region

Исследование позволило определить основные направления финансовой модели Волгоградской области (2025-2027 гг.), где были учтены:

1) макроэкономический обзор, где фактором внешней среды, подлежащим моделированию, является экономический рост, измеряемый в ВВП, на который влияют как экономические результаты промышленных и торговых фирм, так и финансовый сектор [12];

2) выявление, анализ и прогнозирование вклада ключевых отраслей в стратегирование Волгоградской области;

3) анализ и прогнозирование доходов бюджета Волгоградской области;

4) анализ и прогнозирование расходов бюджета Волгоградской области;

5) формирование сценариев развития Волгоградской области.

Ниже детально рассмотрены каждое из указанных направлений.

1. Макроэкономический обзор включает анализ роста консолидированного по регионам внутреннего валового продукта (ВВП) России в рамках 2-5 %, оказывая влияние на рост спроса региональной продукции, услуг, работ волгоградского бизнеса. Анализируется инфляция, предполагая снижение на уровне около 4-8 %, что оказывает влияние на стоимость ресурсов, зарплаты и, следовательно, на себестоимость продукции. В макроэкономических показателях прогнозируется ключевая ставка центрального банка РФ, которая ожидает постепенное снижение ключевой ставки ЦБ. Это может стимулировать инвестиционную активность в регионе, но также увеличивает риски инфляции.

Также рост цен на нефть и газ, устанавливаемых федеральным бюджетом, оказывает влияние на денежные потоки региона и общее его состояние.

2. Прогнозирование вклада в стратегировании Волгоградской области проводится на основании работы ключевых отраслей, таких как: 1) нефтепереработка – ключевая отрасль, которая обеспечивает продуктами переработки и производства в условиях роста спроса [13]; 2) металлургия – отрасль, обеспечивающая региональное производство и розничных потребителей и металлом, и продуктами производства; 3) химическая промышленность производит и обеспечивает производителей и конечных потребителей удобрениями и другой химической продукцией, включая экспортную торговлю; 4) машиностроение – производит и обеспечивает средствами производства сельское хозяйство и нефтегазовую отрасль; 5) сельское хозяйство как ключевой производитель, заготовитель и хранитель зерновых культур, а именно зерна, подсолнечника, горчицы, чечевицы, гречки; развито овощеводство; животноводство; 6) ключевой отраслью является транспорт и логистика в условиях развитой инфраструктуры региона, а именно водные бассейны Волгоградской области (река Волга, Волгоградское водохранилище), железнодорожные магистрали; 7) туризм как ключевая отрасль несёт патриотическое и историческое направления, связанные с военным прошлым России, экологический туризм; 8) отрасли образования и здравоохранения также вносят существенную долю в ВРП региона.

3. Анализ и прогнозирование доходов бюджета Волгоградской области строится на формировании налоговых и неналоговых доходов. Среди существенного вклада в налоговые доходы можно выделить: налог на прибыль организаций, который зависит от прибыли бизнеса; налог на доходы физических лиц (НДФЛ), на который влияет занятость населения и новые рабочие места; акцизы, пополняющие бюджет в зависимости от производства и потребления подакцизных товаров; налог на имущество организаций, пополняющий бюджет от стоимости капитала бизнеса. Неналоговые доходы бюджета Волгоградской области пополняют бюджет региона: от доверительного управления муниципального и регионального имущества; от получения арендных платежей за использования имущества, находящегося в муниципальной и региональной собственности; от получения ренты от земель, находящихся в муниципальной и региональной собственности; от оказания платных услуг (работ) и компенсации затрат государства; от продажи активов (материальных / нематериальных); от штрафов, санкций, возмещение ущерба; безвозмездные поступления из федерального бюджета, которые обеспечиваются федеральной политикой и программами поддержки регионов.

4. Анализ и прогнозирование расходов бюджета Волгоградской области, которые включают обеспечение жизненно важных направлений: образование – финансирование школ, детских садов и учреждений среднего профессионального образования, высших учебных заведений; здравоохранение – финансирование больниц, поликлиник и других медицинских учреждений; социальное обеспечение предполагает финансирование пособий, субсидий и прочей социальной помощи населению; жилищно-коммунальное хозяйство финансируется в направлении ремонта и модернизации коммунальной инфраструктуры; дорожное хозяйство финансируется в направлении строительства и ремонта дорог;

финансируются культура и спорт региона; финансируются общегосударственные вопросы, включающие содержание органов государственной власти и управления.

Очевидно, что при применении системы экономической безопасности важно учитывать в бюджете региона расходы на её организацию и функционирование. Следовательно, необходимо добавить статью расходов на обеспечение региональной экономической безопасности, которая формируется из расчёта:

$$\text{Расходы эк. безопасность} = \text{Доходы региона} \times b,$$

где b – доля бюджета, выделяемая на экономическую безопасность в условиях экономического роста (не более 0,01 от региональных доходов) [14].

5. Формирование сценариев развития Волгоградской области, которое предполагает построение как минимум три сценария: базовый, перспективный и пессимистичный.

Базовый сценарий региональной финансовой модели рассматривает прогноз с умеренным ростом экономики Волгоградской области, стабильные поступления в бюджет, сбалансированные расходы.

Перспективный сценарий предполагает ожидание более высоких темпов роста экономики, осуществляемые на основании реализации крупных инвестиционных проектов, увеличения экспортных возможностей, роста доходов населения.

Пессимистичный сценарий строится на снижении темпов роста экономики, низких поступлений в бюджет, увеличение дефицита бюджета.

Корректировка роста валового регионального продукта (ВРП) с учётом риска проводится с применением понижающего коэффициента риска, который может повлиять на отклонение от прогнозного позитивного сценария. При этом анализируется базовый темп регионального роста:

$$\text{ВРП}_t = \text{ВРП}_t - 1 \times (1 + \text{БТРР}_{\text{врп}} \times (1 - \text{гБТРР})),$$

где ВРП_t – валовый региональный продукт,

t – период времени,

$\text{БТРР}_{\text{врп}}$ – базовый темп регионального роста внутреннего регионального продукта,

гБТРР — коэффициент риска ($0 \leq \text{гБТРР} \leq 1$), отражающий вероятность снижения темпа роста.

Следовательно, при прогнозировании базового темпа регионального роста внутреннего регионального продукта на 10 % с учётом рисков темп роста может снизиться.

Если принять значения $\text{БТРР}_{\text{врп}} = 0,10$ и $\text{гБТРР} = 0,2$, то эффективный рост $\text{БТРР}_{\text{врп}}$ в системе экономической безопасности будет составлять:

$$0,1 \times 0,8 = 0,08 \text{ (8 \%)}.$$

Ключевые перспективные направления, которые влияют на сценарий стратегического развития включают: анализ рисков принятия управленческого решения в системе межбюджетных отношений; инвестиционная активность в отраслях экономики региона; государственное инвестирование в форме субсидий и других видов помощи федерального бюджета; конкурентный региональный бизнес, обеспечивающий спрос на внутреннем региональном и внешнем рынках страны; погодно-климатические условия могут оказывать как благоприятное, так и отрицательное воздействие на урожайность сельскохозяйственных культур; глобальные события на микро- и макроуровне.

Выводы

Финансовая модель региона строится на макроэкономических показателях, отражающих отраслевую специфику, социальные аспекты и бюджетную политику. В стратегировании региона для создания детальной финансовой модели Волгоградской

области важно, во-первых, собрать статистические данные о социально-экономическом развитии Волгоградской области за 2020-2024 гг., во-вторых, выявить ключевые отрасли экономики и проанализировать состояние, перспективы развития ключевых показателей, в-третьих, оценить бюджетные перспективы через возможности поступлений из бюджета, а также запланировать расходы, в-четвёртых, учесть значимые риски и перспективы развития региона, которые влияют или смогут повлиять на финансовое состояние и социально-экономическое развитие. Включение факторов экономической безопасности позволяет делать более реалистичные и устойчивые прогнозы, при этом модель помогает оценить, насколько регион готов к экономическим шокам и каким образом бюджет может поддерживать меры безопасности. Сценарный анализ выявляет уязвимые места и помогает планировать резервные меры.

Результаты исследования позволили обосновать показатели финансовой модели Волгоградской области на 2025-2027 годы с учётом анализа рисков по направлениям: макроэкономического обзора факторов внешней среды; диагностики и прогнозирования вклада ключевых отраслей в стратегирование Волгоградской области; анализа и прогнозирования доходов и расходов бюджета Волгоградской области; формирования сценариев развития в трёх прогнозных подходах, которые зависят от маршрутов: инвестиционной активности в отраслях экономики региона; государственного субсидирования из федерального бюджета; конкурентного регионального бизнеса, способного обеспечить спрос; погодно-климатические условия; события на миро- и макроуровне.

Список источников / References

1. Шохнех А. В., Скитер Н. Н., Теткина Е. А. Функционально-управленческий подход к социально-экономическому развитию региона: аспекты децентрализации // Экономика и предпринимательство. 2023. № 3(152). С. 419-422. <https://doi.org/10.34925/EIP.2023.152.3.083>.

Shokhnekh A. V., Skiter N. N., Tetkina E. A. Functional and managerial approach to the socio-economic development of the region: aspects of decentralization // Economics and entrepreneurship. 2023. No. 3(152). Pp. 419-422. <https://doi.org/10.34925/EIP.2023.152.3.083>. (In Russian)

2. Нечаев А. С. [и др.]. Оценка и прогнозирование перспектив развития региональных экономических систем // Экономика строительства. 2023. № 8. С. 30-33. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54409193>.

Nechaev A. S. [et al.]. Assessment and forecasting of prospects for the development of regional economic systems // Economics of construction. 2023. No. 8. P. 30-33. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54409193>. (In Russian)

3. Бородин С. Н. Оценка перспектив развития региона на основе концепции устойчивого развития // Управленческое консультирование. 2025. № 1. С. 116-129. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80375661>.

Borodin S. N. Assessment of the prospects for the development of the region based on the concept of sustainable development // Management consulting. 2025. No. 1. P. 116-129. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80375661>. (In Russian)

4. Воронина Е. В., Ушакова Е. В., Дмитриева Т. А. Особенности реализации стратегий устойчивого развития на региональном уровне управления в условиях глобальных вызовов // Креативная экономика. 2023. Т. 17, № 6. С. 2061-2080. <https://doi.org/10.18334/ce.17.6.118240>.

Voronina E. V., Ushakova E. V., Dmitrieva T. A. Features of the implementation of sustainable development strategies at the regional management level in the context of global challenges // Creative Economy. 2023. Vol. 17, no. 6. P. 2061-2080. <https://doi.org/10.18334/ce.17.6.118240>. (In Russian)

5. Баширова А. А. Дифференция социально-экономического развития регионов России // Экономика и предпринимательство. 2023. № 9(158). С. 252-261. <https://doi.org/10.34925/EIP.2023.158.09.045>.

Bashirova A. A. Differentiation of socio-economic development of Russian regions // Economics and entrepreneurship. 2023. No. 9(158). P. 252-261. <https://doi.org/10.34925/EIP.2023.158.09.045>. (In Russian)

6. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2025611391, Российская Федерация. Программа для прогноза ВРП региона на основе динамики инвестиций и инновационного потенциала системой искусственного интеллекта DL RANDOM FOREST REGRESSION: заявл. 24.12.2024; опубл. 20.01.2025 / Н. И. Ломакин, А. В. Шохнех, В. С. Телятникова [и др.]. EDN: VXLYTG.

Certificate of state registration of the computer program No. 2025611391, Russian Federation. A program for forecasting the region's GRP based on the dynamics of investments and innovation potential by the artificial intelligence system DL RANDOM FOREST REGRESSION: application 12/24/2024: published 01/20/2025 / N. I. Lomakin, A. V. Shokhnekh, V. S. Telyatnikova [et al.]. EDN: VXLYTG. (In Russian)

7. Кузнецова Е. И., Русавская А. В., Сараджева О. В. Институциональные факторы устойчивости региональных экономических систем и их влияние на обеспечение экономической безопасности // Образование. Наука. Научные кадры. 2024. № 1. С. 268-273. <https://doi.org/10.24412/2073-3305-2024-1-268-273>.

Kuznetsova E. I., Rusavskaya A. V., Saradzheva O. V. Institutional factors of stability of regional economic systems and their impact on ensuring economic security. Science. Scientific staff. 2024. No. 1. P. 268-273. <https://doi.org/10.24412/2073-3305-2024-1-268-273>.

8. Самков Т. Л. Математическое и информационное обеспечение риска достижения неравновесного финансового межотраслевого баланса экономики региона // Бизнес. Образование. Право. 2025. № 1(70). С. 29-43. <https://doi.org/10.25683/VOLBI.2025.70.1190>. (In Russian)

Samkov T. L. Mathematical and informational support of the risk of achieving an unbalanced financial intersectoral balance of the region's economy. Education. Right. 2025. No. 1(70). P. 29-43. <https://doi.org/10.25683/VOLBI.2025.70.1190>.

9. Черемисинова Д. В., Глинская О. С., Скитер Н. Н., Шохнех А. В. Институциональный подход к совершенствованию регионального инструментария GR-менеджмента в системе экономической безопасности // Экономика и предпринимательство. 2024. № 2(163). С. 881-885. <https://doi.org/10.34925/EIP.2024.163.2.173>.

Cheremisinova D. V., Glinskaya O. S., Skiter N. N., Shokhnekh A. V. An institutional approach to improving regional GR management tools in the economic security system // Economics and entrepreneurship. 2024. No. 2(163). P. 881-885. <https://doi.org/10.34925/EIP.2024.163.2.173>. (In Russian)

10. Минаков А. В., Эриашвили Н. Д. Институциональные факторы обеспечения устойчивости региональной экономики // Экономика и предпринимательство. 2025. № 4(177). С. 550-558. <https://doi.org/10.34925/EIP.2025.177.4.090>.

Minakov A. V., Eriashvili N. D. Institutional factors of ensuring the sustainability of the regional economy // Economics and entrepreneurship. 2025. No. 4(177). P. 550-558. <https://doi.org/10.34925/EIP.2025.177.4.090>. (In Russian)

11. Осмонова А. А., Ажибаев Э. Э. Построение финансовой модели в инвестиционных проектах // Актуальные вопросы современной экономики. 2024. № 6. С. 45-50. EDN: HVIUVV.

Osmonova A. A., Azhibayev E. E. Building a financial model in investment projects // Actual issues of modern economics. 2024. No. 6. P. 45-50. EDN: HVIUVV. (In Russian)

12. Марешевский А. Н. Анализ показателей, необходимых для разработки финансовой модели нефтегазовой компании // Математические модели техники, технологий и экономики: материалы Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 15 мая 2024 года. Санкт-Петербург: Санкт-

Петербургский государственный лесотехнический университет им. С. М. Кирова, 2024. С. 138-141. EDN: GFGHJQ.

Mareshevsky A. N. Analysis of indicators necessary for the development of a financial model of an oil and gas company // Mathematical models of engineering, technology and economics: proceedings of the All-Russian Student Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, May 15, 2024. Saint Petersburg: Saint Petersburg State Forestry Engineering University named after S. M. Kirov, 2024. pp. 138-141. EDN: GFGHJQ. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=68519557>. (In Russian)

13. Скитер Н. Н., Шохнех А. В., Денисова Н. Я. Когортный подход к формированию информационно-аналитического обеспечения регионального развития // Экономика и предпринимательство. 2023. № 4(153). С. 354-356. <https://doi.org/10.34925/EIP.2023.153.4.068>.

Skiter N. N., Shokhnekh A. V., Denisova N. Ya. Cohort approach to the formation of information and analytical support for regional development // Economics and entrepreneurship. 2023. No. 4(153). P. 354-356. <https://doi.org/10.34925/EIP.2023.153.4.068>. (In Russian)

14. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2024611943, Российская Федерация. Оценка финансового риска для поддержки принятия управленческого решения в системе межбюджетных отношений на основе цифровой AI-системы: № 2023689776: заявл. 29.12.2023: опубл. 25.01.2024 / А. В. Шохнех, О. С. Глинская, Н. И. Ломакин [и др.]; заявитель Шохнех Анна Владимировна. EDN: EEDLPO.

Certificate of State registration of the computer program No. 2024611943, Russian Federation. Financial risk assessment to support management decision-making in the system of inter-budgetary relations based on the digital AI system: No. 2023689776: application 12/29/2023: publ. 01/25/2024 / A. V. Shokhnekh, O. S. Glinskaya, N. I. Lomakin [et al.]; applicant Shokhnekh Anna Vladimirovna. EDN: EEDLPO. (In Russian)

Информация об авторах

О. С. Глинская – доктор экономических наук, профессор кафедры экономической безопасности и информационных технологий;

А. В. Шохнех – доктор экономических наук, профессор, директор института технологии, экономики и сервиса;

А. А. Касимовский – аспирант кафедры технологии, экономики образования и сервиса.

Information about the authors

O. S. Glinskaya – Doctor of Economics, Professor of the Department of Economic Security and Information Technology;

A. V. Shokhnekh – Doctor of Economics, Professor, Director of the Institute of Technology, Economics and Service;

A. A. Kasimovsky – Postgraduate Student of the Department of Technology, Economics of Education and Service.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 30.06.2025; одобрена после рецензирования 16.09.2025; принята к публикации 24.09.2025.

The article was submitted 30.06.2025; approved after reviewing 16.09.2025; accepted for publication 24.09.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 7(113). С. 132-143.
Scientific Journal "Manager". 2025;(7/113):132-143.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья

УДК 658:657.422.2

JEL: E50, M21

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17415242>

МЕТОДЫ ВЗАИМОРАСЧЁТА ЗА ТОВАРЫ (РАБОТЫ, УСЛУГИ) МЕЖДУ ПРЕДПРИЯТИЯМИ НАРОДНОХОЗЯЙСТВЕННЫХ КОМПЛЕКСОВ

Ирина Витальевна Криштопа

Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия,
irina8-59@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0002-4278-5355>

Аннотация. Для любой национальной экономики характерны тесные взаимоотношения между предприятиями по поводу производства товаров и услуг и расчётов за них. Наиболее ярко такие взаимоотношения проявляются в комплексных отраслях (топливно-энергетическом, агропромышленном и аналогичных комплексах), где объёмы взаимопоставок товаров и услуг значительны. В исследовании установлены и формализованы основные методы взаиморасчёта предприятий-контрагентов в условиях разной платёжеспособности путём взаимозачёта их обязательств за товары и услуги. Рассмотрены методы реализации матрицы взаимозачёта за товары и услуги между предприятиями-контрагентами. Обосновано, что при низкой платёжеспособности целесообразно привлекать финансового посредника, а наиболее радикальным методом является доленое участие предприятия-кредитора в активах предприятия должника. Аргументировано, что применение данных методов позволит снизить диспропорции между отраслевыми предприятиями в народнохозяйственных комплексах.

Ключевые слова: народнохозяйственный комплекс, предприятие, товары и услуги, контрагент, взаиморасчёт, метод, обязательства, платёжеспособность, финансовый посредник

Финансирование: исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Теоретико-методические подходы к управлению социально-экономическими процессами в условиях экономической нестабильности», регистрационный номер НИОКТР 1023022500030-6.

Для цитирования: Криштопа И. В. Методы взаиморасчёта за товары (работы, услуги) между предприятиями народнохозяйственных комплексов // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 7(113). С. 132-143. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17415242>.

Original article

METHODS OF MUTUAL SETTLEMENT FOR GOODS (WORKS, SERVICES) BETWEEN ENTERPRISES OF NATIONAL ECONOMIC COMPLEXES

Irina V. Krishtopa

Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia,
irina8-59@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0002-4278-5355>

Abstract. Close interrelationships between enterprises regarding the production of goods and services and their settlement are characteristic of any national economy. These relationships are most pronounced in complex sectors (fuel and energy, agro-industrial, and similar complexes), where the volume of mutual supplies of goods and services is significant. The study identifies and formalizes the main methods of mutual settlement between contracting enterprises under conditions of varying solvency through the offsetting of their obligations for goods and services. Methods for implementing a mutual settlement matrix for goods and services between contracting enterprises are considered. It is justified that with low solvency, it is advisable to involve a financial intermediary, and the most radical method is equity participation of the creditor enterprise in the assets of the debtor enterprise. It is argued that the application of these methods will help reduce disproportions between sectoral enterprises within national economic complexes.

Keywords: national economic complex, enterprise, goods and services, counterparty, mutual settlement, method, obligations, solvency, financial intermediary

Funding: the study was carried out within the framework of the fundamental research work "Theoretical and methodological approaches to managing socio-economic processes in conditions of economic instability", R&D registration number 1023022500030-6.

For citation: Krishtopa I. V. Methods of mutual settlement for goods (works, services) between enterprises of national economic complexes // Scientific Journal "Manager". 2025;(7/113):132-143. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17415242>.

Введение

Любое предприятие является открытой социально-экономической системой, которая связана товарно-денежными отношениями со своими контрагентами. Такие отношения включают в себя взаимодействие, связанное с продажей продукции, товаров, выполнением работ, оказанием услуг, а также с финансовыми расчётами между сторонами. Зачастую поставки носят односторонний характер, либо взаимопоставки непоставимы по объёму и суммам.

В каждой национальной экономике объективно существуют предприятия с низкой платёжеспособностью. Она может быть вызвана разными причинами, приводящим к дефициту денежных средств. Это – финансовые трудности (недостаток оборотных средств, снижение выручки, рост затрат), неэффективное управление (плохое планирование, недостаточный контроль над расходами), экономическая среда (инфляция, изменение курсов валют, повышение процентных ставок), внешние факторы (санкции, изменения в законодательстве, политическая нестабильность). Из-за этого возникают взаимные задолженности между предприятиями, нерациональные потоки денежных средств и излишние транзакционные расходы вследствие сложной взаимосвязи предприятий, которые производят товарную продукцию, выполняют работы или оказывают услуги. В результате ухудшается финансовое состояние предприятия; растут долговые обязательства, увеличиваются расходы на обслуживание долга; возникает риск банкротства вследствие невозможности выполнения обязательств

перед кредиторами и контрагентами; снижается инвестиционная привлекательность из-за трудности привлечения новых инвестиций и кредитов; сокращаются рабочие места и ухудшаются условия труда.

Эта проблема объективно актуальна, особенно в условиях низкой платёжеспособности предприятий. В масштабах национальной экономики она решается тяжело, но в рамках народнохозяйственных комплексов, где предприятия связаны однородными отношениями и значительными объёмами взаимопоставок товаров (работ, услуг), в определённой мере её можно решить с помощью соответствующих методов.

Цель исследования

Установить и формализовать основные методы взаиморасчёта предприятий с учётом их платёжеспособности в рамках народнохозяйственного комплекса.

Для достижения цели исследования поставлены и решены следующие задачи:

исследовать особенности регулирования задолженности предприятий за продукцию, товары (работы, услуги);

проанализировать практику регулирования такой задолженности и её нормативное правовое обеспечение;

обосновать применение практики взаиморасчётов в рамках деятельности народнохозяйственных комплексов;

разработать методические подходы к проведению взаиморасчётов предприятий с учётом их платёжеспособности.

Методы исследования

В качестве методов исследования в работе определены системный подход и структурно-функциональный анализ, что позволяет структурировать схемы простого взаимозачёта обязательств между предприятиями-контрагентами народнохозяйственного комплекса, а также с участием финансового посредника.

Результаты исследования и их обсуждение

Регулирование задолженности предприятий требует комплексного подхода, включающего финансовые, управленческие и правовые инструменты. В экономической науке проблема регулирования задолженности предприятий, как правило, сводится к управлению дебиторской задолженностью. Это связано с тем, что в её структуре задолженность за товары и услуги не только наиболее значима, но и является причиной формирования соответствующей текущей кредиторской задолженности [1]. В любом случае, все методы в той или иной мере регулируют взаимоотношения между предприятиями по поводу расчётов за поставленные товары и услуги.

В практике регулирования задолженности используются следующие методы: 1) государственная поддержка, включая субсидии и гранты, а также налоговые льготы и отсрочки платежей; 2) привлечение новых инвесторов и выпуск акций или облигаций; 3) юридические методы, включая арбитражные процедуры, процедуры банкротства или санации; 4) методы по оптимизации бизнес-процессов, направленные на повышение эффективности производства, снижение издержек, а также на внедрение современных технологий управления и автоматизации [2].

Регулирование взаимоотношений между предприятиями по поводу расчётов за поставленные товары и услуги осуществляется при помощи следующих инструментов:

1. Гражданское законодательство. Гражданский кодекс РФ выступает правовой основой регулирования взаимоотношений между предприятиями-контрагентами. Основным документом является договор поставки (купли-продажи). Он устанавливает общие правила исполнения обязательств, взыскания долгов, начисления процентов за пользование чужими денежными средствами (статья 395 ГК РФ), а также ответственность за нарушение договорных обязательств.

2. Налоговое законодательство: определяет величину и порядок начисления, уплаты и возмещения налога на добавленную стоимость при реализации товаров/услуг; устанавливает величину налога на прибыль, где учитываются доходы и расходы,

связанные с поставкой товаров/услуг; регулирует использование контрольно-кассовой техники при расчётах наличными деньгами и банковскими картами.

3. Бухгалтерский учёт: регулирует порядок отражения операций по поставке товаров/услуг и расчётов в бухгалтерском учёте и оформление товарных накладных, счетов-фактур, актов выполненных работ/оказанных услуг, платёжных поручений и других документов, подтверждающих факт поставки и оплаты.

4. Арбитражный процессуальный кодекс: регулирует порядок разрешения споров между организациями в арбитражных судах, включая споры, связанные с неисполнением обязательств по оплате.

5. Экономические инструменты. Известны различные финансовые методы управления дебиторской задолженностью. Например, факторинг, лизинг, форфейтинг, цессия, учёт покупательских векселей, страхование от несвоевременного поступления денег, секьюритизация, коммерческий кредит и другие [3]. Также существуют методы оптимизации дебиторской задолженности, которые ограничиваются контролем их структуры и величины, например, описанные в работе А. Р. Галяутдинова [4]. Тем не менее, эти методы кардинально не решают проблему своевременной оплаты за поставленные товары и услуги.

Особое место среди методов управления задолженностью предприятий занимает взаимозачёт, под которым понимается «погашение взаимных обязательств сторон путём оформления заявления (соглашения) о его проведении». Погашению обязательства подобным образом посвящены статьи 410, 411 и 412 ГК РФ. Взаимозачёт возможен, если обязательства однородные и встречные, и не имеется оснований для его запрета [5]. Такого рода обязательства большей частью возникают в народнохозяйственных комплексах между предприятиями разных отраслей.

Вместе с тем остаются открытыми некоторые методические проблемы, в том числе и формализация методов взаиморасчётов, требующие их решения в условиях разной платёжеспособности предприятий народнохозяйственных комплексов. Целью формализации методов взаиморасчётов между предприятиями контрагентами является:

1. Упрощение и стандартизация, чтобы сделать процессы более понятными и предсказуемыми.

2. Автоматизация для оптимизации процессов и снижения трудозатрат.

3. Контроль за финансовыми потоками, чтобы снизить риски.

4. Повышение эффективности управления дебиторской и кредиторской задолженностью.

5. Обеспечение прозрачности процессов расчётов для всех участников.

Формализация методов взаиморасчётов между предприятиями контрагентами включает описание задачи с помощью матрицы взаимной задолженности предприятий-контрагентов за товары и услуги и процесса её реализации, с использованием математических символов и алгоритма. Матрица взаимной задолженности предприятий-контрагентов – это инструмент, который помогает визуализировать и анализировать финансовые обязательства между различными организациями. Она позволяет понять, кто кому должен, в каком объёме и на каких условиях. Основные элементы матрицы:

1. Контрагенты: в строках и столбцах указываются названия предприятий-контрагентов.

2. Задолженность: в ячейках матрицы указывается сумма задолженности одного контрагента перед другим.

3. Тип задолженности: можно дополнительно указать тип задолженности (например, за товары, услуги, кредиты и т. д.).

4. Сроки платежей: важно также учитывать сроки, когда должны быть произведены платежи.

Пусть есть n предприятий α одного народнохозяйственного комплекса, которые являются контрагентами цикла взаимозачётов с определёнными объёмами (Q)

дебиторской и кредиторской задолженности за товары (работы, услуги). В экономическом пространстве эти отношения можно представить в виде матрицы взаимной задолженности, где связи между объектами устанавливаются по величине взаимных требований (i) и обязательств (j) пары контрагентов (α_i и α_j) = Q_{ij} .

В столбцах формируется общая сумма дебиторской задолженности, а в строках – кредиторской (таблица 1).

Таблица 1 – Матрица взаимной задолженности предприятий-контрагентов за товары (работы, услуги)
Table 1 – Matrix of mutual indebtedness of counterparty enterprises for goods (works, services)

	α_1	α_2	α_3	α_4	...	α_n	$\sum_{j=1}^n$
α_1		Q_{21}	Q_{31}	Q_{41}	...	Q_{n1}	$\sum_{j=1}^n Q_{j1}$
α_2	Q_{12}		Q_{32}	Q_{42}	...	Q_{n2}	$\sum_{j=1}^n Q_{j2}$
α_3	Q_{13}	Q_{23}		Q_{43}	...	Q_{n3}	$\sum_{j=1}^n Q_{j3}$
α_4	Q_{14}	Q_{24}	Q_{34}		...	Q_{n4}	$\sum_{j=1}^n Q_{j4}$
...	...	...	...	...	...	...	...
α_n	Q_{1n}	Q_{2n}	Q_{3n}	Q_{4n}	...		$\sum_{j=1}^n Q_{jn}$
$\sum_{i=1}^n$	$\sum_{i=1}^n Q_{1i}$	$\sum_{i=1}^n Q_{2i}$	$\sum_{i=1}^n Q_{3i}$	$\sum_{i=1}^n Q_{4i}$	...	$\sum_{i=1}^n Q_{ni}$	

По их суммам определяется общая разница суммарных требований и обязательств каждого контрагента: $\lambda_n = \sum_{i=1}^n Q_{ni} - \sum_{j=1}^n Q_{nj}$ ($\lambda_1, \dots, \lambda_n$).

По величине разницы требований и обязательств устанавливается, является ли предприятие-контрагент должником или кредитором. При $\lambda_n > 0$ – предприятие выступает кредитором, а при $\lambda_n < 0$ – должником. В случае полного урегулирования задолженности $\lambda_n = 0$. Величина λ_n также представляет собой сумму конечного платежа, которая будет произведена по списанию со счёта предприятия α_n (если $\lambda_n < 0$) или произведена по зачислению на счёт предприятия α_n (если $\lambda_n > 0$).

Возможны следующие методы реализации матрицы взаимозачёта за товары (работы, услуги) между предприятиями-контрагентами:

1. *Простой взаимозачёт обязательств.* Это процесс, при котором две стороны компенсируют свои взаимные задолженности, что позволяет сократить или полностью погасить долги без фактического движения денежных средств. Принципы простого взаимозачёта:

- определение задолженности (каждая сторона должна точно знать, сколько она должна другой стороне и сколько должны ей);

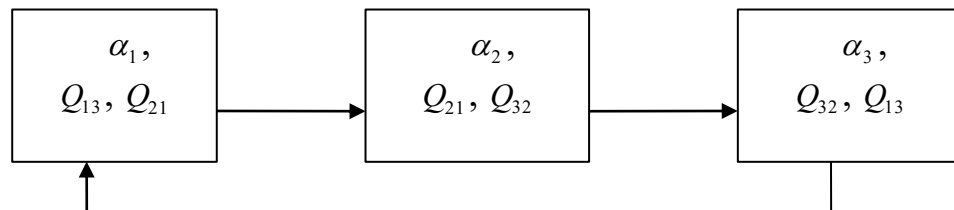
- согласие сторон (оба контрагента должны согласовать условия взаимозачёта, включая сумму и тип обязательств);
- документация (важно задокументировать процесс взаимозачёта, чтобы избежать недоразумений в будущем. Это может быть сделано через соглашение о взаимозачёте);
- учёт (после взаимозачёта необходимо отразить его в бухгалтерском учёте, чтобы актуализировать финансовые отчёты).

Формализация процесса простого взаимозачёта обязательств. Для каждого предприятия-контрагента рассчитывается общая разница обязательств λ_n . При $\lambda_n > 0$ предприятие-контрагент выступает предъявителем, а при $\lambda_n < 0$ – плательщиком долгового обязательства. Пример простой схемы взаимозачёта между предприятиями-контрагентами топливно-энергетического комплекса с использованием исходных данных таблицы 2 приведён на рисунке 1.

Таблица 2 – Состояние бухгалтерских счетов
 Table 2 – Status of accounting accounts

Шахта (α_1)		Электропоставщик (α_2)		Электростанция (α_3)	
Дебет	Кредит	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
Q_{13}	Q_{21}	Q_{21}	Q_{32}	Q_{32}	Q_{13}

Последовательность взаимозачёта обязательств



Начальное состояние задолженности			
	α_1	α_2	α_3
α_1		Q_{21}	
α_2			Q_{32}
α_3	Q_{13}		

Конечное состояние задолженности			
	α_1	α_2	α_3
α_1		$Q_{21} - Q_{32}$	
α_2			$Q_{32} - Q_{13}$
α_3	$Q_{13} - Q_{21}$		

Рисунок 1 – Алгоритм простого взаимозачёта обязательств между предприятиями-контрагентами народнохозяйственного комплекса

Figure 1 – Algorithm for simple offsetting of obligations between enterprises-counterparties of the national economic complex

С целью визуализации данного примера рассмотрим его на числовых показателях с условными денежными единицами (д.е.). Допустим, Шахта реализует свою продукцию Электростанции в объёме 100 д.е., при этом закупает электроэнергию у Электропоставщика на сумму 30 д.е., а Электропоставщик закупает электроэнергию у Электростанции – 50 д.е. Построим матрицу взаимной задолженности (таблица 3) и рассчитаем разницу между суммарными требованиями и обязательствами предприятий-контрагентов (таблица 4).

Таблица 3 – Матрица взаимной задолженности предприятий топливно-энергетического комплекса за товары (работы, услуги)

Table 3 – Matrix of mutual indebtedness of enterprises of the fuel and energy complex for goods (works, services)

	Шахта	Электропоставщик	Электростанция	Итого кредиторской задолженности
Шахта		30		30
Электропоставщик			50	50
Электростанция	100			100
Итого дебиторской задолженности	100	30	50	

Таблица 4 – Разница между суммарными требованиями и обязательствами предприятий-контрагентов топливно-энергетического комплекса

Table 4 – The difference between the total requirements and obligations of the enterprises-contractors of the fuel and energy complex

Контрагенты	Суммарные требования	Суммарные обязательства	Разница	Характеристика контрагента
Шахта	100	30	70	Кредитор
Электропоставщик	30	50	-20	Должник
Электростанция	50	100	-50	Должник

По данным расчётов видно, что в данной ситуации в рамках данного народнохозяйственного комплекса Шахта выступает кредитором и должна получить на расчётный счёт 70 д.е., причём 20 д.е. должен оплатить Энергопоставщик, а 50 д.е. – Электростанция. В процессе взаиморасчёта общая сумма денежного потока сократилась более чем в 2,5 раза.

2. *Взаимозачёт обязательств двух предприятий-контрагентов с участием финансового посредника.* Это более сложный процесс, который включает третью сторону, обычно финансовую организацию или компанию, которая помогает упростить и облегчить процесс взаимозачёта. Такой подход может быть особенно полезен в ситуациях, когда контрагенты имеют значительные задолженности друг перед другом или, когда необходимо обеспечить бóльшую прозрачность и безопасность сделок.

Алгоритм взаимозачёта обязательств двух предприятий-контрагентов с участием финансового посредника (рисунок 2) следующий:

- а) предприятия направляют платёжные документы в свои банки;
- б) в банках платёжные документы регистрируют и направляют к финансовому посреднику;
- в) у финансового посредника происходит авторизация платёжных документов и составляется таблица взаимных обязательств участников взаимозачёта;
- г) рассчитываются величины взаимных обязательств каждой пары предприятий, и происходит взаимозачёт на эту сумму их величин.

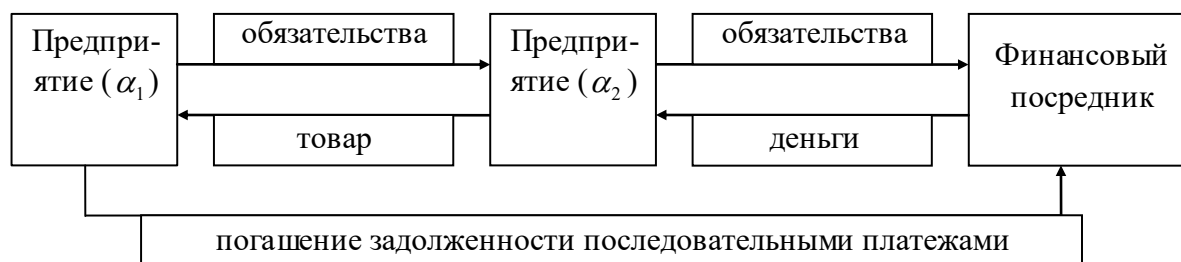


Рисунок 2 – Алгоритм взаимозачёта двух предприятий-контрагентов с участием финансового посредника

Figure 2 – The algorithm for offsetting two counterparty enterprises with the participation of a financial intermediary

3. *Взаимозачёт обязательств нескольких предприятий-контрагентов с низкой платёжеспособностью и использованием финансового посредника.* Такой взаимозачёт представляет собой сложный, но эффективный механизм для оптимизации расчётов и минимизации финансовых рисков. Этот процесс особенно актуален в условиях экономической нестабильности, когда предприятия сталкиваются с трудностями в выполнении своих обязательств.

Сложность взаимозачёта обязательств по товарам и услугам обусловлена не только количеством предприятий-контрагентов, но и невозможностью своевременно и в полном объёме оплатить их поставку. В такой ситуации предприятие-должник имеет возможность выписать несколько обязательств на оставшуюся сумму долга с учётом процентов за кредит. Сроки оплаты обязательств распределяются во времени с указанием предельного срока погашения. Предприятие-кредитор имеет возможность учитывать обязательства у финансового посредника, изыскивая денежные средства. В результате финансовый посредник выступает в роли кредитора, потому что учитывает обязательства. При этом он имеет дисконт, определяемый процентом за кредит. В результате учитываются интересы предприятий-контрагентов и финансового посредника. Здесь косвенным участником взаимозачёта может выступать банк-гарант предприятия-должника.

Каждый участник, участвующий в операции по взаимозачёту обязательств по товарам и услугам, преследует свои цели и предусматривает возможность их достижения при заключении сделки. Цель предприятия-кредитора – получить сумму, равную непогашенной сумме оставшегося долга. Если сумма, полученная от учёта обязательств меньше остатка долга, то предприятие-кредитор увеличивает договорную цену товара или требует увеличения ставки за кредит. Цель предприятия-должника – погашение последовательно предлагаемых обязательств с наименьшими расходами. Цель финансового посредника – получение дисконта от учёта обязательств.

Сумма обязательства состоит из двух элементов: суммы, равной стоимости долга за товары и услуги, и платы за кредит. Разработка плана погашения обязательств проводится в зависимости от выбранного варианта начисления процентов за кредит. В плане по периодам начисления (порядковым номерам обязательств) показывается сумма уплаты долга (равными частями), а также денежная сумма за кредит и сумма обязательств. Их можно осуществлять одновременно, а погашение – равномерно во времени. При этом плата за кредит рассчитывается двумя способами:

- а) проценты начисляются на остаток задолженности. В этом случае срок, за который они начисляются, начинается с момента погашения предыдущего обязательства;
- б) проценты начисляются на сумму погашения долга, включённую в обязательство. В этом случае срок исчисляется от момента заключения сделки до момента погашения обязательства [6].

Алгоритм взаимозачёта между предприятиями-контрагентами с низкой платёжеспособностью и использованием финансового посредника:

1. Анализ финансового состояния. Каждое предприятие предоставляет информацию о своих обязательствах и финансовом состоянии. Это позволяет оценить уровень платёжеспособности и выявить риски.

2. Определение задолженности. Все предприятия предоставляют данные о своих взаимных задолженностях. Это может включать как прямые долги, так и другие обязательства.

3. Выбор финансового посредника. Компании выбирают надёжного финансового посредника, который будет управлять процессом взаимозачёта. Это может быть банк или специализированная финансовая организация.

4. Согласование условий. Посредник помогает сторонам согласовать условия взаимозачёта, включая суммы, типы обязательств и сроки. Важно учитывать уровень платёжеспособности каждого участника.

5. Оформление документации. Все соглашения и условия взаимозачёта оформляются в письменном виде, чтобы избежать недоразумений и обеспечить юридическую защиту.

6. Исполнение взаимозачёта. Финансовый посредник осуществляет расчёты и переводы, если это необходимо. Он может использовать механизмы, такие как частичный взаимозачёт, чтобы учесть уровень платёжеспособности контрагентов. После завершения взаимозачёта посредник предоставляет отчёт, что позволяет всем участникам обновить свои бухгалтерские записи и контролировать финансовые потоки.

Преимущества взаимозачёта между предприятиями-контрагентами с низкой платёжеспособностью и использованием финансового посредника:

1. Снижение рисков. Использование посредника снижает риски, связанные с неплатежами, так как он контролирует процесс и обеспечивает безопасность сделок.

2. Упрощение расчётов. Процесс становится более управляемым, особенно когда несколько предприятий участвуют в взаимозачёте.

3. Оптимизация финансовых потоков. Позволяет предприятиям сократить задолженности и улучшить ликвидность, даже если они имеют низкую платёжеспособность.

4. Поддержка отношений. Взаимозачёт может помочь сохранить деловые отношения между контрагентами, даже в условиях финансовых трудностей.

Формализация метода взаимозачёта между предприятиями-контрагентами с использованием финансового посредника:

1. Исходные данные:

n – число периодов, на каждый из которых выдано обязательство;

$t = 1, \dots, n$ – номер периода;

i – годовая ставка простых процентов, по которой осуществляется кредитование товара или услуги;

m – число периодов в году;

$j = 1/m$ – процентная ставка, по которой осуществляется кредитование товара или услуги в каждом периоде;

d – годовая простая дисконтная ставка, используемая банком при учёте долгового обязательства;

$d^* = d / m$ – дисконтная ставка, используемая в каждом периоде;

P – стоимость товара или услуги (величина обязательства);

I_t – процентный платёж по обязательствам в периоде t ;

P_1, P_0 – стоимость товара или услуги двух предприятий-контрагентов.

2. Последовательность выполнения расчётов.

2.1. Выбор варианта начисления процента за кредит:

а) проценты начисляются на остаток величины обязательства:

$$\Delta P = \left(P_1 - (t-1) \frac{P_1}{n} \right) - \left(P_0 - (t-1) \frac{P_0}{n} \right) - \text{остаток величины обязательства в начале}$$

каждого расчётного периода;

$$I_t = j \Delta P \left(1 - \frac{t-1}{n} \right) - \text{процентный платёж в периоде } t;$$

$$\sum_{t=1}^n I_t = j \Delta P \frac{n+1}{2} - \text{общая сумма процентных платежей};$$

$$Q_t = \frac{\Delta P}{n} [1 + (1+n-t)j] - \text{величина обязательств, погашаемых в момент } t;$$

$$\sum_{t=1}^n Q_t = \Delta P \left[1 + j \frac{1+n}{2} \right] - \text{общая величина обязательств};$$

б) проценты начисляются на всю величину обязательств:

$$I_t = j \Delta P \frac{t}{n} - \text{процентный платёж в периоде } t;$$

$$\sum_{t=1}^n I_t = \Delta P \frac{1+jn}{n} - \text{общая сумма процентных платежей};$$

$$\sum_{t=1}^n Q_t = \Delta P \frac{2+j(n+1)}{2} - \text{общая величина обязательств}.$$

2.2. Регулирование взаимозачёта обязательств с участием финансового посредника:

$$D_t = Q_t d^* t - \text{дисконт в пользу финансового посредника по каждому обязательству};$$

$\Delta P_t^{np} = Q_t - D_t = Q_t (1 - d^* t)$ – сумма, получаемая предприятием-кредитором по каждому обязательству;

$$Q = \sum_{t=1}^n Q_t (1 - d^* t) - \text{сумма, получаемая предприятием-должником после учёта}$$

совокупности обязательств.

Если $Q < \Delta P$, условия соглашения по обязательствам корректируются с учётом следующих договорённостей:

а) проценты начисляются на остаток величины обязательств:

$$\Delta P_{кор} = \Delta P / Z_1 - \text{корректировка стоимости товара или услуги},$$

$$\text{где } Z_1 = 1 + \frac{n+1}{2[(j-d^*) - jd^*(n+2)/3]};$$

$$j^* = \frac{d^*}{1 - [(n+2)/3]d^*} - \text{корректировка процентной ставки за кредит};$$

$$d^* = \frac{j}{1 + j(n+2)/3} - \text{корректировка дисконтной ставки};$$

б) проценты начисляются на всю величину обязательств:

$$\Delta P_{кор} = \Delta P / Z_2 - \text{корректировка стоимости товара или услуги},$$

$$\text{где } Z_2 = 1 + \frac{n+1}{2[(j-d^*) - jd^*(2n+1)/3]};$$

$$j^* = \frac{d^*}{1 - [(2n+1)/3]d^*} - \text{корректировка процентной ставки за кредит};$$

$$d^* = \frac{j}{1 + j(2n+1)/3} - \text{корректировка дисконтной ставки}.$$

3. *Взаимозачёт обязательств с возможной сменой собственника.* Это сложный процесс, требующий особого внимания к финансовым обязательствам, а также к правам и обязанностям, связанным с активами и долгами собственникам.

Для реализации данного алгоритма предприятие-должник должно оформить свои обязательства в виде ценных бумаг (акций). После оценки стоимости акций на основании рыночной стоимости текущих активов, количество акций, стоимость которых соответствует задолженности перед предприятием-кредитором, передаётся ему в долг. После осуществления взаиморасчёта, часть стоимости долга, равная непокрытой сумме, переходит в собственность предприятия-кредитора. Возможны следующие варианты взаиморасчёта:

$$K_p = (K_a - C_n) \begin{cases} = 0, \text{ если } C_n = V, \\ = V, \text{ если } C_n = 0, \\ = K_p, \text{ если } C_n < V, \end{cases} \quad (1)$$

где V – общая сумма задолженности;

$K_a = V$ – часть собственного капитала предприятия-должника, эквивалентная сумме задолженности (стоимость имущественного обеспечения задолженности);

K_p – часть собственного капитала предприятия-должника, переходящего в собственность кредитора;

C_n – сумма погашения задолженности.

Выводы

Взаиморасчёты путём учёта взаимных обязательств между предприятиями-контрагентами народнохозяйственных комплексов устраняют нерациональные потоки денежных средств и снижают их транзакционные расходы, но каждый из методов взаиморасчёта имеет свои условия применения и специфику реализации.

В условиях нормальной платёжеспособности целесообразно применять простой взаимозачёт обязательств. При низкой платёжеспособности одного из предприятий-контрагентов рациональным является привлечение финансового посредника. В условиях критической неплатёжеспособности наиболее радикальным методом взаиморасчёта является передача предприятием-должником своих обязательств в виде ценных бумаг предприятию-кредитору.

Такие методы в определённой мере устраняют диспропорции между предприятиями разных отраслей в народнохозяйственных комплексах. Тем не менее, при отраслевом регулировании развития социально-экономических систем необходимо вмешательство государства, что требует установления государственных методов устранения отраслевых диспропорций.

Список источников / References

1. Верига А. В., Добродеева В. Д. Актуальные подходы к расчётам с дебиторами в различных учётных системах // Сборник научных работ серии «Финансы, учёт, аудит». Вып. 21 / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». Донецк: ДОНАУИГС, 2021. С. 51-63. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5044833>.

Veriga A. V., Dobrodeeva V. D. Current approaches to settlements with debtors in various accounting systems // Collection of scientific papers of the series "Finance, accounting, audit". Issue 21 / State Educational Institution of Higher Professional Education

"DONAMPA". Donetsk: DONAMPA, 2021. P. 51-63. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5044833>. (In Russian)

2. Финансовые и денежно-кредитные методы регулирования экономики: учебное пособие / [Л. И. Юзвович, Н. Н. Мокеева, М. И. Львова, В. Б. Родичева, Ю. Э. Слепухина, Е. А. Трофимова]; под ред. Л. И. Юзвович, Н. Н. Мокеевой; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2020. 184 с.

Financial and monetary methods of regulating the economy: a textbook / [L. I. Yuzvovich, N. N. Mokeeva, M. I. Lvova, V. B. Rodicheva, Yu. E. Slepukhina, E. A. Trofimova]; edited by L. I. Yuzvovich, N. N. Mokeeva; Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation Russian Federation, Ural Federal University. Yekaterinburg: Ural Publishing House. University, 2020. 184 p. (In Russian)

3. Петрушевская В. В., Волобуева Д. С. Финансовый менеджмент (продвинутый уровень): учебник для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.08 финансы и кредит (магистерские программы: «Финансы и кредит», «Финансы государственного сектора», «Банки и банковская деятельность», «Налоги и налогообложение») очной / заочной форм обучения. Донецк: ДОНАУИГС, 2021. 416 с.

Petrushevskaya V. V., Volobueva D. S. Financial management (advanced level): textbook for 1st-year students of the Master's degree program in finance and Credit on 38.04.08 (master's programs: Finance and Credit, Public Sector Finance, Banks and Banking, Taxes and Taxation) full-time / correspondence forms of education. Donetsk: DONAMPA, 2021. 416 p. (In Russian)

4. Галяутдинова А. Р. Проблемы управления дебиторской задолженностью на предприятии и пути их решения // Российское предпринимательство. 2015. № 20. С. 3425-3440. <https://doi.org/10.18334/rp.16.20.1997>.

Galyautdinova A. R. Problems of accounts receivable management at the enterprise and ways to solve them // Russian entrepreneurship. 2015. No. 20. P. 3425-3440. <https://doi.org/10.18334/rp.16.20.1997>. (In Russian)

5. Котова А. Н. Взаимозачёт в бухгалтерском учёте. 10.05.2023. URL: <https://ppt.ru/art/buh-uchet/vzaimozachet>.

Kotova A. N. Offsetting in accounting. 05/10/2023. URL: <https://ppt.ru/art/buh-uchet/vzaimozachet>. (In Russian)

6. Синки Дж. мл. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. 1018 с.

Sinki J. Jr. Financial management in a commercial bank and in the financial services industry. Moscow: Alpina Business Books, 2007. 1018 p. (In Russian)

Информация об авторе

И. В. Криштопа – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры учёта и аудита.

Information about the author

I. V. Krishtopa – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Accounting and Auditing Department.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 12.09.2025; одобрена после рецензирования 22.09.2025; принята к публикации 24.09.2025.

The article was submitted 12.09.2025; approved after reviewing 22.09.2025; accepted for publication 24.09.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 7(113). С. 144-161.
Scientific Journal "Manager". 2025;(7/113):144-161.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 338.48:796.57
JEL: L83, R11
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17421886>

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТУРИЗМА В РОССИИ (НА ПРИМЕРЕ АЗОВЬЯ)

Людмила Александровна Овчаренко¹, Татьяна Владимировна Дробышевская²,
Вероника Андреевна Чепурко³

^{1,2,3}Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия

¹taponidhidas2012@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1289-2785>

²vistka@lenta.ru, <https://orcid.org/0009-0009-4999-2622>

³Туристическое агентство «Бархат Тревел», Донецк, ДНР, Россия,
sabiratravel@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0009-1687-5219>

Аннотация. В статье рассматриваются перспективы формирования и развития железнодорожного туризма в России с акцентом на регион Азовья, включая интегрируемые исторические территории. Цель исследования заключается в разработке рекомендаций по формированию эффективной стратегии управления железнодорожным туризмом, учитывающей региональную специфику, социально-экономические факторы и мировой опыт. В рамках поставленной цели решаются задачи выявления потенциала железнодорожного туризма в стране, анализа действующих направлений и мировых практик, а также обоснования направлений реализации туристических маршрутов на базе железнодорожных круизов. Результаты исследования показывают, что железнодорожный туризм обладает значительным нереализованным потенциалом благодаря протяжённой сети магистралей, природному и культурному разнообразию страны. Особый интерес представляет Азовское побережье, которое, при развитии соответствующей инфраструктуры, может стать новым туристическим кластером, альтернативным Черноморью. В статье предложены варианты железнодорожных круизов, тематических маршрутов и поездок выходного дня, ориентированных на культурный, событийный, гастрономический и семейный отдых, среди которых, например, круизы по югу России, этнографические и исторические поездки, железнодорожные кольца вокруг Азовского моря и экспрессы к морю на выходные. Рассмотрены лучшие зарубежные практики – от роскошных поездов-круизов до туристических «пасс»-систем – и возможности их адаптации в российских условиях, проведён SWOT-анализ развития железнодорожного туризма в России с акцентом на Азовье. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования разработанных рекомендаций при формировании стратегий развития транспортно-туристической инфраструктуры на федеральном и региональном уровнях, проектировании новых туристических продуктов, а также в образовательных и исследовательских целях. В статье обосновано, что в совокупности с государственной программой поддержки внутреннего туризма, железные дороги становятся неотъемлемым элементом национальной туристической инфраструктуры. На фоне роста интереса к поездкам внутри страны, а также насыщенности Черноморского направления, Азов, при условии грамотной интеграции железнодорожных маршрутов, событийного туризма и оздоровительных программ, может стать новым туристическим магнитом России.

Ключевые слова: стратегический подход, железнодорожный туризм, управление, Россия, Азовье

Для цитирования: Овчаренко Л. А., Дробышевская Т. В., Чепурко В. А. Стратегический подход к управлению развитием железнодорожного туризма в России (на примере Азовья) // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 7(113). С. 144-161. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17421886>.

Original article

STRATEGIC APPROACH TO MANAGING THE RAILWAY TOURISM DEVELOPMENT IN RUSSIA (USING THE AZOV REGION AS AN EXAMPLE)

Lyudmila A. Ovcharenko¹, Tatyana V. Drobyshevskaya², Veronika A. Chepurko³

^{1,2,3}Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia

¹taponidhidas2012@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1289-2785>

²vistka@lenta.ru, <https://orcid.org/0009-0009-4999-2622>

³«Barkhat Travel» agency, Donetsk, DPR, Russia, sabiratravel@gmail.com,

<https://orcid.org/0009-0009-1687-5219>

Abstract. It is discussed in the article the prospects for the formation and development of railway tourism in Russia with an emphasis on the Azov region, including integrated historical territories. The aim of the study is to develop recommendations for the formation of an effective railway tourism management strategy that takes into account regional specifics, socio-economic factors and world experience. Within the framework of this goal, the tasks of identifying the potential of railway tourism in the country, analyzing the current directions and world practices, as well as justifying the directions for the implementation of tourist routes based on railway cruises are being solved. The results of the study show that railway tourism has significant unrealized potential due to the long network of railways, as well as natural and cultural diversity of the country. Of particular interest is the Azov coast, which, with the development of appropriate infrastructure, can become a new tourist cluster, alternative to the Black Sea. The article offers options for railway cruises, thematic routes and weekend trains focused on cultural, event, gastronomic and family holidays, including, for example, cruises around the South of Russia, ethnographic and historical trips, railway routes around the Azov Sea and express trains to the sea on weekends. It was considered the best foreign practices – from luxury cruise trains to tourist «pass» systems – and the possibility of their implementation under Russian conditions; it was carried out a SWOT analysis of the development of railway tourism in Russia (with an emphasis on Azovye). The practical significance of the study lies in the possibility of using the developed recommendations in the process of formation of the strategies for the development of transport and tourism infrastructure on the federal and regional levels, the design of new tourism products, as well as for educational and research purposes. In the article it is substantiated that, together with the state program to support domestic tourism, railways are becoming an integral element of the national tourism infrastructure. Against the background of growing interest in travel within the country, as well as the saturation of the Black Sea direction, Azov, subject to the competent integration of railway routes, event tourism and health programs, may become a new tourist attraction of Russia.

Keywords: strategic approach, railway tourism, management, Russia, Azov region

For citation: Ovcharenko L. A., Drobyshevskaya T. V., Chepurko V. A. Strategic approach to managing the railway tourism development in Russia (using the Azov region as an example) // Scientific Journal "Manager". 2025;7(113):144-161. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17421886>.

Введение

Железнодорожный транспорт традиционно играет ключевую роль в системе пассажирских перевозок России. Благодаря огромной протяжённости страны и разветвлённой железнодорожной сети, поезда являются не только доступным и удобным способом передвижения, но и самостоятельным элементом туристического

опыта, так как маршруты зачастую пролегают через живописные территории (леса, озёра, горные массивы и деревенские пейзажи), что само по себе становится частью туристического опыта.

Одним из важнейших достоинств железнодорожных путешествий в России является масштаб маршрутов. Страна располагает одной из самых протяжённых железнодорожных сетей в мире. Легендарная Транссибирская магистраль, являясь мировым рекордсменом по протяжённости, наглядно демонстрирует, как железные дороги могут связывать крайние точки государства. Кроме того, железнодорожный транспорт отличается доступностью, оставаясь более бюджетной альтернативой авиаперелётам для большинства россиян, особенно при поездках в отдалённые регионы.

Трансформировалась и система обеспечения комфорта в современных поездах. Например, такие составы, как «Сапсан», «Ласточка» и «Стриж», предлагают высокоскоростные и комфортные поездки, обеспечивая пассажирам все необходимые условия (от мягких кресел до Wi-Fi и розеток).

В последние годы железнодорожный туризм в России привлекает внимание как одно из перспективных направлений развития внутреннего туризма. Обширный массив научных работ позволяет сформировать целостное представление о текущем состоянии, проблемах и возможностях стратегического управления этим видом туризма [1-27]. Так, Е. В. Алексеева рассматривает железнодорожный туризм как модный тренд, особенно в сочетании с автомобильным, подчёркивая его востребованность среди путешественников, стремящихся к комфорту и безопасности [1]. Л. А. Кравченко акцентирует внимание на изменении потребительского поведения в сторону более осознанного и экологически устойчивого туризма [13]. Г. В. Алексушин и Ю. Е. Кириченко анализируют практический опыт российских туроператоров, выявляя ключевые факторы успеха, включая маркетинг и логистику [2]. Аналогичный прикладной акцент прослеживается у Н. В. Гаркуши и Т. П. Гончаровой, исследующих развитие региональных маршрутов на примере Саратовской области [4]. Г. П. Гагаринская и Т. Г. Абдулова подчёркивают конкурентные преимущества железнодорожного туризма, в том числе его мультипликативный эффект на смежные отрасли [3]. А. П. Дементьев в двух исследованиях формирует ретроспективный и перспективный взгляд, обозначая направления повышения социально-экономической эффективности и необходимость стратегического планирования [6; 7]. Работы Э. Э. Ибрагимова с О. И. Говоровой [8] и А. А. Ошкординой с Е. И. Охрименко [22] подробно раскрывают институциональные и организационно-экономические проблемы, тормозящие развитие железнодорожного туризма, включая несовершенство нормативной базы и нехватку инвестиций. А. А. Клейменов уделяет внимание развитию инфраструктуры и улучшению сервиса, включая модернизацию подвижного состава и вокзалов [10]. А. А. Локтев и соавторы акцентируют внимание на значении железнодорожных сооружений в формировании привлекательной туристической среды [15]. Н. В. Косарева и Т. А. Адашова рассматривают железнодорожный туризм как инструмент устойчивого развития регионов [12]. А. О. Полепишина и Е. В. Ползикова с коллегами анализируют перспективы на уровне отдельных субъектов РФ, включая Свердловскую область и Краснодарский край [24]. Е. А. Иванова и Т. С. Лызлова, С. Н. Морева, В. С. Паршина и А. В. Морева подчёркивают роль железнодорожного туризма в трансформации внутреннего туризма и увеличении туристических потоков по стране [9; 19]. М. Е. Маргасова и П. В. Чигвинцев исследуют вовлечённость молодежи, подчёркивая значимость информационной политики и продвижения железнодорожных маршрутов среди студентов [17]. Д. А. Луценко и В. В. Лиханова проводят маркетинговый анализ спроса в Дальневосточном федеральном округе [16]. Н. А. Ларин и Н. М. Бочарова, а также И. И. Садовников и А. И. Ветерков акцентируют внимание на железнодорожных круизах и тематических маршрутах как инновационных решениях в индустрии туризма [14; 26].

Таким образом, анализ литературных источников показывает, что стратегический подход к управлению развитием железнодорожного туризма должен основываться на комплексном учёте экономических, организационных, инфраструктурных и маркетинговых факторов. Необходима межведомственная координация, поддержка на федеральном и региональном уровнях, развитие инфраструктуры и создание конкурентных туристических продуктов. Мировой опыт и региональная специфика России дают обширную базу для формирования эффективной стратегии развития железнодорожного туризма. Это особенно актуально для новых российских регионов, имеющих выход к Азовскому морю, а именно для Донецкой Народной Республики, Херсонской и Запорожской областей, в контексте туристско-рекреационного освоения Азовского побережья и высокой роли железнодорожного туризма в их интеграции в социально-экономическое пространство Российской Федерации.

Цель и задачи исследования

Целью данного исследования является разработка концептуальных рекомендаций и стратегических направлений развития железнодорожного туризма в России в целом и в Азовье, в частности, с учётом региональной специфики, социально-экономических факторов, мирового опыта и в контексте интеграции исторических территорий, имеющих выход к морю (ДНР, Херсонская и Запорожская области), в туристское пространство РФ и реализации курса на туристско-рекреационное освоение Азовского побережья.

Задачи исследования:

- выявить потенциал железнодорожного туризма в России;
- изучить лучшие мировые практики использования железнодорожного транспорта в туризме и дать оценку применимости данного опыта в российских условиях;
- выявить действующие направления, в том числе основные курортные направления развития железнодорожного туризма в России;
- обозначить проблемы развития железнодорожного туризма в России, перспективы и тенденции развития железнодорожного туризма в отдельных туристских дестинациях РФ;
- обосновать перспективные направления развития железнодорожного туризма в Азовье на примере реализации железнодорожных туристических маршрутов – круизов по Азовью;
- предложить комплекс мер по развитию железнодорожного туризма в Азовье в контексте разработки стратегии управления развитием железнодорожного туризма в РФ в целом и в Азовье в частности.

Методы исследования

В исследовании применялся комплекс теоретических и эмпирических методов, обеспечивших всесторонний анализ проблематики железнодорожного туризма. Основными методами стали сравнение, обобщение, анализ и синтез, а также индукция и дедукция. Методы сравнения и обобщения использовались при исследовании мирового опыта развития железнодорожного туризма и его сопоставлении с российской практикой, что позволило выявить наиболее перспективные модели и инструменты, пригодные для адаптации в национальных условиях. Анализ и синтез применялись для изучения текущего состояния железнодорожного туризма в России, оценки действующих маршрутов и выявления их сильных и слабых сторон, а также при разработке рекомендаций по формированию новых туристских продуктов, включая круизные и тематические поезда.

Методы индукции и дедукции позволили провести системное исследование организационно-экономических и социально-культурных аспектов развития железнодорожного туризма, включая интеграцию Азовского побережья и новых территорий в туристское пространство Российской Федерации. С их помощью были обоснованы направления формирования уникальных туристских предложений, учитывающих региональную специфику, историко-культурное наследие

и рекреационный потенциал. Таким образом, сочетание указанных методов обеспечило комплексный характер исследования и позволило сформировать научно обоснованные рекомендации по развитию железнодорожного туризма в России и в Азовском регионе в частности.

Результаты исследования и их обсуждение

Железнодорожный туризм в России обладает значительным нереализованным потенциалом. Протяжённая сеть магистралей, разнообразие природных ландшафтов, богатая история регионов и культурное наследие народов Российской Федерации создают предпосылки для развития как масштабных трансрегиональных маршрутов, так и коротких поездок выходного дня.

По данным ОАО «РЖД», с 2019 г. количество туристских маршрутов в России увеличилось с 12 до 110, и в 2025 г. они охватывают 48 российских регионов. Компания видит активный спрос пассажиров на турпоезда, так как в 2025 г. ими воспользовались почти 1,1 миллиона путешественников, что на 17 % больше, чем в 2024 г.¹

Во многих странах мира поезда стали не просто транспортом, а самостоятельным туристическим продуктом. Россия с её масштабами, природными красотами и культурным богатством обладает всеми предпосылками, чтобы использовать международный опыт и создавать уникальные туристические маршруты по железной дороге. В том числе, страна обладает значительным потенциалом масштабирования сегмента железнодорожного туризма за счёт увеличения предложения тематических маршрутов, развития региональных направлений (в частности, Азовское побережье), продвижения на внешних рынках как альтернативы круизам по морю.

В таблице 1 приведены лучшие мировые практики использования железнодорожного транспорта в туризме и дана оценка применимости данного опыта в российских условиях.

Таблица 1 – Мировые практики использования железнодорожного транспорта в туризме

Table 1 – Global practices of using rail transport in tourism

№ пор.	Наименование практики	Перечень того, что можно перенять	Фактическая интеграция мирового опыта в РФ
1	Роскошные поезда-круизы: Orient Express (Европа); The Ghan и Indian Pacific (Австралия); Rocky Mountaineer (Канада); Maharajas' Express (Индия)	Формат «отель на колёсах» – маршруты длительностью 3-7 дней с остановками и экскурсиями. Индивидуальный сервис, тематические вагоны, региональная кухня, культурная программа. Туристические пакеты с отправлением и прибытием в крупных городах	Поезда-круизы уже представлены на рынке туруслуг РФ, например, «Императорская Россия» или «Золотой Орёл», однако они остаются нишевыми продуктами. Для внутреннего рынка необходимо создание более доступных вариантов с меньшей продолжительностью и ценой
2	Скоростные туристические линии: Shinkansen (Япония); TGV (Франция); AVE (Испания)	Туристические высокоскоростные кластеры: Москва – Владимир – Нижний Новгород – Казань (Золотое кольцо + Поволжье); Санкт-Петербург – Новгород – Псков. Привязка к фестивалям, культурным событиям и экскурсионным программам	В РФ есть «Сапсан», «Ласточка», «Стриж», но они используются преимущественно для деловых поездок. Создание маршрутных туристических продуктов на базе скоростных линий может значительно расширить туристический поток между регионами

¹РЖД зафиксировали рост перевозок на туристических поездах. URL: <https://compa.nyu.rzd.ru/ru/9401/page/78314?id=224696>.

Продолжение таблицы 1
 Continuation of table 1

№ пор.	Наименование практики	Перечень того, что можно перенять	Фактическая интеграция мирового опыта в РФ
3	Видовые маршруты: Glacier Express (Швейцария); TranzAlpine (Новая Зеландия); Flåm Railway (Норвегия)	Панорамные вагоны с остеклением крыши. Замедленное движение для фотопауз и наблюдения пейзажей. Аудиогиды и экскурсоводы в пути	Российский потенциал: Байкал, Алтай, Карелия, Кавказ, Дальний Восток – регионы для внедрения видовых маршрутов. Требуется брендинг поездов, адаптация вагонов и маркетинговое продвижение
4	Железнодорожные карты и турпасс: Eurail / Interrail (Европа); Japan Rail Pass (Япония)	Туристические «пасы» для поездок по регионам, например, «Южный Турпасс», «Урал-Байкал», «Арктический Экспресс». Гибкая тарификация для молодежи, пенсионеров, семей. Единое цифровое приложение (билеты, бронирования, маршруты, отели, экскурсии)	Идея востребована, особенно в условиях роста внутреннего туризма. Необходимы поддержка со стороны государства, а также интеграция с платформой РЖД и региональными операторами
5	Ночные экспрессы как альтернатива отелю: Nightjet (Австрия, Германия, Швейцария); Caledonian Sleeper (Великобритания)	Комфортные ночные поезда с душем, питанием, автономными купе. Возможность сэкономить на ночёвке и прибыть в центр города к утру. Интеграция в культурные и событийные маршруты	Ночные поезда распространены, но стандарт комфорта на многих из них устарел. Для туристов требуется улучшение сервиса, особенно на популярных маршрутах (Москва – Казань, Москва – Сочи, Санкт-Петербург – Карелия)
6	Тематические и сезонные поезда: Harry Potter Train (Шотландия); Christmas Market Trains (Германия); Cherry Blossom Express (Япония)	Тематические поезда: «Русская зима», «Сибирское лето», «Байкальская весна», «Северное сияние». Сезонные туры: осенняя Карелия, летний Крым, зимний Мурманск. Поезда по мотивам фильмов, исторических событий, народных праздников	Творческий подход к маршрутам, брендинг поездов, сотрудничество с регионами и туристическими компаниями

В таблице рассмотрены только типовые элементы практик. Учёт инфраструктуры, стоимости модернизации, пропускной способности и региональных условий может быть рассмотрен в рамках отдельного исследования. Текущими лимитирующими факторами выступает целый ряд компонентов, среди которых, например, состояние путей, вокзалов, пропускные мощности и др.

Базируясь на временных горизонтах, отражённых в национальных и ведомственных программах (в том числе стратегии РЖД до 2030 г. и нацпроекте «**Туризм и индустрия гостеприимства**» (до 2030 г.)), а также на уже реализуемых пилотных маршрутах (поезда «Сириус», «Этноэкспресс», «Жемчужина Кавказа», маршруты в Дагестан, Карелию, Крым), кратко- и среднесрочной перспективе восстановления и развития Азовского побережья (до 2030 г.) можно утверждать, что в ближайшие годы в РФ реально внедрить следующие стратегические направления развития железнодорожного туризма:

развитие панорамных видовых маршрутов по природным и культурным регионам;
 запуск тематических поездов для сезонного и событийного туризма;

введение региональных турпассов для свободного передвижения;
 расширение высокоскоростных туристических маршрутов;
 модернизация ночных поездов с улучшенными условиями комфорта;
 создание цифровой платформы для бронирования поездок, туров, отелей и экскурсий.

Россия обладает уникальным потенциалом для превращения железнодорожного транспорта в мощный двигатель туризма. Мировой опыт показывает, что при грамотной адаптации и государственной поддержке железная дорога может стать не просто способом передвижения, а самостоятельным и ярким туристическим продуктом.

В ближайшие годы развитие тематических поездов, стилизованных маршрутов и интеграция железной дороги с туризмом (лечебным, событийным, культурным) могут дать мощный импульс для развития туристической отрасли страны. В этой связи особенно актуальным становится анализ и развитие новых железнодорожных маршрутов, среди которых, например, круизы по югу России, этнографические и исторические поездки, железнодорожные кольца вокруг Азовского моря и экспрессы к морю на выходные. В статье рассмотрены ключевые направления, а также предложены новые идеи с учётом территориального расширения и актуальных туристических трендов.

В настоящее время в России предлагается целый ряд направлений для развития железнодорожного туризма, начиная от многодневных трансрегиональных маршрутов и заканчивая короткими путешествиями выходного дня (таблица 2).

Таблица 2 – Действующие направления развития железнодорожного туризма в России
 Table 2 – Current trends in the development of railway tourism in Russia

№ пор.	Наименование направления	Характеристика направления
1	Транссибирская магистраль (Москва – Владивосток)	Один из самых известных железнодорожных маршрутов, пересекающий всю страну. Длительность маршрута составляет 6-10 дней, проходит через крупные города и знаковые природные объекты, в том числе через Урал и Байкал
2	Кругобайкальская железная дорога	Уникальный маршрут вдоль южного берега Байкала с живописными видами, мостами и туннелями, подходит для экологического и фототуризма
3	Золотое кольцо России	Подходит для культурно-исторических туров, включает классические маршруты по древним русским городам (Владимир, Суздаль, Ярославль, Кострома), которые легко доступны поездом или электричкой
4	Москва – Санкт-Петербург (поезд «Сапсан»)	Высокоскоростной маршрут между двумя столицами, идеально подходящий для краткосрочного культурного туризма
5	Северные направления (Мурманск, Заполярье)	В последние годы набирают популярность поездки в Арктический регион (зимой – за северным сиянием и летом – за белыми ночами)

В последние годы в России развивается формат железнодорожных круизов – в таких поездках туристы не просто перемещаются, а проводят в пути несколько дней с остановками для экскурсий. В качестве примера можно привести поезда «Императорская Россия», «Золотой Орёл» (аналог Orient Express) и «Русские каникулы», которые предлагают уникальный формат путешествий с элементами культурного и гастрономического туризма.

Одним из наиболее востребованных направлений железнодорожного туризма остаются перевозки к морским побережьям. Каждый год миллионы россиян выбирают поезд как удобный, доступный и живописный способ добраться до курортов. Особенно

активный пассажиропоток приходится на летний сезон, когда железные дороги превращаются в основную транспортную артерию к югу страны. С учётом устойчивого спроса на внутренние поездки разработка комфортных маршрутов к побережью становится важным направлением государственной туристической политики.

К основным курортным направлениям железнодорожного туризма в России можно отнести:

1. Черноморское побережье Кавказа – наиболее загруженное и популярное направление, охватывающее сразу несколько крупных курортов: Сочи (включая Адлер), Туапсе, Лазаревское, Анапа, Новороссийск. Также пользуется спросом Геленджик, сюда туристов доставляют автобусами от ближайшей железнодорожной станции в Новороссийске.

2. Крымское побережье. После введения в эксплуатацию Крымского моста, железнодорожное сообщение с полуостровом значительно расширилось. Поезда идут до Симферополя, Севастополя, Евпатории, Феодосии. Курорты ЮБК доступны посредством автотранспортного сообщения с ближайшими станциями (например, Симферополем).

3. Азовское побережье – менее массовое, но перспективное направление, которое включает Таганрог, Ейск, а теперь – Мариуполь, Бердянск и другие курортные города и посёлки побережья. Развитие туризма здесь требует улучшения логистики и инфраструктуры, но Азовское море обладает потенциалом для семейного и санаторного отдыха.

4. Балтийское направление. В Калининградской области туристы активно используют поезда для поездок к побережью Балтийского моря, а именно в Балтийск, Светлогорск, Зеленоградск. Все маршруты проходят через Калининград.

5. Дальний Восток. Местные железнодорожные маршруты к Тихоокеанскому побережью охватывают Владивосток, Находку и Хасан. Регион интересен как для туризма, так и для патриотических и этнокультурных поездок.

Железнодорожный туризм активно поддерживается современной инфраструктурой, в том числе за счёт онлайн-продаж билетов и мобильных приложений РЖД, которые делают бронирование удобным и быстрым. Выбор классов – от бюджетных плацкартов до люксов с душевыми кабинами – позволяет подобрать комфорт под любой бюджет. Дополнительные сервисы (питание, кондиционирование, развлекательные системы и интернет) обеспечивают высокое качество услуг и формируют спрос. Растёт запрос на специальные туристические пакеты с экскурсиями, проживанием и трансферами.

Несмотря на успехи, железнодорожный туризм в России сталкивается с рядом проблем, среди которых можно выделить: недостаточное развитие региональных направлений; высокую стоимость некоторых туристических поездов; устаревший подвижной состав на менее популярных линиях.

К числу перспектив можно отнести: рост интереса к внутреннему туризму, что, в свою очередь, стимулирует модернизацию железнодорожной сети и расширение маршрутов; развитие комфортных ночных поездов (поезд как «гостиница на колёсах»); расширение географии туристических направлений, особенно на восток и север. Следует учитывать, что тенденция роста интереса к внутреннему туризму во многом связана с ограничениями на международные поездки. Основная задача на современном этапе – создать устойчивые конкурентные преимущества внутреннего туризма в России с тем, чтобы сохранить тенденцию в условиях нормализации международной геополитической ситуации.

Железнодорожные перевозки в направлении Черноморского побережья снизились на 15 % в мае-августе 2025 г. в сравнении с аналогичным периодом 2024 г., что обусловлено введёнными ограничениями на пляжах Анапы и Таманского полуострова после разлива нефтепродуктов у Керченского пролива в декабре 2024 г. В частности, в апреле 2025 г. было принято решение о закрытии 141 пляжа Анапы

и 9 пляжей Темрюкского района в зоне ЧС по причине несоответствия по уровню загрязнения санитарно-гигиеническим нормам с целью использования для летних оздоровительных кампаний. Было принято решение, что рекреация может осуществляться без использования пляжных зон и морской воды. Вышеприведённое отрицательно повлияло на пассажиропотоки, в том числе по железной дороге, в данные регионы. Перевозки по направлениям городов-курортов Кавминвод, Краснодар, Ростова-на-Дону, Волгограда, Белгорода, напротив, выросли более чем на 20 %. Кроме этого, до 20 % увеличилось количество отправленных пассажиров в сообщении Казань – Нижний Новгород, Екатеринбург; Краснодар – Сочи, Волгоград; Омск – Тюмень, Екатеринбург; Новосибирск – Красноярск². В летние месяцы запускается дополнительное количество поездов из крупных городов – Москвы, Санкт-Петербурга, Казани, Екатеринбурга, Перми и других. В периоды пикового спроса формируются сдвоенные составы по 20-22 вагона, а на некоторых маршрутах запускают двухэтажные поезда (например, на линии Москва – Адлер).

Несмотря на устойчивый рост, железнодорожные перевозки к курортам сталкиваются с рядом системных трудностей, среди которых, например: дефицит билетов в сезон из-за высоких нагрузок на самые популярные направления; рост цен на фоне повышенного спроса – особенно в купейных и СВ-вагонах; ограниченная пропускная способность отдельных участков, включая подходы к Крымскому мосту; изношенная инфраструктура на части региональных маршрутов.

РЖД, в ответ на растущий спрос, продолжает инвестировать в развитие подвижного состава, расширение маршрутной сети и улучшение комфорта поездок. В совокупности с государственной программой поддержки внутреннего туризма, железные дороги становятся неотъемлемым элементом национальной туристической инфраструктуры.

Для Донецкой Народной Республики особое значение имеет железнодорожное освоение Азовского побережья как одной из главных туристских аттракций региона. Проведём SWOT-анализ железнодорожного туризма России с акцентом на Азовье (рисунок 1).

Проведённый SWOT-анализ показал, что железнодорожный туризм в России обладает значительным потенциалом развития, основанным на широкой сети железных дорог, богатом культурно-историческом и природном наследии, а также растущем интересе к внутренним путешествиям. Сильные стороны формируют основу для создания новых туристических продуктов, включая круизные и тематические поезда, которые могут стать конкурентоспособными не только на внутреннем, но и на международном рынке. В то же время выявленные слабые стороны – изношенность инфраструктуры, недостаток специализированного подвижного состава и слабое развитие сервисов сопровождения – существенно сдерживают развитие отрасли. Их преодоление требует комплексных инвестиций и государственного стимулирования.

Возможности, связанные с формированием новых туристических кластеров (в частности, на Азовском побережье), интеграцией современных цифровых сервисов и использованием национальных программ поддержки туризма, открывают перспективы устойчивого роста. Однако при этом необходимо учитывать угрозы, среди которых ключевыми являются конкуренция с другими видами транспорта, снижение платёжеспособности населения и геополитическая нестабильность.

Таким образом, стратегическое развитие железнодорожного туризма должно быть направлено на использование сильных сторон и возможностей при одновременном минимизировании слабостей и угроз. Особое значение имеет интеграция Азовского региона как нового туристического кластера, что может стать катализатором для формирования уникального и конкурентоспособного туристского предложения.

²Перевозки пассажиров на поездах к Чёрному морю снизились на 15 % в 2025 г.
URL: <https://rostov.rbc.ru/rostov/freenews/68b9a9ef9a794796ccfca189>.

	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
	✓ протяжённая сеть железных дорог, охватывающая большинство регионов РФ; ✓ наличие уникальных культурных и природных объектов вдоль маршрутов; ✓ опыт эксплуатации туристических поездов («Императорская Россия», «Золотой Орёл»); ✓ растущий интерес к внутреннему туризму в условиях ограниченной выездной мобильности	✓ высокая изношенность инфраструктуры на части региональных веток; ✓ недостаток специализированного подвижного состава для круизных маршрутов; ✓ ограниченное развитие сервисов «последней мили» (гостиницы, экскурсионные пакеты, трансфер); ✓ низкая известность российских маршрутов на международном туристическом рынке
Возможности (O)	Мероприятия (O-S)	Мероприятия (O-W)
✓ формирование новых туристических кластеров (Азовское побережье, Северный Кавказ); ✓ развитие тематических поездов (гастрономических, исторических, семейных); ✓ интеграция железнодорожного туризма в национальные проекты («Развитие туризма и индустрии гостеприимства»); ✓ использование цифровых сервисов для продвижения и бронирования (сравнимо с Eurail Pass)	– использовать протяжённую сеть железных дорог для создания новых туристических кластеров (например, Азовье как «южное железнодорожное кольцо»); – запустить тематические круизы («Исторический Азов», «Казачьи земли», «Азовское гастропутешествие»), опираясь на культурное и природное наследие региона; – продвигать российские маршруты на международном рынке, используя успешный опыт премиальных поездов («Императорская Россия», «Золотой Орёл») как базу для новых проектов	– привлекать государственные инвестиции и частно-государственное партнёрство для модернизации инфраструктуры Азовья, используя национальные проекты («Развитие туризма и индустрии гостеприимства»); – разработать новые форматы подвижного состава (купе-отель, шоу-вагон, гастрономический ресторан) для тематических поездов; – внедрять цифровые сервисы (единый «Азовский турпасс» с билетами, отелями и экскурсиями), чтобы компенсировать слабое развитие сервисов «последней мили»
Угрозы (T)	Мероприятия (T-S)	Мероприятия (T-W)
✓ конкуренция с автомобильным и авиасообщением; ✓ экономические ограничения и снижение платёжеспособного спроса; ✓ геополитическая нестабильность, влияющая на туристические потоки; ✓ риски сезонности (низкая загрузка зимой)	– противодействовать конкуренции с авиа- и автотранспортом за счёт акцента на уникальном опыте железнодорожного путешествия (панорамные вагоны, гастрономические туры, семейные программы); – снизить риски сезонности путём развития круглогодичных маршрутов (например, «Зимнее Приазовье» с грязелечением и термальными источниками); – использовать растущий интерес к внутреннему туризму как компенсатор экономических ограничений и геополитических факторов	– минимизировать зависимость от сезонности через запуск коротких маршрутов выходного дня («Море за 48 часов»), что позволит удерживать пассажиропоток в межсезонье; – постепенно обновлять подвижной состав, начиная с наиболее популярных направлений, чтобы снизить риск падения спроса из-за низкого уровня комфорта; – продвигать Азов как более доступную альтернативу Черноморью, что поможет привлечь туристов в условиях снижения платёжеспособности населения

Рисунок 1 – SWOT-анализ железнодорожного туризма России (с акцентом на Азовье)
 Figure 1 – SWOT analysis of Russian railway tourism (with an emphasis on the Azov region)

Азовское побережье – стратегически важный и до сих пор недооценённый объект в сфере внутреннего туризма. На фоне роста интереса к поездкам внутри страны, а также насыщенности Черноморского направления, Азовье, при условии грамотной интеграции железнодорожных маршрутов, событийного туризма и оздоровительных программ, может стать новым туристическим магнитом. В частности, реализация железнодорожных туристических маршрутов может значительно повлиять на развитие туризма в ДНР и в других исторических территориях России (Запорожская и Херсонская области).

Например, круизный маршрут «Азовский Экспресс» мог бы проходить по маршруту: Москва/Санкт-Петербург – Ростов-на-Дону – Азов – Ейск – Таганрог – Мариуполь – Бердянск – Мелитополь – Керчь (с возможностью ответвления на Херсон и вглубь ДНР – в г. Донецк). Важное значение приобретает формирование имиджа новых туристских объектов, при необходимости – создание «с нуля». Например, Мариуполь и Бердянск могут позиционироваться как морские курорты с пляжным отдыхом и морской гастрономией. Мелитополь – как медовый край, дополнение гастрономических вечеров («Мелитопольская медовая ночь»). Донецк – как центр индустриального туризма, со своеобразной шахтёрской романтикой, техно-музеями. Можно предусмотреть в перспективе возможность создания «Восточного крыла» маршрута: Ростов-на-Дону – Донецк – Макеевка – Горловка – Енакиево – выход на Дебальцево и Луганск.

Второй маршрут «Казачьи земли и море» может базироваться на знакомстве с историей казачества в Донбассе и Приазовье (донецкие казаки, запорожское наследие, Приазовская сечь). Тур может проходить по казачьим слободам, включать реконструкции битв, демонстрацию обычаев и исторические связи с Пугачёвским бунтом, Гражданской и Великой Отечественной войнами. Круизный маршрут может проходить по следующей схеме: Волгоград – Ростов-на-Дону – Таганрог – Донецк – Новоазовск – Мариуполь (с возможностью выхода к побережью в Урзуф / Ялту (ДНР) / на Белосарайскую косу).

Третье направление – поезда выходного дня «Море за 48 часов» – могут включать следующие маршруты: Донецк – Мариуполь – Бердянск; Мелитополь – Кирилловка; Херсон – Скадовск / Железный Порт; Запорожье – Бердянск. Круизные маршруты серии Поезда выходного дня «Море за 48 часов» направлены на формирование и продвижение новых курортных направлений на Азовском и Чёрном морях, могут включать морскую рыбалку, грязевые ванны, гастротуризм, компактные программы отдыха и релакса.

Следующий круизный маршрут можно назвать «Азовская железнодорожная петля». Он представляет собой географически замкнутый туристический цикл на юго-востоке России, предполагает возможность многоформатных путешествий (от винных туров до промышленного туризма). Маршрут «Азовской железнодорожной петли» может проходить по следующим городам и населённым пунктам: Ростов-на-Дону – Таганрог – Донецк – Мариуполь – Бердянск – Мелитополь – Херсон – Крым (через Джанкой) – Анапа – Краснодар – Ростов-на-Дону. «Азовская арка» – так может называться кольцевой поезд, стилизованный под культурный и природный ландшафт каждой зоны.

Панорамный круизный маршрут «Побережье Азова и Таврии» может охватывать следующие города и населённые пункты: Темрюк – Керчь – Мариуполь – Бердянск – Мелитополь – Херсон – Джанкой – Феодосия. Данный круизный маршрут может включать остановки в живописных местах, среди которых, например, Бердянская коса, Обиточная коса, Утлюкский лиман, Сиваш, Джанкойские степи, Чаплинка (солончаки). В рамках маршрута необходимо предусмотреть создание панорамных смотровых платформ, инфраструктуры экологического туризма и так далее. Также можно разработать тематические вагоны, например, «Лиманы», «Мёд и виноград», «Шторм», «Коса», «Шахта».

Круизный этнокультурный маршрут «Русское Приазовье» может проходить по следующим городам и населённым пунктам: Азов – Таганрог – Донецк – Снежное – Амвросиевка – Мариуполь – Бердянск. Основная тематика маршрута – этнография

и культура народов Приазовья (греки, армяне, украинцы, русские, немцы). В рамках круизного этнокультурного маршрута «Русское Приазовье» может быть предусмотрено посещение таких объектов туристского интереса, как Дом-музей Марии Заньковецкой, греческие общины в Мариуполе, немецкие колонии в Запорожской области.

Круизный маршрут «Песни и кухни народов Азова» может включать ужины с этнической программой по маршруту следования.

Азовское побережье в формате круизного железнодорожного отдыха может рассматриваться как перспективная туристская дестинация, поскольку имеет целый перечень конкурентных преимуществ по сравнению с Чёрным морем:

мелкое тёплое море, идеально подходящее для семейного отдыха с детьми;
 низкая плотность туристов, в отличие от перегруженного Черноморья;
 гастрономический потенциал (рыба, арбузы, вино, азовская кухня);
 историческая насыщенность (Пётр I, казаки, крепости, античные города);
 оздоровительный туризм (грязелечение, термальные источники, санатории).

Недостатки отдыха на Азовском побережье во многом нивелируются благодаря формату отдыха, предполагающему постоянную смену места дислокации и панорамы видов.

Вместе с тем для того чтобы реализовать на практике предложенные рекомендации по стратегическому управлению развитием железнодорожного туризма в РФ, необходимо предпринять целый комплекс предварительных мер (таблица 3).

Таблица 3 – Комплекс базовых подготовительных мер по развитию железнодорожного туризма в Азовье
 Table 3 – A set of basic preparatory measures for the development of railway tourism in the Azov region

Компонент	Перечень мер
Инфраструктура	Создание (модернизация) железнодорожных станций в Азове, Таганроге, Ейске, Темрюке, Мариуполе, Бердянске и других населённых пунктах; обновление платформ и туробъектов
Подвижной состав	Формирование туристических составов (купе-отель, вагон-ресторан, шоу-вагон)
Маркетинг	Продвижение через РЖД, Министерство экономического развития Российской Федерации, региональных блогеров и медиаплощадки
Турпакеты	Продукты «поезд + море», «поезд + санаторий», «поезд + фестиваль» и др.
Цифровизация	Приложение или сайт (билеты + отели + экскурсии + маршруты)

В таблице 3 приведён общий каркас мер, а детальная проработка (включая прогнозы по пассажиропотоку, строительству станций, инвестициям и партнёрам) предполагается в рамках проектных решений на уровне региона (федеральных программ).

Практическая реализация отдельных маршрутов может опираться на партнёрскую модель. Например, создание пилотного железнодорожного круиза по направлению «Мариуполь – Бердянск» может быть реализовано при участии РЖД (организация подвижного состава и графика), Минтранса РФ (нормативно-инфраструктурная поддержка), региональных администраций и муниципалитетов (логистика и локальный сервис), а также туристических операторов (экскурсионные и пакетные туристские программы).

Обобщая информацию по формированию круизных железнодорожных маршрутов, можно говорить о перспективах включения отдельных городов и населённых пунктов в конкретные маршруты с учётом их туристской специализации (таблица 4).

Таблица 4 – Основные объекты железнодорожного туризма Азовья
 и их туристская специализация
 Table 4 – The main objects of railway tourism in the Azov region and their tourist
 specialization

Город / населённый пункт	Потенциал направления	Формат туризма	Транспортные предложения
Ростов- на-Дону	транспортный хаб	базовый центр	начало/конец круизов, поезда выходного дня
Таганрог	история, море, Чехов	однодневный культурный	панорамные маршруты, вечерние поезда
Азов	музеи, крепость, Дон	историко-культурный туризм	тур выходного дня, речные прогулки
Ейск	курорт, грязи	семейный, лечебный туризм	ночные поезда, ретро-составы
Темрюк	вулканические поля, вино	этно-, экотуризм	поезд + автобусные туры
Керчь	перекрёсток культур	связующий между Крымом и Кавказом	маршруты через Крымский мост
Арабатская стрелка	минводы, солёные озёра	санаторный, экотуризм	поезд + отдых в здравницах
Щёлкино	уединённый курорт	семейный и экотуризм	сезонные рейсы, маршруты Крыма
Бердянск	пляжи, фестивали, аквапарки	молодёжный, семейный	поезда с фестивальной тематикой
Приморск	природа	эко-, агротуризм	локальные туры, трансферы
Мариуполь	индустриальный и культурный туризм	гибридный формат	часть маршрута «Азовская дуга»

На основе данных РЖД и Росстата о росте пассажиропотока (8-12 % в год на туристических направлениях в 2018-2022 гг.), а также о среднегодовых темпах увеличения внутреннего туризма в России (4-5 % по оценкам Минэкономразвития и Ассоциации туроператоров России) можно спрогнозировать варианты развития туризма. Дополнительно следует учесть мировой опыт: в странах с развитым железнодорожным туризмом (Швейцария, Япония, Канада) внедрение новых маршрутов и сервисов приводило к росту спроса на 40-60 % в течение 5-7 лет.

На этой основе выделим три сценария развития.

Базовый сценарий предполагает рост туристического потока на 20-25 % к 2030 г. Этот показатель соответствует умеренному расширению сети маршрутов и модернизации подвижного состава, что позволит поддерживать устойчивый рост примерно на 4-5 % в год.

Оптимистический сценарий прогнозирует увеличение на 30-35 % при условии активного продвижения Азовского побережья как нового туристического кластера, создания круизных маршрутов и интеграции цифровых сервисов (единые абонементы, онлайн-бронирование комплексных пакетов). В этом случае среднегодовой прирост может достичь 6-7 %, что сопоставимо с успешными зарубежными практиками.

Пессимистический сценарий ограничивается 5-10 % ростом, что соответствует естественному увеличению спроса на железнодорожные перевозки в условиях сохранения текущей инфраструктуры и отсутствия инвестиций в специализированные туристические продукты.

Таким образом, динамика развития железнодорожного туризма в России напрямую зависит от эффективности стратегического управления, уровня государственной поддержки и успешной интеграции новых территорий в общенациональное туристическое пространство.

Выводы

В условиях роста внутреннего туризма и ориентации на устойчивые транспортные решения железнодорожные перевозки остаются ключевым звеном в развитии туристической отрасли страны.

Азовское побережье – не просто курортная зона, а потенциальный кластер для создания «железнодорожного южного кольца» России. Формат круизных поездов, поездок выходного дня и панорамных маршрутов может органично соединить региональные ресурсы – природу, гастрономию, историю и инфраструктуру. Чтобы реализовать это на практике, необходима совместная работа транспортных, туристических и региональных структур. Азовское побережье имеет шансы стать новым лицом устойчивого культурного туризма России в ближайшие годы.

Основные результаты и выводы исследования состоят в следующем:

- выявлен потенциал железнодорожного туризма в России;
- изучены лучшие мировые практики использования железнодорожного транспорта в туризме и дана оценка применимости данного опыта в российских условиях;
- выявлены действующие направления развития и основные курортные направления развития железнодорожного туризма в России;
- обозначены проблемы развития железнодорожного туризма в России, перспективы и тенденции развития железнодорожного туризма в отдельных туристских дестинациях РФ;

обоснованы направления реализации железнодорожных туристических маршрутов на примере различных потенциально привлекательных туристских продуктов – железнодорожных круизов по Азовью;

предложен комплекс мер по развитию железнодорожного туризма в Азовье в контексте разработки стратегии управления развитием железнодорожного туризма в РФ.

Реализация предложенной стратегии предполагает отдельную оценку кадровых потребностей с участием РЖД, туристических операторов и региональных администраций.

Практическое значение полученных результатов заключается в том, что они могут быть использованы:

- при разработке стратегий и программ развития транспортно-туристической инфраструктуры на федеральном и региональном уровнях;
- в деятельности органов государственной власти и местного самоуправления при формировании туристско-рекреационной политики;
- для проектирования и внедрения новых туристских железнодорожных маршрутов и продуктов, включая круизные поезда и панорамные направления;
- транспортными и туристическими компаниями для диверсификации предложений, повышения конкурентоспособности и устойчивости бизнеса;
- в образовательных целях – для подготовки специалистов в области туризма, логистики и территориального планирования;
- как база для дальнейших научных исследований в сфере культурного и устойчивого туризма, а также интеграции транспортных и туристических систем.

Список источников / References

1. Алексеева Е. В. Железнодорожный и автомобильный туризм как модный современный тренд в путешествиях // Туризм, сервис и гостеприимство: перспективы развития: сборник статей Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Ялта, 23-29 сентября 2024 года. Херсон: ФГБОУ ВО «Херсонский государственный педагогический университет», 2024. С. 281-283. EDN: AQWPQM.

Alekseeva E. V. Railway and automobile tourism as a fashionable modern trend in travel // Tourism, service and hospitality: Development prospects: collection of articles of the All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation, Yalta, September 23-29, 2024. Kherson: Kherson State Pedagogical University, 2024. P. 281-283. EDN: AQWPQM. (In Russian)

2. Алексушин Г. В., Кириченко Ю. Е. Опыт железнодорожного туризма по материалам туроператора // Modern Science. 2019. № 6-3. С. 40-51. EDN: OGLECJ.

Aleksushin G. V., Kirichenko Yu. E. The experience of railway tourism based on the materials of a tour operator // Modern Science. 2019. No. 6-3. P. 40-51. EDN: OGLECJ. (In Russian)

3. Гагаринская Г. П., Абдулова Т. Г. Конкурентоспособность железнодорожного туризма: перспективы и реальность // Экономика и предпринимательство. 2023. № 9(158). С. 268-272. <https://doi.org/10.34925/EIP.2023.158.09.047>.

Gagarinskaya G. P., Abdulova T. G. Competitiveness of railway tourism: prospects and reality // Economics and entrepreneurship. 2023. No. 9(158). P. 268-272. <https://doi.org/10.34925/EIP.2023.158.09.047>. (In Russian)

4. Гаркуша Н. В., Гончарова Т. П. Развитие регионального железнодорожного туризма на примере Саратовской области // Наука и образование: достижения и перспективы: материалы VIII Международной научно-практической конференции, Саратов, 21 декабря 2023 года. Самара – Саратов: Общество с ограниченной ответственностью «Амирит», 2023. С. 132-142. EDN: EUMCHM.

Garkusha N. V., Goncharova T. P. The development of regional railway tourism on the example of the Saratov region // Science and education: achievements and prospects: proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference, Saratov, December 21, 2023. Samara – Saratov: Limited Liability Company "Amirit", 2023. P. 132-142. EDN: EUMCHM. (In Russian)

5. Гриненко С. В. Железнодорожный туризм как точка роста внутреннего туризма в России // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. 2023. № 4(20). С. 3-8. <https://doi.org/10.18572/2686-858X.2023.20.4.3.8>.

Grinenko S. V. Railway tourism as a point of growth of domestic tourism in Russia // Professorial journal. Series: Recreation and Tourism. 2023. No. 4(20). P. 3-8. <https://doi.org/10.18572/2686-858X.2023.20.4.3.8>. (In Russian)

6. Дементьев А. П., Кокоша К. В. Ретроспектива и направления повышения социально-экономической эффективности развития отечественного железнодорожного туризма // Экономика железных дорог. 2024. № 10. С. 56-69. EDN: SUTTJW.

Dementiev A. P., Kokosha K. V. A retrospective and directions for improving the socio-economic efficiency of the development of domestic railway tourism // Economics of Railways. 2024. No. 10. P. 56-69. EDN: SUTTJW. (In Russian)

7. Дементьев А. П., Кокоша К. В. Ретроспектива и современный взгляд на железнодорожный туризм // Фундаментальные и прикладные вопросы транспорта. 2025. № 1(16). С. 61-67. <https://doi.org/10.52170/2712-9195-2025-1-61>.

Dementiev A. P., Kokosha K. V. A retrospective and a modern view on railway tourism // Fundamental and applied issues of transport. 2025. No. 1(16). P. 61-67. <https://doi.org/10.52170/2712-9195-2025-1-61>. (In Russian)

8. Ибрагимов Э. Э., Говорова О. И. Проблемы развития железнодорожного туризма в Российской Федерации // Приоритетные направления и проблемы развития внутреннего и международного туризма: материалы IX Международной научно-практической конференции, пгт Форос, Ялта, 23-24 мая 2024 года. Симферополь: ИТ «АРИАЛ», 2024. С. 168-173. EDN: BIKFWZ.

Ibragimov E. E., Govorova O. I. Problems of railway tourism development in the Russian Federation // Priority areas and problems of domestic and international tourism development: proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference, Foros village, Yalta, May 23-24, 2024. Simferopol: IT "ARIAL", 2024. P. 168-173. EDN: BIKFWZ. (In Russian)

9. Иванова Е. А., Лызлова Т. С. Перспективы развития внутреннего туризма в России на железнодорожном транспорте // Концептуальные проблемы экономики и управления на транспорте: взгляд в будущее: труды международной научно-практической конференции, Москва, 19 октября 2023 года. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2023. С. 143-146. EDN: QLFXNP.

Ivanova E. A., Lyzlova T. S. Prospects for the development of domestic tourism in Russia in railway transport // Conceptual problems of economics and management in transport: a look into the future: proceedings of the international scientific and practical conference, Moscow, October 19, 2023. Moscow: Publishing and Trading Corporation Dashkov & K, 2023. P. 143-146. EDN: QLFXNP. (In Russian)

10. Клейменов А. А. Развитие инфраструктуры и сервиса железнодорожного туризма в Российской Федерации: опыт и перспективы // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 7(113). С. 129-133. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-7-129-133>.

Kleimenov A. A. Development of infrastructure and service of railway tourism in the Russian Federation: experience and prospects // Economics and Business: theory and practice. 2024. No. 7(113). P. 129-133. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-7-129-133>. (In Russian)

11. Клейменов А. А. Роль железнодорожных перевозок в развитии туризма в России: вызовы и перспективы // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 10-1(104). С. 164-174. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-10-1-164-174>.

Kleimenov A. A. The role of rail transportation in the development of tourism in Russia: challenges and prospects // Economics and Business: theory and practice. 2023. No. 10-1(104). P. 164-174. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-10-1-164-174>. (In Russian)

12. Косарева Н. В., Адашова Т. А. Железнодорожный туризм как один из векторов устойчивого развития регионов России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 2. С. 61-65. <https://doi.org/10.17513/vaael.1598>.

Kosareva N. V., Adashova T. A. Railway tourism as one of the vectors of sustainable development of Russian regions // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2021. No. 2. P. 61-65. <https://doi.org/10.17513/vaael.1598>. (In Russian)

13. Кравченко Л. А. Железнодорожный туризм: современные тренды потребительского поведения // Управление эксплуатационной работой на транспорте (УЭРТ-2024): электронный сборник трудов II Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 15-16 октября 2024 года. Санкт-Петербург: Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I, 2024. С. 50-52. EDN: LFQQOW.

Kravchenko L. A. Railway tourism: modern trends in consumer behavior // Management of operational work in transport (UERT-2024): electronic proceedings of the II International Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, October 15-16, 2024. Saint Petersburg: St. Petersburg State University of Railways of Emperor Alexander I, 2024. P. 50-52. EDN: LFQQOW. (In Russian)

14. Ларин Н. А., Бочарова Н. М. Железнодорожный туризм – новое инновационное направление в туристической индустрии // Наука. Медицина. Транспорт. Инновации: сохраняя прошлое – создаём будущее: материалы III Международной молодежной научно-практической конференции, Оренбург, 07-08 февраля 2024 года. Оренбург: Самарский государственный университет путей сообщения, 2024. С. 422-424. EDN: DGDYFG.

Larin N. A., Bocharova N. M. Railway tourism is a new innovative direction in the tourism industry. Nauka. Medicine. Transport. Innovations: preserving the past – creating the future: proceedings of the III International Youth Scientific and Practical Conference, Orenburg, February 07-08, 2024. Orenburg: Samara State University of Railway Transport, 2024. P. 422-424. EDN: DGDYFG. (In Russian)

15. Локтев А. А., Локтева О. С., Локтев Д. А. Значение железнодорожных сооружений в развитии регионального туризма // Путь и путевое хозяйство. 2020. № 8. С. 36-39. EDN: YWCJPA.

Loktev A. A., Lokteva O. S., Loktev D. A. The importance of railway facilities in the development of regional tourism // Path and track facilities. 2020. No. 8. P. 36-39. EDN: YWCJPA. (In Russian)

16. Луценко Д. А., Лиханова В. В. Маркетинговое исследование спроса и предложения железнодорожного туризма в Дальневосточном федеральном округе // Устойчивое развитие технологий сервиса, услуг гостеприимства и общественного питания: материалы XIII Международной студенческой научно-практической конференции, Улан-Удэ, 06-07 июня 2024 года. Улан-Удэ: Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления, 2024. С. 69-71. EDN: UYRMEP.

Lutsenko D. A., Likhanova V. V. Marketing research of demand and supply of railway tourism in the Far Eastern Federal District // Sustainable development of service technology, hospitality and catering services: proceedings of the XIII International Student Scientific and Practical Conference, Ulan-Ude, June 06-07, 2024. Ulan-Ude: East Siberian State University of Technology and Management, 2024. P. 69-71. EDN: UYRMEP. (In Russian)

17. Маргасова М. Е., Чигвинцев П. В. Оценка заинтересованности и осведомлённости студенческой молодёжи о возможностях железнодорожного туризма в России // Открываем Россию заново: география, культура, туризм: материалы Международного молодёжного конкурса научно-исследовательских работ. Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет, 2024. С. 100-105. EDN: TACVUJ.

Margasova M. E., Chigvintsev P. V. Assessment of the interest and awareness of students about the possibilities of railway tourism in Russia // Rediscovering Russia: geography, culture, tourism: materials of the International Youth Research Competition. Yekaterinburg: Ural State Pedagogical University, 2024. P. 100-105. EDN: TACVUJ. (In Russian)

18. Марущак Т. Б. Развитие железнодорожного туризма как направление повышения доходности пригородных пассажирских перевозок // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2024. № 1(175). С. 85-89. <https://doi.org/10.34773/EU.2024.1.15>.

Marushchak T. B. The development of railway tourism as a direction for increasing the profitability of suburban passenger transportation // Economics and management: scientific and practical journal. 2024. No. 1(175). P. 85-89. <https://doi.org/10.34773/EU.2024.1.15>. (In Russian)

19. Морева С. Н. Трансформация внутреннего туризма Российской Федерации с участием железнодорожного транспорта // Непроизводственная сфера как индикатор общественно-экономического развития страны: коллективная монография. Тамбов: Издательский дом «Державинский», 2023. С. 71-86. EDN: XBDWUL.

Moreva S. N. Transformation of domestic tourism in the Russian Federation with the participation of railway transport // The non-production sector as an indicator of the socio-economic development of the country: a collective monograph. Tambov: Derzhavinsky Publishing House, 2023. P. 71-86. EDN: XBDWUL. (In Russian)

20. Наумова Д. В. Новая эра железнодорожного туризма // Автоматика, связь, информатика. 2022. № 7. С. 39-40. EDN: VNYRBU.

Naumova D. V. The new era of railway tourism // Automation, communications, informatics. 2022. No. 7. P. 39-40. EDN: VNYRBU.

21. Овганова А. М. Современное состояние и перспективы развития железнодорожного туризма в Российской Федерации // Региональные эколого-географические и туристско-рекреационные исследования: сборник научных статей. Воронеж: Воронежский государственный университет, 2023. С. 462-466. EDN: HBTGEI.

Ovganova A. M. The current state and prospects of railway tourism development in the Russian Federation // Regional ecological-geographical and tourist-recreational research: a collection of scientific articles. Voronezh: Voronezh State University, 2023. P. 462-466. EDN: HBTGEI. (In Russian)

22. Ошкордина А. А., Охрименко Е. И. Организационно-экономические проблемы развития железнодорожного туризма в регионах России // Финансовая экономика. 2022. № 7. С. 221-225. EDN: ZSUIRD.

Oshkordina A. A., Okhrimenko E. I. Organizational and economic problems of railway tourism development in the regions of Russia // Financial Economics. 2022. No. 7. P. 221-225. EDN: ZSUIRD. (In Russian)

23. Паршина В. С. Совершенствование железнодорожного туризма в Российской Федерации // Инновационный транспорт. 2023. № 1(47). С. 47-53. <https://doi.org/10.20291/2311-164X-2023-1-47-53>.

Parshina V. S. Improving railway tourism in the Russian Federation // Innovative transport. 2023. No. 1(47). P. 47-53. <https://doi.org/10.20291/2311-164X-2023-1-47-53>. (In Russian)

24. Полепишина А. О. Перспективы развития направления железнодорожного туризма в Свердловской области // Гуманитарное знание и современные технологии: стратегии, практики, перспективы: 7-й молодёжный конвент УрФУ: материалы международной конференции, Екатеринбург, 23-25 марта 2023 года. Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет, 2023. С. 371-373. EDN: BQBQOP.

Polepishina A. O. Prospects for the development of railway tourism in the Sverdlovsk region // Humanitarian knowledge and modern technologies: strategies, practices, prospects: 7th UrFU Youth Convention: Proceedings of the International Conference, Yekaterinburg, March 23-25, 2023. Yekaterinburg: Ural State Pedagogical University, 2023. P. 371-373. EDN: BQBQOP. (In Russian)

25. Ползикова Е. В., Заднепровская Е. Л., Величко А. А. Железнодорожный туризм как средство развития внутреннего туризма в Краснодарском крае // Теория и практика олимпийского образования: традиции и инновации в спорте, туризме и социальной сфере: Материалы V Международной научно-практической конференции, посвящённой 30-летию Олимпийской академии Юга, Краснодар, 25-26 сентября 2019 года / Редколлегия: С. М. Ахметов [и др.]. Краснодар: Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, 2019. С. 239-242. EDN: FAXAYQ.

Polzikova E. V., Zadneprovskaya E. L., Velichko A. A. Railway tourism as a means of developing domestic tourism in the Krasnodar Territory // Theory and practice of Olympic education: traditions and innovations in sports, tourism and the social sphere: Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference dedicated to the 30th anniversary of the Olympic Academy of the South, Krasnodar, September 25-26, 2019 / Editorial Board: S. M. Akhmetov [et al.]. Krasnodar: Kuban State University of Physical Culture, Sports and Tourism, 2019. P. 239-242. EDN: FAXAYQ. (In Russian)

26. Садовников И. И., Ветерков А. И. Железнодорожные круизы как одно из перспективных направлений туризма // Пространство колеи 1520: проблемы, потенциал, перспективы: сборник трудов Межвузовской студенческой научно-практической конференции с международным участием, Москва, 18 апреля 2024 года. Москва: ООО «Сам Полиграфист», Российский университет транспорта (МИИТ), 2024. С. 88-94. EDN: HVUVER.

Sadovnikov I. I., Veterkov A. I. Railway cruises as one of the promising areas of tourism // 1520 gauge space: problems, potential, prospects: Proceedings of the Interuniversity Student Scientific and Practical Conference with international participation, Moscow, April 18, 2024. Moscow: ООО "Sam Polygraphist", Russian University of Transport (MIIT), 2024. P. 88-94. EDN: HVUVER. (In Russian)

27. Сакс Н. В. Реализация транспортного и туристического потенциала в проектах железнодорожного туризма // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2023. № 3. С. 63-65. EDN: WCFNMI.

Saks N. V. Realization of transport and tourism potential in railway tourism projects // Competitiveness in the global world: economics, science, technology. 2023. No. 3. P. 63-65. EDN: WCFNMI. (In Russian)

Информация об авторах

Л. А. Овчаренко – доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой туризма; сфера научных интересов: рекреация, туризм, региональная экономика;

Т. В. Дробышевская – кандидат географических наук, доцент, доцент кафедры туризма;

В. А. Чепурко – преподаватель кафедры туризма, менеджер.

Information about the authors

L. A. Ovcharenko – Doctor of Science (Economy), Associate Professor, Head of the Department of Tourism; research interests: recreation, tourism, and regional economics;

T. V. Drobyshevskaya – Candidate of Science (Geography), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism;

V. A. Chepurko – Teacher of the Department of Tourism, manager.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 14.09.2025; одобрена после рецензирования 23.09.2025; принята к публикации 24.09.2025.

The article was submitted 14.09.2025; approved after reviewing 23.09.2025; accepted for publication 24.09.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 7(113). С. 162-172.
Scientific Journal "Manager". 2025;(7/113):162-172.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья

УДК 658.7

JEL: L91, O57, F55

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17422919>

ЭВОЛЮЦИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ ГАРМОНИЗАЦИИ СИСТЕМ СЕРТИФИКАЦИИ АВТОТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ: КОМПЛЕКСНЫЙ СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КИТАЯ И РОССИИ

Владимир Евгеньевич Самарин¹, Ольга Михайловна Коробейникова²

¹Университет «Синергия», Москва, Россия,

samarin.vld@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-8683-5978>

²Волгоградский государственный технический университет, Волгоград, Россия,

korobeinikov77@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6506-8087>

Аннотация. В данной статье проводится всесторонний анализ эволюции, современного состояния и перспектив гармонизации систем сертификации автотранспортных средств в Китайской Народной Республике и Российской Федерации. Исследование охватывает исторический период с 1980-х годов по настоящее время, подробно рассматривая технические и правовые аспекты сертификации. Особое внимание уделено сравнительному анализу нормативно-правовых баз, процедур сертификации, экологических стандартов и требований к безопасности России и Китая. На основе выявленных закономерностей и тенденций разработаны конкретные рекомендации по сближению стандартов двух стран с учётом современных вызовов автомобильной промышленности и перспектив развития транспортных технологий. Отдельным блоком описаны отличия систем сертификации автотранспортных средств России и Китая, которые могут послужить препятствиями при организации процедуры гармонизации стандартов.

Ключевые слова: сертификация автотранспортных средств, техническое регулирование, China Compulsory Certification, ОТТС, экологические стандарты, гармонизация, автомобильная промышленность, безопасность автотранспортных средств

Для цитирования: Самарин В. Е., Коробейникова О. М. Эволюция и перспективы гармонизации систем сертификации автотранспортных средств: комплексный сравнительный анализ Китая и России // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 7(113). С. 162-172. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17422919>.

Original article

EVOLUTION AND PROSPECTS OF HARMONIZING VEHICLE CERTIFICATION SYSTEMS: A COMPREHENSIVE COMPARATIVE ANALYSIS OF CHINA AND RUSSIA

Vladimir E. Samarin¹, Olga M. Korobeynikova²

¹Synergy University, Moscow, Russia,
samarin.vld@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-8683-5978>

²Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia,
korobeinikov77@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6506-8087>

Abstract. This article provides a comprehensive analysis of the evolution, current state, and prospects for harmonizing vehicle certification systems in the People's Republic of China and the Russian Federation. The study covers the historical period from the 1980s to the present, examining the technical and legal aspects of certification in detail. Particular attention is paid to a comparative analysis of the regulatory frameworks, certification procedures, environmental standards, and safety requirements of Russia and China. Based on the identified patterns and trends, specific recommendations are developed for converging the standards of the two countries, taking into account the modern challenges of the automotive industry and the prospects for the development of transport technologies. A separate section describes the differences between the vehicle certification systems of Russia and China, which may pose obstacles to the organization of the standards harmonization procedure.

Keywords: vehicle certification, technical regulation, China Compulsory Certification, vehicle type approval, environmental standards, harmonization, automotive industry, vehicle safety

For citation: Samarin V. E., Korobeynikova O. M. Evolution and prospects of harmonizing vehicle certification systems: a comprehensive comparative analysis of China and Russia // Scientific Journal "Manager". 2025;(7/113):162-172. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17422919>.

Введение

Актуальность исследования заключается в том, что в условиях глобализации мировой экономики и стремительного развития автомобильных технологий вопросы сертификации транспортных средств приобретают особую значимость. Китай и Россия как дружественные страны, обладающие значительными ёмкостями автомобильных рынков, демонстрируют устойчивую динамику сотрудничества в автомобильной сфере, что делает проблему гармонизации их систем сертификации исключительно актуальной. Отсутствие единых стандартов создаёт существенные барьеры для развития торговли автомобильной продукцией и технологического сотрудничества.

Цель и задачи исследования

Основной целью исследования является комплексный сравнительный анализ систем сертификации автотранспортных средств Китая и России, выявление ключевых различий и разработка научно обоснованных рекомендаций по гармонизации отраслевых стандартов.

Конкретные задачи включают:

- поэтапное структурирование исторического развития систем сертификации автотранспортных средств;
- сравнительное исследование нормативно-правовых баз сертификации автотранспортных средств России и Китая;

- оценку современных процедур сертификации автотранспортных средств России и Китая;
- анализ технических требований и стандартов автотранспортных средств России и Китая;
- разработку предложений по гармонизации систем отраслевой стандартизации в России и Китае.

Методы исследования

Методология исследования основана на комплексном подходе, включающем применение методов: сравнительно-правового анализа, системного анализа технических регламентов, экономико-статистических методов и метода экспертных оценок.

Результаты исследования и их обсуждение

Историческое развитие систем сертификации. Для достижения цели данного исследования проведём поэтапное структурирование исторического развития систем сертификации автотранспортных средств в России и Китае, за основу которого возьмём этапы институционального становления отрасли автомобилестроения и смежных отраслей.

1. Формирование китайской системы сертификации.

1.1. Период становления (1980-1990-е годы).

Первые шаги по созданию системы сертификации в Китае были предприняты в период экономических реформ начала 1980-х годов. В 1985 году был принят основополагающий стандарт GB 7258 «Технические требования к безопасности автотранспортных средств», который заложил основы технического регулирования в автомобильной отрасли. В 1989 году была создана система China Compulsory Certification (CCC), однако её применение к автомобилям на начальном этапе было ограниченным. [1, с. 23] На начальном этапе система CCC охватывала только отдельные категории транспортных средств: автобусы особо большой вместимости (свыше 40 мест); специализированные транспортные средства (пожарные, медицинские); грузовые автомобили свыше 12 тонн.

Легковые автомобили и малые коммерческие ТС первоначально не подлежали обязательной сертификации. Особенностью начального этапа было наличие территориальных ограничений (для территорий наиболее развитых автокластеров) применения системы: в 8 прибрежных провинциях (Гуандун, Фуцзянь, Чжэцзян и др.); в 5 специальных экономических зонах; только для предприятий с иностранными инвестициями.

Изначально сертификация предполагала частичное применение сертификационных требований и охватывала только: базовые требования безопасности (тормоза, рулевое управление); отдельные параметры экологичности (без комплексного подхода); выборочные испытания (10 % от партии); имела упрощённые тестовые циклы.

Система CCC не распространялась на электронные системы, компоненты пассивной безопасности, эргономические параметры. Однако были и исключения для отдельных производителей, в частности от сертификации освобождались: государственные автозаводы (FAW, Dongfeng); предприятия оборонного комплекса; мелкосерийное производство (до 200 единиц в год).

В виду отсутствия гармонизации с международными стандартами в качестве базовой документации использовались: национальные методы испытаний; локальные технические требования; замкнутая система аккредитации лабораторий.

Причинами ограниченного применения сертификационных требований можно назвать множество факторов, среди которых основными являются: слабые технические возможности испытательных центров, попытка защиты развивающейся национальной автомобильной промышленности, дефицит квалифицированных экспертов.

Как следствие, система сертификации на первом этапе характеризовалась:

- фрагментарностью охвата объектов сертификации;
- различиями в качестве сертифицируемой продукции;
- наличием барьеров для иностранных производителей;
- недостаточностью внедрения современных стандартов безопасности.

1.2. Период институционализации (2000-2010 годы).

Вступление Китая в ВТО в 2001 году стало катализатором преобразований в системе сертификации. В 2002 году была введена обязательная сертификация CCC для автомобилей, охватывающая три ключевых аспекта: безопасность конструкции; экологические параметры; электромагнитную совместимость.

В 2004 году КНР вводит Национальные стандарты для автомобилей (GB), которые устанавливают требования безопасности, выбросов, шума и других характеристик и которые начали использоваться для сертификации автомобилей на китайском рынке. В 2006 году был утверждён стандарт GB/T 18352.3-2005 для сертификации автомобилей по выбросам, который стал аналогом европейского стандарта Евро-4. Далее, в 2009-2010 годах, Китай начинает активно работать над внедрением более строгих экологических стандартов, соответствующих Евро-5 и Евро-6. Стандарты регулировали выбросы не только углекислого газа, но и токсичных веществ, что характеризует китайскую систему сертификации как более жёсткую. [2, с. 9]

1.3. Современный этап (2010-2025 годы).

На современном этапе сертификационная система Китая совершенствуется под влиянием глобализации и масштабирования автомобильного рынка. Рост объёмов производства транспортных средств (в настоящий момент производственные мощности составляют около 30 000 000 автомобилей в год) заставляет сертификационную модель CCC учитывать требования различных государств и отраслевых содружеств (а в некоторых случаях даже превосходить их). Характеристиками сертификационной отрасли Китая на данном этапе выступают:

- ускоренное развитие системы сертификации;
- введение стандарта China VI (2020 год);
- регулирование автономных транспортных средств.

2. Эволюция советско-российской системы сертификации.

2.1. Советский период (до 1991 года).

В советский период действовала жёсткая система ГОСТов, однако комплексный подход к сертификации отсутствовал. Существующая система сертификации относилась к централизованному типу, соответственно, планово-централизованно контролировалось производство и эксплуатация автомобилей. Все автомобили и комплектующие проходили обязательные испытания и сертификацию в государственных учреждениях. Основные характеристики системы сертификации того времени были следующими:

- ориентация на внутренний рынок;
- отсутствие международной гармонизации;
- жёсткие, но устаревшие стандарты.

2.2 Постсоветский период (1991-2000 годы).

После распада СССР в России начался переход к рыночной экономике, что привело к реформированию системы сертификации. В 1992 году была создана система обязательной сертификации продукции, включая автомобили. В это время начинают действовать различные стандарты, которые регулируют качество и безопасность транспортных средств.

2.3. Введение технических регламентов (2000 г. – настоящее время).

С 2000-х годов в России началась работа над созданием технических регламентов, которые соответствовали международным стандартам. В 2002 году был принят

Федеральный закон «О техническом регулировании», который стал основой для новой системы сертификации. В 2009 году был принят Технический регламент «О безопасности колёсных транспортных средств», который определил требования к безопасности автомобилей. [3, с. 37].

С образованием Евразийского экономического союза (ЕАЭС) в 2015 году началась интеграция сертификационных систем стран-участниц объединения. В рамках ЕАЭС были разработаны единые технические регламенты, что упростило процесс сертификации для производителей и импортёров. Введены новые требования к безопасности, экологии и качеству автомобилей. Однако, несмотря на указанные мероприятия в области формирования системы сертификации в России, всё ещё продолжает сохраняться отставание российских норм от мировых. Данный факт обуславливается рядом причин:

- медленная адаптация/внедрение новых технологий, которые требуют значительных инвестиций и изменений производственных процессов, что замедляет внедрение новейших стандартов;
- ограниченность бюджета на исследования и разработки в автомобильной промышленности не даёт возможностей имплементации современных стандартов;
- влияние политики импортозамещения, которая способствует увеличению локального производства комплектующих и деталей и влияет на темпы адаптации международных стандартов, а порой и деактуализирует их.

Тем не менее, в российском законодательстве мы отмечаем тренд на минимизацию отставания стандартов путём постепенной гармонизации с международными нормами. Так, введение стандарта Евро-6 произошло позднее, чем в других странах, но его принятие указывает на движение в сторону соответствия современным мировым нормам.

В последние годы система сертификации продолжает развиваться, учитывая новые технологии и требования к экологии. Внедряются стандарты по электромобилям, автономным транспортным средствам и другим инновациям. Также акцентируется внимание на цифровизации процессов сертификации, что позволяет ускорить и упростить процедуры. В качестве примеров приведём принятие Техрегламента Таможенного союза (2011 год) [4, с. 3], переход на Евро-5 (2016 год), разработка стандартов для электромобилей, адаптация к санкционным экономическим условиям (2022 год).

Сравнительный анализ современных систем сертификации России и Китая. Различия систем сертификации России и Китая мы видим в институциональных и организационных аспектах. [5, с. 44]

Китайская система отличается высокой степенью централизации под руководством Certification and Accreditation Administration (CNCA).

В России система сертификации транспортных средств более децентрализована и состоит из следующих ключевых институтов:

- а) федеральные органы исполнительной власти:
 - Министерство промышленности и торговли РФ (разрабатывает технические регламенты, утверждает правила сертификации, координирует деятельность испытательных центров, ведёт реестр выданных сертификатов);
 - Росстандарт (Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии) (аккредитует испытательные лаборатории, контролирует соблюдение технических регламентов, утверждает национальные стандарты (ГОСТы));
 - Министерство транспорта РФ (утверждает требования к конструкции ТС, контролирует безопасность эксплуатации, регламентирует допуск транспортных средств);
- б) надзорные и контрольные органы:

- Росаккредитация (осуществляет аккредитацию органов по сертификации, ведёт единый реестр аккредитованных лиц, контролирует деятельность испытательных центров);

- Роспотребнадзор (контролирует соответствие экологическим требованиям, осуществляет надзор за параметрами безопасности для потребителей и мониторинг вредных выбросов);

- в) технические и экспертные организации:

- Евразийская экономическая комиссия (разрабатывает технические регламенты ЕАЭС, координирует гармонизацию стандартов, утверждает единые правила сертификации);

- автопроизводители и отраслевые ассоциации (участвуют в разработке стандартов, предоставляют техническую документацию, проводят предварительные испытания).

Российский стандарт сертификации автомобилей основан на следующих ключевых принципах и нормативных документах, которые регулируют требования к транспортным средствам:

- технические регламенты. Система сертификации автомобилей в России включает в себя ряд технических регламентов, которые определяют обязательные требования к безопасности и экологии. Например, одним из основных документов является Технический регламент «О безопасности колёсных транспортных средств», который устанавливает требования к конструкции, производству и эксплуатации автомобилей;

- национальные стандарты (ГОСТы). Российские стандарты (ГОСТы) играют важную роль в сертификации автомобилей. Они содержат конкретные требования к различным аспектам, таким как безопасность, надёжность, эксплуатационные характеристики и экология. ГОСТы разрабатываются и утверждаются в соответствии с законодательством и могут быть обязательными или рекомендательными;

- международные стандарты. В последние годы Россия стремится интегрировать свои стандарты с международными, такими как ISO (Международная организация по стандартизации) и UNECE (Европейская экономическая комиссия ООН). Это позволяет улучшить качество и безопасность автомобилей, а также облегчить экспорт и импорт транспортных средств.

Сертификация автомобильного транспорта в Китае основывается на системе обязательной сертификации продукции, а также ряде законов, стандартов и международных соглашений:

- система обязательной сертификации (China Compulsory Certification, CCC). Была введена в 2002 году и регулируется: главным государственным управлением по контролю качества, инспекции и карантину (AQSIQ) – определяет перечень продукции, подлежащей сертификации, а также администрацией по сертификации и аккредитации КНР (CNCA) – разрабатывает правила сертификации и назначает уполномоченные органы;

- ключевыми законами, регулирующими сертификацию и безопасность автотранспорта, являются: «Закон о защите прав потребителей», «Закон о стандартизации» и «Закон о безопасности дорожного движения»;

- международные соглашения, в которых участвует Китай: Конвенция МДП (TIR) – определяет таможенные процедуры для международных перевозок; соглашения с Россией – взаимное признание сертификатов в определённых областях (например, в авиастроении);

- технические стандарты для автомобильного транспорта, которые включают в себя: национальные стандарты (GB – Guobiao), технические регламенты AQSIQ и CNCA.

Несмотря на имеющиеся отличия систем сертификации России и Китая, в них присутствует и много общего, в частности, в нормативно-правовой базе. Общность объясняется тем, что современный технический регламент России формировался исходя

из Женевской конвенции о безопасности дорожного движения (Правила ООН), в которую Россия входит с 1956 года. Китай, хоть и не входит в состав Женевской конвенций, большинство правил сертификации ССС выработал на основании Правил ООН [6, с. 195].

Перспективы гармонизации систем сертификации России и Китая. Гармонизация стандартов сертификации автомобильного транспорта между Россией и Китаем представляется вполне возможной и даже необходимой, учитывая развитие двусторонних экономических отношений и взаимовыгодное сотрудничество в различных сферах, включая транспорт и автомобилестроение. Рассмотрим факторы, способствующие такой гармонизации, а также возможные препятствия.

Факторами, способствующими гармонизации, выступают:

- общее стремление к интеграции, проявляющееся в заинтересованности России и Китая в расширении сотрудничества в транспортной сфере, включая создание единого транспортного пространства и повышение эффективности логистических цепей, что требует унификации нормативных документов и процедур сертификации;
- развитие совместных инфраструктурных проектов, например, транспортного коридора «Север-Юг» и его части – высокоскоростной железной дороги Москва-Казань, что предполагает согласование правил и стандартов, применяемых в строительстве и эксплуатации инфраструктуры;
- рост объёмов торговли автомобилями и запчастями, что стимулирует необходимость упрощения таможенных процедур и снижения барьеров для перемещения товаров;
- инициативы международной организации Объединённых Наций по вопросам европейского экономического сотрудничества UNECE, которая разработала ряд гармонизированных норм и стандартов, которые могут служить основой для сближения национальных стандартов России и Китая [6, с. 195];
- опыт взаимодействия в рамках международных организаций: Шанхайской Организации Сотрудничества (ШОС) и БРИКС, что создаёт условия для обмена опытом и выработки совместных подходов к решению проблем, связанных с сертификацией и стандартизацией. [6, с. 196].

Несмотря на множество положительных факторов, способствующих гармонизации процессов, существуют и препятствия сближения российских и китайских стандартов:

- различия в правовых системах и национальные правовые особенности регулирования автомобильной отрасли затрудняют процесс согласования стандартов;
- необходимость адаптации существующих производственных мощностей и технологий к новым стандартам может потребовать значительных инвестиций и временных затрат;
- возможные изменения структуры рынка, ожидаемые в результате перехода на гармонизированные стандарты, вызовут необходимость защиты интересов отечественных производителей от иностранных конкурентов;
- административные барьеры, сложности бюрократического характера, отсутствие чётких механизмов реализации соглашений и недостаток координации между ведомствами могут тормозить процесс интеграции [7, с. 31].

Рекомендации по гармонизации стандартов систем сертификации России и Китая. Основываясь на имеющихся данных по процедурам проведения испытаний, нормативным базам и трендам развития, предлагаются следующие направления для гармонизации стандартов.

1. Унификация экологических стандартов.

Экологические нормы China 5/6 близки к Евро-5/6, но методика RDE (Real Driving Emissions) в Китае отличается, допустимые уровни NO_x и PM могут не совпадать. Требуется провести испытания по ГОСТ Р (на базе НАМИ или других аккредитованных центров) (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительный анализ экологических стандартов Китая и России*
 Table 1 – Comparative analysis of environmental standards in China and Russia

Параметр	Китай (China VI)	Россия (Евро-5)	Перспективы гармонизации
Дата введения	2020 год (для легковых)	2016 год	Переход России на Евро-6 к 2024 году
CO (г/км)	0,5 (бензин), 0,5 (дизель)	1,0 (бензин), 0,5 (дизель)	Сближение до уровня China VI
NOx (г/км)	0,06	0,06	Полное соответствие
PM (г/км)	0,0045	0,005	Ужесточение российских норм
Испытательный цикл	WLTC	NEDC	Переход обеих стран на WLTC
Топливные требования	Сера ≤ 10 ppm	Сера ≤ 10 ppm	Единые стандарты качества топлива
ОВД-контроль	Обязательный мониторинг всех систем	Базовые требования	Унификация диагностических систем

*Примечание: данные актуальны на 2023 год. Источники: GB 18352.6-2016, TP TC 018/2011

2. Сближение требований к безопасности (таблица 2) [8, с. 9, 11].

Таблица 2 – Сравнение требований к безопасности транспортных средств*
 Table 2 – Comparison of vehicle safety requirements

Критерий	Китай (GB 7258-2017)	Россия (TP TC 018/2011)	Рекомендации
Пассивная безопасность	5★ по C-NCAP	4★ по ARCAP	Гармонизация методов испытаний
ABS	Обязательна для всех ТС	Обязательна с 2016 года	Полное соответствие
ESC	Обязательна с 2020 года	Обязательна с 2020 года	Единые стандарты
Системы освещения	Строгие требования к LED-фарам	Более мягкие нормы	Унификация светотехнических норм
Подголовники	Обязательны, динамические испытания	Обязательны, статические испытания	Согласование методов тестирования
Шумность	72 дБ	74 дБ	Приведение к более строгим нормам

*Примечание: C-NCAP – китайская, ARCAP – российская программы оценки безопасности

3. Безопасность конструкции (механические испытания, аналогичные ЕЭК ООН).

Если китайские тесты проведены в аккредитованной лаборатории (например, CATARC) [9, с. 72] и соответствуют Правилам ЕЭК ООН, их могут признать в России (таблица 3).

Таблица 3 – Потенциал признания требований к безопасности конструкции транспортных средств
 Table 3 – Potential recognition of vehicle design safety requirements

Китайский стандарт (GB)	Аналог в РФ (ЕЭК ООН / ГОСТ)	Что проверяет	Возможность признания
GB 11551	ЕЭК ООН № 94 (ГОСТ Р 41.94)	Лобовой удар (деформируемый барьер, 56 км/ч)	Да (если методика совпадает)
GB 20071	ЕЭК ООН № 95 (ГОСТ Р 41.95)	Боковой удар (подвижный барьер, 50 км/ч)	Да (если параметры удара идентичны)
GB 14166	ЕЭК ООН № 16 (ГОСТ Р 41.16)	Ремни безопасности (прочность, динамические испытания)	Да
GB 15741	ЕЭК ООН № 34 (ГОСТ Р 41.34)	Защита от возгорания при аварии	Да (если тесты аналогичны)

Предлагаются следующие условия признания полученных данных в результате испытаний:

- лаборатория должна иметь международную аккредитацию (ISO 17025);
- протоколы должны быть переведены на русский язык и нотариально заверены;
- российский орган (НАМИ, Росстандарт) может запросить выборочную перепроверку.

4. Гармонизация процедур сертификации (таблица 4).

Таблица 4 – Сравнительный анализ процедур сертификации*
 Table 4 – Comparative analysis of certification procedures

Характеристика	Китайская система CCC	Российская система ОТТС	Возможности гармонизации
Срок действия	5 лет	3 года (бессрочно для серии)	Унификация сроков
Испытания	Обязательно в аккредитованных лабораториях Китая	Признаются некоторые иностранные сертификаты	Взаимное признание лабораторий
Документация	Полный пакет на китайском языке	Возможность предоставления на английском языке	Стандартизация форм документов
Инспекционный контроль	Ежегодные проверки производителей	Выборочные проверки	Согласование процедур контроля
Стоимость	15-120 тыс. USD в зависимости от типа ТС	30-150 тыс. USD в зависимости от типа ТС	Создание единого тарифного плана
Сроки получения	12-18 месяцев	8-12 месяцев	Оптимизация бюрократических процедур

*Примечание: данные по стоимости и срокам усреднены для легковых автомобилей

Таким образом, проведённое сравнение систем стандартизации автомобильного транспорта показывает, что:

- наибольшие расхождения наблюдаются в экологических стандартах (China VI vs Евро-5);
- требования к безопасности демонстрируют тенденцию к сближению;
- процедурные различия создают основные барьеры для гармонизации;
- наибольший потенциал для унификации – в области сертификации электромобилей и автономных систем [10, с. 28].

В качестве организационных мероприятий по гармонизации стандартов предлагаются: создание совместных рабочих групп, развитие системы взаимного признания сертификатов (упрощение процедур сертификации для автомобилей совместного производства), гармонизация процедур испытаний (разработка единого перечня испытаний для взаимного признания), гармонизация стандартов кибербезопасности подключенных автомобилей.

Выводы

Поэтапное структурирование исторического развития систем сертификации автотранспортных средств в России и Китае, за основу которого приняты этапы институционального становления отрасли автомобилестроения и смежных отраслей, показало, что системы сертификации Китая и России развивались разными путями, но демонстрируют тенденцию к сближению с международными стандартами. [11, с. 7] Основные различия связаны с организационной структурой, процедурами сертификации и темпами обновления стандартов.

Наилучшие перспективы гармонизации выявлены в области экологических стандартов, требований к безопасности и регулирования новых технологий. Реализация предложенных мер потребует тесного институционального сотрудничества и политической воли обеих стран.

Список источников / References

1. GB 7258-2017. Technical specifications for safety of power-driven vehicles. Beijing, 2017. 162 p. URL: https://www.chinastandards.net/pdf_preview/GB7258-2017.pdf.
2. GB 18352.6-2016 (China 6). Limits and measurement methods for emissions from light-duty vehicles. Beijing: MEP (now MEE), 2016. (Introduces China 6a/6b, WLTC and RDE for LDV.) (theicct.org) С. 9–11. URL: <https://www.chinesestandard.net/PDF-EN/GB18352.6-2016EN-P68P-H57206H-306270.pdf>.
3. Технический регламент Таможенного союза «О безопасности колесных транспортных средств» (ТР ТС 018/2011) // Официальный сайт Евразийской экономической комиссии. URL: <https://docs.eaeunion.org/>.
Technical Regulations of the Customs Union "On the safety of wheeled vehicles" (TR CU 018/2011). Official website of the Eurasian Economic Commission. URL: <https://docs.eaeunion.org/>.
4. Федеральный закон от 27.12.2002 № 184-ФЗ «О техническом регулировании» (в ред. от 02.07.2021) // Собрание законодательства РФ. 2002. № 52 (ч. I). Ст. 5140. URL: [http://cntr-nrs.gosnadzor.ru/about/AKTS/O%20техническом%20регулировании%20\(с%20изменениями%20на%202%20июля%202021%20года\)%20\(редакция,%20действующая%20с%2023%20декабря_Текст.pdf](http://cntr-nrs.gosnadzor.ru/about/AKTS/O%20техническом%20регулировании%20(с%20изменениями%20на%202%20июля%202021%20года)%20(редакция,%20действующая%20с%2023%20декабря_Текст.pdf).
Federal Law No. 184-FZ dated December 27, 2002 "On Technical Regulation" (as amended dated 07/02/2021) // Collection of legislation of the Russian Federation. 2002. No. 52 (part I). Art. 5140. URL: [http://cntr-nrs.gosnadzor.ru/about/AKTS/O%20техническом%20регулировании%20\(с%20изменениями%20на%202%20июля%202021%20года\)%20\(revision,%20The%20current%20с%2023%20december%20_text.pdf](http://cntr-nrs.gosnadzor.ru/about/AKTS/O%20техническом%20регулировании%20(с%20изменениями%20на%202%20июля%202021%20года)%20(revision,%20The%20current%20с%2023%20december%20_text.pdf). (In Russian)
5. ФГУП «НАМИ». Анализ международного опыта и практики применения электронного документооборота в области оценки соответствия колесных транспортных средств: отчет о НИР (промежуточный, этап 1) / рук. НИР С. А. Аникеев; \ [исполн.: М. П. Ухаботов, Б. В. Кисуленко, А. И. Щепкин и др.]. М.: ФГУП «НАМИ», 2018. 127 с. URL: https://eec.eaeunion.org/upload/iblock/ffb/Otchet-OTTS-etap-1__664.pdf.
FSUE NAMI. Analysis of international experience and practice in the use of electronic document management in the field of conformity assessment of wheeled vehicles: research report (interim, stage 1) / hand. Research by S. A. Anikeev; [performed by M. P. Ukhobotov, B. V. Kisulenko, A. I. Shchepkin, and others]. Moscow: FSUE NAMI, 2018. 127 p. URL: https://eec.eaeunion.org/upload/iblock/ffb/Otchet-OTTS-etap-1__664.pdf. (In Russian)
6. Туровская М. С., Никаноров П. А. Проблемы гармонизации в области стандартизации и технического регулирования // Моделирование и ситуационное управление качеством сложных систем: Вторая Всероссийская научная конференция (Санкт-Петербург, 14-22 апр. 2021 г.). СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, 2021. С. 194-199. ISBN 978-5-8088-1558-2.
Turovskaya M. S., Nikanorov P. A. Problems of harmonization in the field of standardization and technical regulation // Modeling and situational quality management of complex systems: The Second All-Russian Scientific Conference (St. Petersburg, April 14-22, 2021). St. Petersburg: St. Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, 2021. P. 194-199. ISBN 978-5-8088-1558-2. (In Russian)
7. Приймак Е. В., Табаева О. В. Сравнение норм технического законодательства РФ и зарубежных стран в области обеспечения безопасности и качества шинной продукции. Текст: электронный // КиберЛенинка. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnenie-norm-tehnicheskogo-zakonodatelstva-rf-i-zarubezhnyh-stran-v-oblasti-obespecheniya-bezopasnosti-i-kachestva-shinnoy-produktsii>.
Priymak E. V., Tabaeva O. V. Comparison of the norms of technical legislation of the Russian Federation and foreign countries in the field of safety and quality of tire products. Text: electronic // CyberLeninka. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnenie-norm-tehnicheskogo-zakonodatelstva-rf-i-zarubezhnyh-stran-v-oblasti-obespecheniya-bezopasnosti-i-kachestva-shinnoy-produktsii>.

tehnicheskogo-zakonodatelstva-rf-i-zarubezhnyh-stran-v-oblasti-obespecheniya-bezopasnosti-i-kachestva-shinnoy-produktsii. (In Russian)

8. Правила ЕЭК ООН по транспортным средствам: Регламенты № 13, 94, 95 и др. // United Nations Economic Commission for Europe. URL: <https://unece.org/transport/standards/transport/vehicle-regulations-wp29>.

The UNECE Rules on Vehicles: Regulations No. 13, 94, 95, etc. // United Nations Economic Commission for Europe. URL: <https://unece.org/transport/standards/transport/vehicle-regulations-wp29>.

9. China Automotive Technology and Research Center (CATARC). Annual Report. Tianjin: CATARC, 2022. 110 p.

10. Глобальные технические правила ВП.29: текст и комментарии / ЕЭК ООН. Женева: United Nations Publications, 2019. 88 с.

Global Technical Regulations VP.29: Text and comments / UNECE. Geneva: United Nations Publications, 2019. 88 p.

11. Стратегия развития автомобильной промышленности Российской Федерации на период до 2035 года // Министерство промышленности и торговли РФ. URL: <https://minpromtorg.gov.ru/>.

The strategy for the development of the automotive industry of the Russian Federation for the period up to 2035 // Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation. URL: <https://minpromtorg.gov.ru/>. (In Russian)

Информация об авторах

В. Е. Самарин – аспирант;

О. М. Коробейникова – доктор экономических наук, доцент.

Information about the authors

V. E. Samarin – postgraduate student;

O. M. Korobeynikova – Doctor of Economics, Associate Professor.

Вклад авторов

Самарин В. Е. – написание исходного текста; итоговые выводы.

Коробейникова О. М. – научное руководство; концепция исследования; развитие методологии.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors

Samarin V. E. – writing the draft; final conclusions.

Korobeynikova O. M. – scientific management; research concept; methodology development.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 26.08.2025; одобрена после рецензирования 15.09.2025; принята к публикации 24.09.2025.

The article was submitted 26.08.2025; approved after reviewing 15.09.2025; accepted for publication 24.09.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 7(113). С. 173-188.
Scientific Journal "Manager". 2025;(7/113):173-188.

Актуальные проблемы развития финансово-кредитной и банковской системы

Научная статья
УДК 336.7
JEL: E42, O33, P51
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17422691>

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ CBDC: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЦИФРОВОГО ЮАНЯ И ЦИФРОВОГО РУБЛЯ КАК ИНСТРУМЕНТОВ ТРАНСФОРМАЦИИ ФИНАНСОВЫХ ЭКОСИСТЕМ

Наталья Валериевна Погоржельская¹, Татьяна Викторовна Светличная²,
Юлия Сергеевна Расторгуева³

^{1,2,3}Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия

¹pnv686@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-2773-9716>

²tatyana.svetlichnaya1@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0002-2883-3808>

³yuleya@inbox.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8362-0111>

Аннотация. В статье исследуется экономическая природа и сущность цифровых валют центральных банков (CBDC) как нового вектора трансформации финансовых экосистем в эпоху информационной экономики (экономики данных). Анализируются ключевые функции CBDC как средства платежа и современного инструмента монетарной политики с учётом способности цифровых валют сочетать технологическую инновационность с государственными гарантиями. Особое внимание уделено анализу опыта Китая (e-CNY) и России (цифровой рубль) с акцентом на различия в технологических архитектурах, стратегических приоритетах и темпах внедрения. Рассмотрены преимущества CBDC (снижение издержек, повышение прозрачности, финансовая инклюзия) и риски (угроза приватности, дестабилизация банковского сектора, технологические уязвимости). На основе системного анализа определены направления гармонизации правового регулирования, обеспечения кибербезопасности и развития международного сотрудничества. Сделан вывод, что CBDC – не временный тренд, а фундаментальный сдвиг в природе денег, требующий сбалансированного подхода к внедрению и использованию.

Ключевые слова: цифровые валюты центральных банков (CBDC), цифровой рубль, цифровой юань (e-CNY), цифровая экономика, денежное обращение, монетарная политика, финансовая инклюзия, блокчейн, технологическая трансформация, программируемые деньги, кибербезопасность, цифровая трансформация финансов, финансовые экосистемы

Для цитирования: Погоржельская Н. В., Светличная Т. В., Расторгуева Ю. С. Экономическая сущность CBDC: сравнительный анализ цифрового юаня и цифрового рубля как инструментов трансформации финансовых экосистем // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 7(113). С. 173-188. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17422691>.

Current problems in the development of the financial, credit and banking system

Original article

**ECONOMIC ESSENCE OF CBDCs: A COMPARATIVE ANALYSIS
OF THE DIGITAL YUAN AND THE DIGITAL RUBLE AS INSTRUMENTS
FOR TRANSFORMING FINANCIAL ECOSYSTEMS**

Natalia V. Pogorzhelskaya¹, Tatiana V. Svetlichnaya², Yulia S. Rastorgueva³

^{1,2,3}Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DNR, Russia

¹pnv686@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-2773-9716>

²tatyana.svetlichnaya1@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0002-2883-3808>

³yuleya@inbox.ru.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8362-0111>

Abstract. This article explores the economic nature and essence of Central Bank Digital Currencies (CBDCs) as a new vector for transforming financial ecosystems in the era of the information economy (data economy). It analyzes the key functions of CBDCs as a means of payment and a modern instrument of monetary policy, considering the ability of digital currencies to combine technological innovation with government guarantees. Particular attention is paid to the analysis of the experiences of China (e-CNY) and Russia (digital ruble), with an emphasis on differences in technological architectures, strategic priorities, and implementation rates. The advantages of CBDCs (reduced costs, increased transparency, financial inclusion) and risks (threat to privacy, destabilization of the banking sector, technological vulnerabilities) are considered. Based on a systematic analysis, directions for harmonizing legal regulation, ensuring cybersecurity, and developing international cooperation are identified. It is concluded that CBDCs are not a temporary trend, but a fundamental shift in the nature of money, requiring a balanced approach to implementation and use.

Keywords: Central Bank Digital Currencies (CBDC), Digital Ruble, Digital Yuan (e-CNY), Digital Economy, Monetary Circulation, Monetary Policy, Financial Inclusion, Blockchain, Technological Transformation, Programmable Money, Cybersecurity, Digital Transformation of Finance, Financial Ecosystems

For citation: Pogorzhelskaya N. V., Svetlichnaya T. V., Rastorgueva Yu. S. Economic essence of CBDCs: a comparative analysis of the digital yuan and the digital ruble as instruments for transforming financial ecosystems // Scientific Journal "Manager". 2025;(7/113):173-188. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17422691>.

Введение

В настоящее время наблюдается беспрецедентная трансформация финансовых систем, ключевым фактором которой становится технологическая революция, а наиболее значимым инструментом – цифровые валюты центральных банков (CBDC). В отличие от традиционных форм наличных и безналичных денег, CBDC являются цифровыми активами, которые эмитируются непосредственно центральным банком и гарантируют его поддержку. Данные цифровые валюты совмещают преимущества современных технологий с надёжностью традиционных государственных финансовых инструментов.

Развитие CBDC обусловлено растущей популярностью криптовалют и блокчейн-технологий, а также необходимостью повышения прозрачности, безопасности и эффективности финансовых операций. Кроме того, их внедрение может способствовать снижению зависимости от коммерческих банков в вопросах обработки платежей и предоставления финансовых услуг, что особенно актуально

для развивающихся экономик [1]. Как следствие, CBDC являются новой парадигмой в развитии денежного обращения. Эти валюты нельзя рассматривать как временную тенденцию или периферийное развитие (направление) – они отражают глубинные изменения в подходах к организации денежного обращения и финансового регулирования. Растущая роль цифровой экономики требует адаптации инструментов денежного обращения к современным условиям с учётом необходимости интенсификации развития эффективных цифровых инструментов для обеспечения устойчивости и непрерывности финансовых операций, как в условиях мировых пандемийных локаутов, так и геополитических санкционных процессов.

Китай, первый запустивший цифровой юань (e-CNY) и разработавший комплексную стратегию его внедрения, продемонстрировал не только технологическую, но и социально-экономическую значимость подобного проекта. Этот опыт представляется крайне важным для понимания возможных путей развития CBDC в других странах. В свою очередь, Россия, находясь на этапе активного изучения и внедрения цифрового рубля, сталкивается с рядом уникальных вызовов и возможностей, обусловленных особенностями, связанными с экономической ситуацией, уровнем технологического развития и спецификой финансовой системы страны.

Цель и задачи исследования

Цель исследования – провести анализ экономической природы и сущности CBDC с акцентом на особенности развития цифровых валют в Российской Федерации и возможностью имплементации опыта Китая как первопроходца в данной области.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

раскрыть экономическую сущность и функциональную природу CBDC как двойственного инструмента – средства платежа и прямого механизма реализации денежно-кредитной политики с акцентом на их способность сочетать технологические инновации с государственными гарантиями;

провести сравнительный анализ архитектурных, технологических и институциональных моделей внедрения цифрового юаня и цифрового рубля, выявив ключевые различия в стратегических приоритетах развития;

систематизировать и критически оценить преимущества и риски CBDC на основе эмпирических данных опыта Китая и противоречия декларируемых целей и фактических результатов внедрения e-CNY;

оценить влияние геополитических вызовов на стратегии развития CBDC, в частности, как альтернативы международных расчётных систем;

сформулировать обоснованные рекомендации и определить направления дальнейших исследований генезиса CBDC.

Методы исследования

В работе применена комплексная методологическая база, сочетающая теоретические, эмпирические и сравнительные подходы.

Системный подход позволил рассмотреть CBDC как многоуровневый социально-экономический феномен, включающий технологические, институциональные, монетарные и геополитические аспекты. Сравнительный анализ применён для сопоставления моделей внедрения CBDC в Китае и России. Институциональный подход позволил оценить роль государства, центральных банков и регуляторных институтов в формировании CBDC-экосистемы.

Результаты исследования и их обсуждение

На фоне стремительного цифрового прогресса, сопровождающегося трансформацией глобальных финансовых архитектур, всё больше государств инициируют стратегическую разработку цифровых валют центральных банков (CBDC), рассматривая их не только как технологический ответ на вызовы времени, но и как ключевой инструмент укрепления национального финансового суверенитета, обеспечения макроэкономической устойчивости и защиты экономических интересов

в условиях растущей цифровой зависимости и геополитической фрагментации. Однако для осмысления стратегической ценности CBDC необходимо перейти от геополитических мотивов к монетарному и институциональному анализу их внутренней природы. Именно в них проявляется фундаментальная двойственная экономическая специфика: CBDC функционируют одновременно как средство платежа и как прямой инструмент государственной денежно-кредитной политики. Возможность прямой эмиссии CBDC центральным банком позволяет минимизировать риски, связанные с волатильностью в банковском секторе, а также укрепить контроль за денежной массой [2; 3].

Основными техническими характеристиками, которые обеспечивают экономические преимущества CBDC, являются:

снижение транзакционных издержек и низкие комиссии (или их полное отсутствие) за счёт исключения промежуточных звеньев в платёжных цепочках;

высокая пропускная способность (до нескольких десятков тысяч транзакций в секунду) и повышение скорости расчётов, особенно в международных операциях;

мгновенное подтверждение операций и круглосуточная доступность;

возможности точного учёта денежной массы и более эффективного управления ею;

снижение риска мошенничества и отмывания денег благодаря полной прослеживаемости всех операций.

Механизм эмиссии CBDC существенно отличается от традиционной денежной эмиссии. Цифровые деньги создаются центральным банком и распространяются через двухуровневую систему, в которой первичные получатели – крупные коммерческие банки распределяют их среди конечных пользователей. При этом сохраняется контроль над денежной массой, что позволяет центральному банку эффективно проводить монетарную политику [1; 4].

Функциональные возможности CBDC значительно шире, чем у обычных электронных денег. Они включают программируемость средств, в том числе установление сроков использования или целевого назначения, возможность проведения офлайн-транзакций, повышенную безопасность благодаря использованию многофакторной аутентификации и криптографических протоколов последнего поколения. Кроме того, CBDC могут быть интегрированы с различными цифровыми сервисами, образуя единое финансовое пространство. Стоит отметить, что в отличие от децентрализованных криптовалют, таких как Bitcoin или Ethereum, CBDC имеют гарантированную центральным банком конвертируемость в национальную валюту по курсу 1:1.

Система безопасности CBDC построена по принципу многоуровневой защиты. На нижнем уровне находятся стандартные механизмы защиты мобильных устройств и компьютеров: антивирусы, брандмауэры, обновления ПО, физическая защита устройств. Следующий уровень включает криптографические протоколы, обеспечивающие защиту данных и подтверждение подлинности участников операций: шифрование данных, цифровые подписи, аутентификация участников, протоколы безопасного обмена данными. Верхний уровень представлен системой мониторинга и предотвращения мошеннических операций, который использует технологии искусственного интеллекта (AI) для анализа транзакций в режиме реального времени: AI для анализа транзакций, обнаружение аномалий, база данных мошеннических операций, система реагирования на угрозы.

Однако внедрение CBDC сопряжено с рядом технологических вызовов. Прежде всего, это вопросы масштабируемости системы при резком увеличении числа пользователей. Необходимо также обеспечить совместимость с существующими платёжными системами и инфраструктурой. Дополнительной сложностью является обеспечение стабильной работы системы при сбоях связи или других чрезвычайных ситуациях. Для решения этих проблем многие центральные банки разрабатывают специальные протоколы автономной работы и резервирования [5].

Внедрение CBDC потенциально может кардинально изменить глобальную финансовую архитектуру, затронув практически все аспекты экономической деятельности. Основным фактором трансформации становится фундаментальное изменение природы денег как экономического инструмента – переход от абстрактного представления стоимости к полностью программируемой цифровой форме. Это открывает новые перспективы в проведении монетарной политики и управлении экономическими процессами. Так, центральные банки получают беспрецедентные возможности глобального регулирования денежной массы и контроля за её движением. Программируемые свойства CBDC позволяют реализовать инновационные инструменты монетарной политики, такие как автоматическое начисление отрицательных процентных ставок или адресная эмиссия средств для стимулирования конкретных секторов экономики. Возможность устанавливать определённые ограничения на использование средств создаёт новый инструментарий для государственного регулирования экономики.

Данные тенденции безусловно отразятся на трансформации структуры международных расчётов, потенциально сведя к минимуму роль традиционных корреспондентских банковских отношений, что особенно актуально для развивающихся экономик, которые исторически сталкивались с ограниченным доступом к глобальной финансовой экосистеме. Однако одновременно возникает риск усиления зависимости от технологически развитых стран, которые первыми внедрили CBDC [5; 6; 7].

Для национальных экономик внедрение CBDC создаёт как возможности, так и вызовы. С одной стороны, государство получает более эффективные инструменты для борьбы с теневой экономикой, отмыванием денег и уклонением от уплаты налогов. С другой стороны, возникает риск «финансового тоталитаризма» – чрезмерного контроля за финансовыми операциями граждан. Кроме того, традиционные коммерческие банки могут столкнуться с угрозой потери части депозитной базы, что потребует пересмотра их бизнес-моделей [8].

В этих условиях особую значимость приобретает вопрос финансовой инклюзивности. CBDC потенциально могут предоставить доступ к финансовым услугам миллионам людей, не пользующихся банковскими услугами, особенно в развивающихся странах. Однако этот процесс требует создания соответствующей инфраструктуры и решения проблем цифровой грамотности населения. Также возникает проблема «цифрового разрыва» между технически развитыми и менее развитыми регионами.

Международное сотрудничество в сфере CBDC становится критически важным для предотвращения возможных негативных последствий их внедрения. Необходимо разработать общие стандарты и протоколы взаимодействия различных национальных систем CBDC, чтобы обеспечить их совместимость и безопасность. Особенно актуальна координация усилий в области противодействия киберугрозам и защиты персональных данных пользователей.

Технологическая база CBDC представляет собой сложную многоуровневую архитектуру, объединяющую элементы традиционных финансовых экосистем и инновационных технологий. В основе большинства проектов CBDC лежит использование различных вариантов технологии распределённого реестра (DLT), хотя не все центральные банки выбирают именно этот подход.

В таблице 1 представлен обзор ключевых теоретических концепций CBDC, выявленных в ходе анализа международных и отечественных исследований, что позволяет структурировать и определить доминирующие направления научного осмысления феномена цифровых валют центральных банков.

Таблица 1 – Теоретические концепции CBDC в исследованиях
Table 1 – Theoretical concepts of CBDC in research

Теория (Концепция) / Авторы (Год)	Основные положения	Преимущества	Риски
Цифровая форма фиатных денег / Bordo & Levin (2017) ¹	CBDC представляют собой цифровой аналог традиционных фиатных денег, выпускаемых центральным банком с полным государственным обеспечением. Они сочетают технологические преимущества цифровых активов (скорость, программируемость) с надёжностью централизованных валют, сохраняя все три функции денег: средство обращения, сохранения стоимости и расчётную единицу	Обеспечивают более точную передачу монетарной политики за счёт исключения посредников. Снижают операционные издержки платежей по сравнению с традиционными системами. Повышают прозрачность денежного обращения	Могут спровоцировать «бегство в CBDC» при кризисе, подрывая устойчивость коммерческих банков. Технологическая сложность внедрения требует значительных инвестиций в ИТ-инфраструктуру ЦБ
Программируемые деньги / Eswar S. Prasad (2021) ²	CBDC с встроенными смарт-контрактами позволяют задавать условия использования средств: целевое расходование, временные ограничения, автоматическое начисление штрафных ставок за накопление	Позволяют создавать адресные стимулы для экономики (субсидии с гарантированным целевым использованием). Автоматизируют налоговые отчисления и социальные выплаты. Дают новые инструменты борьбы с экономическими кризисами и теневой экономикой	Создают риски чрезмерного государственного контроля за расходами граждан. Технологически сложны в реализации – требуют защиты от взлома смарт-контрактов. Могут нарушать принцип взаимозаменяемости денег
Контроль и приватность / Anne O. Krueger (2021) ³	Концепция анализирует компромисс между необходимостью соблюдения AML/CFT требований (полная прослеживаемость транзакций) и правом пользователей на финансовую приватность	Позволяет эффективно бороться с отмыванием денег. Соответствует международным регуляторным стандартам FATF	Чрезмерная прозрачность может отпугнуть пользователей. Создаёт риски утечки персональных данных. Ограничивает взаимозаменяемость CBDC

¹Michael D. Bordo & Andrew T. Levin Central Bank Digital Currency and the Future of Monetary Policy. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w23711/w23711.pdf.

²Eswar S. Prasad. The Future of Money How the Digital Revolution Is Transforming Currencies and Finance. URL: <https://www.hup.harvard.edu/books/9780674258440>.

³Anne O. Krueger. The Promise and Peril of Central Bank Digital Currencies. URL: https://www.project-syndicate.org/commentary/central-bank-digital-currencies-benefits-and-complications-by-anne-o-krueger-2021-05_.

Продолжение таблицы 1
 Continuation of table 1

Теория (Концепция) / Авторы (Год)	Основные положения	Преимущества	Риски
Прямая модель Riksbank (2020) ⁴	Центральный банк выступает единственным оператором системы, открывая CBDC-счета напрямую гражданам и бизнесу через собственную платформу. Эта архитектура устраняет необходимость в коммерческих посредниках для базовых платёжных операций	Максимизирует финансовую инклюзию, особенно для не включённого населения. Упрощает реализацию «вертолётных денег» и других инструментов монетарной политики. Снижает системные риски за счёт централизации контроля	Требует создания масштабной клиентской инфраструктуры ЦБ. Может привести к дисбалансу в банковском секторе за счёт оттока депозитов. Повышает операционные риски для центрального банка
Гибридный реестр / Auer et al (2020) ⁵	Комбинирует DLT для межбанковских расчётов (с децентрализованной валидацией) и централизованную систему для розничных платежей. Позволяет ЦБ контролировать эмиссию, но делегировать обработку транзакций	Оптимизирует производительность при сохранении контроля. Уменьшает зависимость от единого центра отказа. Облегчает кросс-границные расчёты через DLT-мосты	Сложность синхронизации двух архитектур приводит к задержкам транзакций. Повышает требования к кибербезопасности (риски атак на узлы DLT)
Двухуровневая модель / РВОС (2021) ⁶	Модель предполагает разделение функций: центральный банк осуществляет эмиссию и общий надзор, а распределение CBDC происходит через лицензированные коммерческие банки и платёжные организации. Это позволяет интегрировать CBDC в существующую финансовую систему с минимальными сбоями	Сохраняет роль банков как финансовых посредников, поддерживая кредитную активность. Обеспечивает поэтапное внедрение с контролем рисков. Позволяет использовать проверенные каналы дистрибуции	Ограничивает инновационный потенциал CBDC из-за зависимости от устаревшей банковской инфраструктуры. Создаёт риски фрагментации стандартов между банками

⁴Государственный банк Швеции. (2020). Проект Государственного банка Швеции по внедрению электронной кроны. URL: <https://www.riksbank.se/en-gb/payments--cash/e-krona/e-krona-reports/e-krona-project-report-1/>.

⁵Central bank digital currencies: Drivers, approaches, and technologies. URL: <https://raphaelauer.info/wp-content/uploads/2020/12/Auer-Cornelli-Frost-2020-CBDC-Drivers-approaches-and-technologies-VoxEU-28-October.pdf>.

⁶Народный банк Китая. (2021). Ход исследований и разработок в области электронных юаней. URL: <https://prc.today/wp-content/uploads/2021/07/belaya-kniga.pdf>.

Окончание таблицы 1

End of table 1

Теория (Концепция) / Авторы (Год)	Основные положения	Преимущества	Риски
Финансовая инклюзия / World Bank (2021) ⁷	CBDC рассматриваются как инструмент включения 1.7 млрд «небанковских» взрослых в финансовую систему за счёт низкого порога входа (достаточно смартфона), отсутствия минимального баланса и низких комиссий	Снижают стоимость remittances для мигрантов на 50-80 %. Позволяют создавать микрофинансовые сервисы для населения с низкими доходами. Упрощают доступ к государственным выплатам и субсидиям	Требуют решения проблемы цифровой грамотности (40 % целевой аудитории не имеет навыков использования). Не устраняют инфраструктурные ограничения (отсутствие интернета в сельских районах)
Геоэкономическая CBDC / Карстенс А. (BIS, 2022) ⁸	CBDC как инструмент снижения зависимости от доминирующих валют и санкционных рисков. Создание альтернативных платёжных коридоров	Укрепление валютного суверенитета. Снижение уязвимости к санкциям. Формирование региональных финансовых блоков	Риск фрагментации глобальной системы. Юридические коллизии. Девальвация изолированных валют
Интероперабельные платформы mCBDC / BIS (проект mBridge, 2022) ⁹	Мультивалютные CBDC-платформы на основе DLT для прямых трансграничных расчётов без посредников	Снижение стоимости и времени трансграничных платежей. Атомарные свопы. Прозрачность в режиме реального времени	Регуляторные конфликты. Техническая уязвимость платформы. Риск создания «закрытых валютных клубов»
Экологически устойчивые CBDC / ECB и EIB (2023) ¹⁰	Разработка CBDC с минимизацией углеродного следа: энергоэффективные протоколы, «зелёные» дата-центры, ESG-стимулы	Соответствие климатической повестке. Повышение доверия. Стимулирование «зелёных» транзакций	Дополнительные издержки. Сложность измерения углеродного следа. Риск «зелёного камуфляжа»
CBDC + DeFi / Маттео Аквиллина, Джон Фрост и др. (2024) ¹¹	Интеграция CBDC с протоколами DeFi: пулы ликвидности, обеспечение займов, оракулы (критически важные технологические компоненты, которые позволяют смарт-контрактам в блокчейне получать и использовать данные)	Расширение функционала CBDC. Эффективность капитала. Снижение зависимости от банков	Регуляторная неопределённость. Риски смарт-контрактов. Потеря контроля со стороны ЦБ

⁷Central Bank Digital Currency: A Payments Perspective. The World Bank. URL:

<https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/511663ae-f0cd-5219-92e8-8fe8d1cd985d>.

⁸ BIS Chief Agustin Carstens Urges Legal Clarity for CBDCs. URL: <https://mpost.io/bis-chief-agustin-carstens-urges-legal-clarity-for-cbdc/>.

⁹ Using CBDCs across borders: lessons from practical experiments. URL: <https://www.bis.org/publ/othp51.pdf>.

¹⁰ Цифровой евро. URL: https://www.ecb.europa.eu/euro/digital_euro/html/index.en.html.

¹¹ Matteo Aquilina, Jon Frost, Andreas Schrimpf, Decentralized Finance (DeFi): A Functional Approach, Journal of Financial Regulation, Volume 10, Issue 1, April 2024, Pp. 1-27, <https://doi.org/10.1093/jfr/fjad013>. URL: <https://academic.oup.com/jfr/article-abstract/10/1/1/7511072?redirectedFrom=fulltext>.

Стоит отметить, что разнообразие интерпретаций – от «цифровых наличных» до «программируемых денег» – отражает как эволюцию понимания роли CBDC в экономике, так и множественность парадигм их институционального и технологического проектирования.

На данный момент цифровой юань (e-CNY), известный также как Digital Currency Electronic Payment (DCEP), представляет собой наиболее масштабную и технологически продвинутую модель реализации концепции CBDC. Данный проект, разрабатываемый Народным банком Китая (PBOC) с 2014 г., к 2025 г. достиг беспрецедентных показателей внедрения, что позволяет рассматривать его в качестве де-факто стандарта для национальных цифровых валют [9].

Ключевым преимуществом e-CNY является двухуровневая архитектура, при которой PBOC сохраняет контроль над эмиссией, делегируя распределение цифрового юаня коммерческим банкам и платформам (включая WeChat Pay и Alipay). Такой подход позволяет сохранить существующую банковскую систему и минимизировать потенциальное негативное влияние на коммерческие банки. Важной особенностью является возможность офлайн-транзакций с помощью технологии NFC, что особенно важно в регионах с нестабильным интернет-соединением.

Технологическая платформа e-CNY представляет собой уникальную гибридную систему, которая обеспечивает высокую производительность системы (до 300 000 транзакций в секунду) при сохранении контроля центрального банка над всей инфраструктурой. Система поддерживает как программное обеспечение для смартфонов, так и аппаратные кошельки, включая карты и носимые устройства.

Такая модель, сочетающая элементы DLT с традиционной централизованной архитектурой, позволяет достичь оптимального баланса между безопасностью, производительностью и обеспечить гибкость инфраструктуры. Встроенные алгоритмы AML/CFT на базе искусственного интеллекта анализируют транзакционные паттерны в режиме реального времени, что существенно снижает уровень финансовых преступлений.

По данным PBOC, к началу 2025 г. цифровой юань интегрирован в платёжные системы 26 городов Китая, охватывая более 300 млн пользователей. e-CNY позиционируется не только как инструмент модернизации финансовой системы, но и как элемент глобальной конкуренции за счёт укрепления влияния юаня в международной торговле. Участие в проекте mBridge и инициативе «Один пояс, один путь», совместно с ЦБ ОАЭ, Таиланда и Гонконга, создаёт предпосылки для постепенного снижения зависимости трансграничных расчётов от доллара США, что вызывает международное сопротивление. Регуляторы ЕС и США рассматривают e-CNY как инструмент для обхода санкций, и ищут возможности его ограниченного использования за пределами Китая [10; 11].

Управление проектом осуществляется через специализированные исследовательские лаборатории, созданные при Народном банке Китая в крупнейших городах страны. Эти центры не только занимаются разработкой и тестированием новых функций, но и проводят детальный анализ социально-экономических последствий внедрения цифровой валюты. Полученные данные активно используются для корректировки стратегии развития проекта.

Большое внимание уделяется вопросам безопасности и защиты данных. Система использует многоуровневую архитектуру шифрования, включающую комбинацию симметричных и асимметричных криптографических алгоритмов. При этом данные о пользователях хранятся в зашифрованном виде и доступны только уполномоченным лицам. Важной особенностью является анонимность мелких транзакций, что помогает сбалансировать интересы безопасности и конфиденциальности. Однако

централизованный контроль создаёт уязвимости для кибератак (хакерские атаки на узлы в 2023 г. подтвердили эту угрозу) [11; 12].

Экономические результаты внедрения e-CNY уже сейчас можно считать впечатляющими. Система успешно интегрирована в крупнейшие торговые площадки, включая Alibaba и Tencent, а также в государственные программы стимулирования экономики. Во время пандемии COVID-19 цифровой юань активно использовался для распределения государственных выплат населению. По оценкам экспертов, использование e-CNY позволило сократить транзакционные издержки на 70-80 % по сравнению с традиционными платёжными системами.

Правовое регулирование e-CNY строится на комплексном подходе, включающем как новые законодательные акты, так и адаптацию существующего правового поля [12; 13]. Особое внимание уделяется вопросам защиты персональных данных, предотвращению отмывания денег и финансирования терроризма.

Для всесторонней оценки китайского опыта внедрения e-CNY [14-16] требуется систематизация как нормативно-правовых, так и операционных, технологических и поведенческих аспектов. Ниже в таблице 2, составленной по данным [17-20], представлен структурированный анализ ключевых параметров проекта e-CNY: от декларируемых целей и регуляторной базы до фактических показателей проникновения, технологических ограничений и барьеров массового внедрения. Такой подход позволяет выявить разрыв между политическими амбициями и реальным пользовательским спросом, а также определить факторы, сдерживающие масштабирование цифрового юаня в экономике.

Таблица 2 – Анализ китайского опыта внедрения e-CNY
Table 2 – Analysis of the Chinese experience of implementing e-CNY

Категория	Официальные данные РВОС	Критика независимых источников	Доказательства / Примеры
Внедрение и популярность	300 млн пользователей, 300,000 TPS	Показатели завышены: большинство транзакций – искусственно стимулированные (cashback, госвыплаты). Оффлайн-платежи (NFC) используются в <5 % случаев	Низкая доля e-CNY в розничных платежах (8 %)
Технологии и безопасность	Гибридная DLT-архитектура, высокая безопасность	Фактически используется централизованная база данных РВОС. Уязвимости в смарт-контрактах (хищение \$1,2 млн в 2023 г.)	Атаки на узлы в Шанхае, РВОС скрыл инцидент
Конфиденциальность	Анонимность мелких платежей	Все транзакции отслеживаются через привязку к ID. Интеграция с системой социального рейтинга	Блокировка кошельков за «нежелательные транзакции» (пожертвования НКО)
Экономический эффект	Снижение транзакционных издержек, замена Alipay/WeChat Pay	e-CNY не снизил зависимость от Alipay (доля <8 %). Госслужащие обязаны получать зарплату только в e-CNY	Принудительное использование в госсекторе
Международное влияние (mBridge)	Альтернатива SWIFT, укрепление юаня	Объём расчётов <0,1 % от товарооборота Китая	Низкая ликвидность

Критический анализ показывает, что реальные показатели использования e-CNY существенно отличаются от официальных данных Народного банка Китая [9; 21].

Исследования независимых экспертов показывают, что лишь около 8 % розничных платежей осуществляется с помощью цифрового юаня, несмотря на заявленные преимущества в виде снижения транзакционных издержек на 70-80 %. При этом офлайн-платежи с использованием NFC-технологии составляют менее 5 % от общего объёма операций.

В свою очередь, проект цифрового рубля в Российской Федерации представляет собой комплексную инициативу, направленную на создание национальной цифровой валюты центрального банка [22]. Банк России официально объявил о запуске проекта в октябре 2020 г., определив трёхэтапный план реализации: разработка прототипа (2021-2022 гг.), пилотное тестирование (2023-2024 гг.) и полноценное внедрение (2025-2027 гг.). По состоянию на 2025 г. проект находится на стадии активного тестирования, в котором участвуют более 15 банков и несколько тысяч пользователей.

Технологическая платформа цифрового рубля разрабатывается с учётом специфики российской финансовой системы и экономических условий. В отличие от китайского подхода, российский проект основан на собственной блокчейн-платформе Masterchain, созданной Ассоциацией ФинТех. Архитектура системы предусматривает двухуровневую модель: Центральный банк России выступает оператором платформы, а коммерческие банки обеспечивают взаимодействие с конечными пользователями. Производительность системы рассчитана на обработку до 100 000 транзакций в секунду.

Правовая база проекта формируется с помощью комплексного подхода, включающего поправки в действующее законодательство и принятие новых нормативных актов. Важным этапом стало внесение изменений в Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)», которые легализовали цифровой рубль как форму наличных денег. Разработаны специальные требования к информационной безопасности, защите персональных данных и противодействию легализации преступных доходов [13; 16].

Особенностью российского проекта является акцент на международном использовании цифрового рубля. Банк России активно работает над созданием механизмов трансграничных расчётов, особенно с партнёрами из ЕАЭС, БРИКС и ШОС. Разработаны протоколы взаимодействия с аналогичными проектами других стран, включая Китай. При этом особое внимание уделяется обеспечению суверенитета финансовой системы и минимизации зависимости от западных платёжных инфраструктур.

Экономические цели проекта включают несколько ключевых направлений. Первостепенное значение имеет снижение зависимости от наличных денег и развитие безналичных расчётов, особенно в отдалённых регионах. Важным аспектом является повышение эффективности государственных платежей и социальных выплат. Кроме того, проект рассматривается как инструмент укрепления финансовой стабильности и защиты от внешних санкционных рисков.

Социальные аспекты внедрения цифрового рубля требуют особого внимания. Банк России разработал программу финансовой грамотности, направленную на подготовку населения к использованию новой формы денег. Создаются специальные интерфейсы для людей с ограниченными возможностями и маломобильных групп населения. Предусмотрены механизмы офлайн-операций для районов с нестабильным интернет-соединением.

Финансовые институты адаптируются к новым условиям, модернизируя свою инфраструктуру и бизнес-процессы. Коммерческие банки инвестируют в развитие технологических платформ для поддержки цифрового рубля, обучение персонала и разработку новых финансовых продуктов. Создаются специальные службы

поддержки клиентов, а также системы мониторинга и предотвращения мошеннических операций.

Сравнительный анализ китайского и российского опыта внедрения CBDC демонстрирует как общие тенденции, так и существенные различия в подходах к реализации проектов. Оба государства выбрали двухуровневую модель распространения цифровых валют, сохраняя ключевую роль коммерческих банков в денежном обращении. Однако различия в технологической базе и методологии реализации проектов отражают специфику национальных экономических систем и приоритетов.

Технологическая архитектура проектов демонстрирует принципиально разные подходы. Китай предпочёл гибридную систему, максимально оптимизированную для обработки большого объёма транзакций, что связано с размером экономики и плотностью населения. Россия сделала выбор в пользу собственной блокчейн-платформы Masterchain, что отражает стратегическую ориентацию на технологический суверенитет и минимальную зависимость от зарубежных решений.

Значительные различия наблюдаются в темпах реализации проектов. Китайский подход характеризуется быстрым масштабированием и агрессивным внедрением е-CNY, начиная с пилотных зон и постепенно охватывая всю территорию страны. Российская стратегия, напротив, более консервативна – проект развивается поэтапно, с тщательным тестированием каждого нового компонента и внимательным мониторингом социальных последствий.

В вопросах правового регулирования оба государства демонстрируют комплексный подход, однако с разной степенью детализации. Китайская система регулирования более централизована и жёстко контролируется государством, что позволяет оперативно внедрять необходимые изменения. Российская правовая база развивается медленнее, с учётом необходимости согласования интересов различных заинтересованных сторон и обеспечения стабильности финансовой системы.

Особый интерес представляет подход к международному сотрудничеству [7]. Китай активно продвигает е-CNY как инструмент международных расчётов, особенно в рамках инициативы «Один пояс, один путь». Россия делает акцент на развитии регионального сотрудничества через международные организации (ЕАЭС, БРИКС, ШОС), что отражает особенности её внешнеполитической стратегии.

Общей тенденцией является внимание к вопросам финансовой инклюзивности, хотя и здесь наблюдаются различия в подходах. Китайская система активно использует популярные платформы электронной коммерции для продвижения электронных юаней, обеспечивая быстрое проникновение в массовый сегмент. Россия делает больший акцент на развитии универсальных инструментов доступа, включая офлайн-функционал и специальные решения для маломобильных групп населения.

Таким образом, в разных странах подход к разработке и внедрению CBDC отражает специфику их экономической структуры. Анализируя генезис развития CBDC, можно выделить несколько ключевых тенденций, которые будут определять их развитие в ближайшие десятилетия. Первостепенной задачей становится интеграция CBDC в другие цифровые экосистемы, что приведёт к созданию единого цифрового пространства, объединяющего финансы, торговлю, государственные услуги и социальные сервисы. Этот процесс будет сопровождаться развитием технологий искусственного интеллекта и машинного обучения для автоматизации финансовых операций и персонализации финансовых услуг.

Выводы

Исследование CBDC позволяет сделать ряд фундаментальных выводов о текущем состоянии и перспективах развития. Во-первых, CBDC представляют собой не просто новую форму денег, а качественно новый инструмент экономического регулирования,

способный преобразовать традиционные механизмы денежного обращения. Во-вторых, успешное внедрение CBDC требует комплексного подхода, учитывающего традиционные коммерческие банки, которые вынуждены трансформировать свои бизнес-модели, делая акцент на добавленной стоимости сервисов и консультационных услугах. Одновременно на финансовом рынке появятся новые игроки – компании, специализирующиеся на разработке программного обеспечения и сервисов для работы с цифровыми валютами, их технологическими, правовыми, экономическими и социальными аспектами.

Китайский опыт демонстрирует возможность быстрого масштабирования проекта при наличии сильной централизованной системы управления и высокого уровня технологической готовности. Российский подход показывает важность постепенного внедрения с тщательным тестированием всех компонентов системы и учётом особенностей национальной экономики. Оба этих опыта подчёркивают необходимость сочетания инновационных технологий с проверенными практиками финансового регулирования.

На основе проведённого исследования можно сформулировать несколько ключевых рекомендаций для успешного внедрения CBDC:

1. Развитие технологической инфраструктуры должно сопровождаться созданием надёжных систем безопасности и защиты данных, учитывающих как текущие, так и будущие угрозы [23].

2. Правовое регулирование следует развивать параллельно с технологической реализацией проекта, обеспечивая гибкость нормативной базы для адаптации к новым вызовам.

3. Международное сотрудничество должно стать приоритетным направлением, особенно в области создания унифицированных протоколов взаимодействия различных национальных CBDC-систем.

4. Социальная адаптация населения к использованию CBDC требует комплексных программ повышения финансовой грамотности и создания удобных интерфейсов для всех категорий пользователей [24, с. 97-105].

5. Экономическое планирование должно учитывать как краткосрочные выгоды от внедрения CBDC, так и долгосрочные последствия для структуры финансового рынка и бизнес-моделей финансовых институтов.

Перспективы дальнейших исследований включают анализ социальных последствий массового внедрения CBDC, изучение влияния на традиционные финансовые институты и разработку методологий оценки экономической эффективности таких проектов. Особое внимание следует уделить вопросам международного регулирования и создания глобальных стандартов безопасности.

Список источников / References

1. Сахаров Д. М. Цифровые валюты центральных банков: ключевые характеристики и влияние на финансовую систему // Финансы: теория и практика. 2021. № 25(5). С. 133-149. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2021-25-5-133-149>.

Sakharov D. M. Digital currencies of central banks: key characteristics and impact on the financial system // Finance: theory and practice. 2021. No. 25(5). P. 133-149. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2021-25-5-133-149>. (In Russian)

2. Виртуальный справочник МВФ по цифровым валютам центральных банков (ЦВЦБ). Международный Валютный фонд. 2025. URL: <https://www.imf.org/en/Topics/digital-payments-and-finance/central-bank-digital-currency/virtual-handbook>.

The IMF's Virtual Handbook on Central Bank Digital Currencies. International Monetary Fund. 2025. URL: <https://www.imf.org/en/Topics/digital-payments-and-finance/central-bank-digital-currency/virtual-handbook>. (In Russian)

3. Кондратьев А. В. Проблемы и перспективы внедрения цифровой валюты центрального банка // Дневник науки. 2022. № 3(63). EDN: MEVTQY.

Kondratiev A. V. Problems and prospects of introducing the central bank's digital currency // Diary of science. 2022. No. 3(63). EDN: MEVTQY. (In Russian)

4. Тебекин А. В., Петров В. С., Петрова О. В. Влияние цифровых валют центральных банков на управление финансовыми потоками в экономике // Журнал экономических исследований. 2022. Т. 8, № 1. С. 62-72. EDN: WYWOAW.

Tebekin A. V., Petrov V. S., Petrova O. V. The influence of digital currencies of central banks on the management of financial flows in the economy // Journal of Economic Research. 2022. Vol. 8, no. 1. P. 62-72. EDN: WYWOAW. (In Russian)

5. Lebedeva D. V. Trends in the development of central bank digital currencies // RUDN Journal of Economics. 2025. Vol. 33, no. 1. P. 102-110. <https://doi.org/10.22363/2313-2329-2025-33-1-102-110>.

6. Glavina S. G. Worldwide practice and impact of digital currency of central bank's implementation // RUDN Journal of Economics. 2024. Vol. 32, no. 4. P. 577-589. <https://doi.org/10.22363/2313-2329-2024-32-4-577-589>.

7. Balyuk I. A. Central bank digital currencies: International experience and implementation prospects // World Economy and World Finance. 2024. Vol. 3, no. 1. P. 39-45. <https://doi.org/10.24412/2949-6454-2024-005>.

8. Кочергин Д. А. Цифровые валюты центральных банков: опыт внедрения цифрового юаня и развитие концепции цифрового рубля // Russian Journal of Economics and Law. 2022. Т. 16, № 1. С. 51-78. <http://dx.doi.org/10.21202/2782-2923.2022.1.51-78>.

Kochergin D. A. Digital currencies of central banks: the experience of implementing the digital yuan and the development of the digital ruble concept // Russian Journal of Economics and Law. 2022. Vol. 16, no. 1. P. 51-78. <http://dx.doi.org/10.21202/2782-2923.2022.1.51-78>. (In Russian)

9. Погоржельская Н. В. Влияние цифровой трансформации на мировую финансовую систему // Тенденции и перспективы развития финансов в условиях цифровизации: Материалы II Международной научно-практической интернет-конференции, Донецк, 19 февраля 2025 года. Донецк: ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 2025. С. 272-277. EDN: HWYJEV.

Pogorzhelskaya N. V. The impact of digital transformation on the global financial system // Trends and prospects of finance development in the context of digitalization: Proceedings of the II International Scientific and Practical Internet Conference, Donetsk, February 19, 2025. Donetsk: Mikhail Tugan-Baranovsky Donetsk National University of Economics and Trade, 2025. P. 272-277. EDN: HWYJEV. (In Russian)

10. Тхалиджоков А. С. Исследование взаимного влияния цифровых валют центральных банков и цифровых финансовых активов // Вестник Академии знаний. 2025. № 2(67). С. 832-838. EDN: OWFCHZ.

Talidjokov A. S. A study of the mutual influence of digital currencies of central banks and digital financial assets // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2025. No. 2(67). P. 832-838. EDN: OWFCHZ. (In Russian)

11. Джаохадзе Е. Д., Синельникова-Мурылева Е. В. Факторы и последствия распространения розничных цифровых валют центральных банков: мировой опыт и выводы для цифрового рубля // Journal of Applied Economic Research. 2025. Т. 24, № 2. С. 685-713. <https://doi.org/10.15826/vestnik.2025.24.2.023>.

Dzhaokhadze E. D., Sinelnikova-Muryleva E. V. Factors and consequences of the spread of retail digital currencies of central banks: world experience and conclusions for the digital ruble // Journal of Applied Economic Research. 2025. Vol. 24, no. 2. P. 685-713. <https://doi.org/10.15826/vestnik.2025.24.2.023>. (In Russian)

12. Исмаилов И. Ш. Цифровые валюты центральных банков (CBDC) как новый институт цифрового денежного обращения: правовая сущность, история, зарубежный

опыт // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА). 2024. № 9(121). С. 73-81. <https://doi.org/10.17803/2311-5998.2024.121.9.073-081>.

Ismailov I. S. Digital currencies of central banks (CBDC) as a new institution of digital money circulation: legal essence, history, foreign experience // Bulletin of the O. E. Kutafin University (MGUA). 2024. No. 9(121). P. 73-81. <https://doi.org/10.17803/2311-5998.2024.121.9.073-081>. (In Russian)

13. Санникова Л. В. Правовые основы цифровых валют центральных банков и цифрового рубля // Финансовый журнал. 2023. Т. 15, № 5. С. 27-44. <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2023-5-27-44>.

Sannikova L. V. Legal bases of digital currencies of central banks and the digital ruble // Financial Journal. 2023. Vol. 15, no. 5. P. 27-44. <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2023-5-27-44>. (In Russian)

14. Кучина Я. О. Цифровой юань: регулирование цифровой валюты Центробанка (ЦБЦБ) в Китае. Право и управление. XXI век. 2024. № 20(3). С. 92-104. <https://doi.org/10.24833/2073-8420-2024-3-72-92-104>.

Kuchina Ya. O. Digital yuan: Regulation of the Central Bank's digital currency in China. Law and management. XXI century. 2024. No. 20(3). P. 92-104. <https://doi.org/10.24833/2073-8420-2024-3-72-92-104>. (In Russian)

15. Кузнецова В. В., Ларина О. И., Глазкова Н. Г. Развитие трансграничных платежей с использованием цифровых валют центральных банков // Региональная экономика. Юг России. 2023. Т. 11, № 2. С. 35-47. <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2023.2.4>.

Kuznetsova V. V., Larina O. I., Glazkova N. G. Development of cross-border payments using digital currencies of central banks // Regional Economy. The South of Russia. 2023. Vol. 11, no. 2. P. 35-47. <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2023.2.4>. (In Russian)

16. Коновалова М. Е., Сафиуллин Л. Н. Цифровые валюты центральных банков: теоретические аспекты и опыт внедрения // Фундаментальные исследования. 2024. № 4. С. 119-129. <https://doi.org/10.17513/fr.43604>.

Konovalova M. E., Safiullin L. N. Digital currencies of central banks: theoretical aspects and implementation experience // Fundamental Research. 2024. No. 4. P. 119-129. <https://doi.org/10.17513/fr.43604>. (In Russian)

17. Project mBridge. Connecting economies through CBDC. 2022. URL: <https://www.bis.org/publ/othp59.pdf>.

18. Ma Y., Al Mamun A., Masukujjaman M. et al. Modeling the significance of unified theory of acceptance and use of technology in predicting the intention and usage of eCNY // Financ Innov. 2025. No. 11. <https://doi.org/10.1186/s40854-024-00712-5>.

19. Frédéric Tronnier, Weihua Qiu. How do privacy concerns impact actual adoption of central bank digital currency? An investigation using the e-CNY in China[J] // Quantitative Finance and Economics. 2024. No. 8(1). P. 126-152. <https://doi.org/10.3934/QFE.2024006>.

20. Pangyue Cheng. Decoding the rise of Central Bank Digital Currency in China: designs, problems, and prospects // J Bank Regul. 2022. Feb 21. No. 24(2). P. 156-170. <https://doi.org/10.1057/s41261-022-00193-5>.

21. Савинский С. П. Цифровая валюта Китая и интеграция цифровых валют стран БРИКС // Банковское дело. 2022. URL: <https://www.bankdelo.ru/fingram/press-center/pub/7834>.

Savinsky S. P. China's digital currency and the integration of digital currencies of the BRICS countries // Banking. 2022. URL: <https://www.bankdelo.ru/fingram/press-center/pub/7834>. (In Russian)

22. Погоржельская Н. В. Концептуальные особенности цифрового рубля // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: Материалы VII Международной научно-практической конференции, Донецк, 06-07 июня 2023 года. Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2023. С. 178-182. EDN: GXIAYS.

Pogorzhelskaya N. V. Conceptual features of the digital ruble // Ways to increase the effectiveness of management activities of public authorities in the context of socio-economic development of territories: Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference, Donetsk, June 06-07, 2023. Donetsk: Donetsk Academy of Management and Public Administration, 2023. P. 178-182. EDN: GXIAYS. (In Russian)

23. Светличная Т. В. Регулирование рынка криптоактивов // Методологические и организационные аспекты функционирования и развития социально-экономической системы: Тезисы докладов Международной научно-практической интернет-конференции. Донецк. 13 ноября 2024 года. Донецк: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», 2024. С. 376-378. EDN: UMHTUC.

Svetlichnaya T. V. Regulation of the crypto assets market // Methodological and organizational aspects of the functioning and development of the socio-economic system: Abstracts of the International Scientific and Practical Internet Conference. Donetsk. November 13, 2024. Donetsk: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Donetsk Academy of Management and Public Administration", 2024. P. 376-378. EDN: UMHTUC. (In Russian)

24. Ибрагимхалилова Т. В., Агаркова Н. В., Балабанова Л. В [и др.]. Инновационные маркетингово-логистические стратегии формирования социально-экономических систем: монография // Донецкий национальный университет, Экономический факультет, Кафедра маркетинга и логистики. Донецк: ДонНУ, 2022. 320 с. EDN: OAHLUJ.

Ibragimkhalilova T. V., Agarkova N. V., Balabanova L. V [et al.]. Innovative marketing and logistics stratagems of the formation of socio-economic systems: monograph // Donetsk National University, Faculty of Economics, Department of Marketing and Logistics. Donetsk: DonNU, 2022. 320 p. EDN: OAHLUJ. (In Russian)

Информация об авторах

Н. В. Погоржельская – кандидат экономических наук, доцент;

Т. В. Светличная – кандидат экономических наук, доцент;

Ю. С. Расторгуева – старший преподаватель.

Information about the authors

N. V. Pogorzhelskaya – Candidate of Sciences (Economic), Associate Professor;

T. V. Svetlichnaya – Candidate of Sciences (Economic), Associate Professor;

Yu. S. Rastorgueva – Senior lecturer.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 22.09.2025; одобрена после рецензирования 23.09.2025; принята к публикации 24.09.2025.

The article was submitted 22.09.2025; approved after reviewing 23.09.2025; accepted for publication 24.09.2025.

ТРЕБОВАНИЯ К МАТЕРИАЛАМ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫМ В НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «МЕНЕДЖЕР»

1. Для публикации принимаются ранее не опубликованные авторские статьи, соответствующие научным специальностям Научного журнала «Менеджер» и настоящим требованиям. Предоставляемые материалы должны быть актуальными, обладать научно-теоретической, научно-практической значимостью и новизной. Уникальность текста без библиографического списка должна быть от 80% в системе Антиплагиат.

Под плагиатом понимается как дословное копирование, так и перефразирование чужого текста. При использовании заимствований текста другого автора ссылка на источник обязательна. Плагиат может быть выявлен как на этапе получения научной статьи при помощи компьютерных методов, так и на этапе рецензирования.

Не допускается применение специальных программ или макросов, скрывающих заимствованный текст при проверке на плагиат, путём добавления скрытых символов, множественных пробелов между словами, перестановки слов, замены букв русского алфавита на английский.

2. Предоставление статьи в Научный журнал «Менеджер» подразумевает, что:

- все соавторы ознакомлены и принимают правила редакционной этики, размещенные на официальном сайте журнала;
- все соавторы согласны с публикацией текущей версии статьи;
- все соавторы согласны с размещением статьи в открытом доступе в сети Интернет, в том числе на сайте журнала, официальном сайте Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU и других баз;
- в научной статье отсутствуют сведения, составляющие государственную и коммерческую тайну, её открытое опубликование возможно.

3. Перед отправкой статьи на рассмотрение следует убедиться, что в файле (файлах) содержится вся необходимая информация, указаны источники информации, размещённой на рисунках и в таблицах, все ссылки оформлены корректно.

4. Статьи, направляемые в редакцию, рецензируются и, в случае положительного заключения, – редактируются. Редакция не согласовывает с авторами изменения и сокращения рукописи, не затрагивающие принципиальных вопросов.

5. Автор отвечает за достоверность сведений, точность цитирования и ссылок на официальные документы и другие источники.

6. Общее количество авторов статьи – не более трех. Статьи аспирантов и соискателей могут приниматься к публикации без соавторства с доктором или кандидатом наук. Статьи, в число авторов которых входят обучающиеся – призёры конкурсов научных работ (подтверждается соответствующим сертификатом), принимаются к публикации только в соавторстве с доктором или кандидатом наук.

7. Недопустимый контент в авторских материалах. Недопустимо включение в текст статьи материала, содержащего: ненормативную лексику, а также оскорбительные высказывания, в т.ч. расистского и религиозного характера; призывы к насилию и противоправным действиям; дискриминацию по национальному, расовому, религиозному, половому и другим признакам; нарушения общепринятых норм морали и нравственности; экспансивно-аффективное изложение; пропаганду экстремистской деятельности; пропаганду политических и религиозных течений; пропаганду нетерпимости и дискриминационные высказывания.

8. Плата за публикацию статей не взимается. Авторские гонорары редакцией не выплачиваются.

9. Рукописи не возвращаются. Редакция направляет авторам копии рецензий на предоставленные материалы и/или мотивированный отказ в публикации предоставленных материалов.

10. Требования к оформлению статьи и правила её подачи детально изложены на сайте журнала.

11. Материалы направляются непосредственно через сайт Научного журнала «Менеджер» <http://manager-sciencejournal.ru> либо пересылаются в редакцию по электронной почте manager_donampa@list.ru.

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «МЕНЕДЖЕР»

Периодическое печатное издание - рецензируемый **Научный журнал «Менеджер»** - выпускается с целью создания коммуникационной площадки для освещения теоретических и практических вопросов развития экономических наук, решаемых научным сообществом специалистов, деятельность которых осуществляется на стыке управленческих, экономических, финансовых задач и знаний, связанных с деятельностью по управлению, аккумулирования исторического опыта развития государственных и социальных институтов.

Журнал предназначен для публикации результатов оригинальных теоретических и эмпирических научных исследований в области региональной и отраслевой экономики, финансов, менеджмента, государственного и муниципального управления. Типы публикуемых статей: научная, обзорная, дискуссионная, редакторская, рецензия на книгу, рецензия на статью. Приветствуются практическая направленность исследовательских статей, анализ актуальных данных и рекомендации по применению результатов на практике.

Миссия журнала – содействие развитию научных исследований, экспертных заключений, образовательного процесса в российском и международном научно-информационном пространстве, научных коммуникаций в целом.

Журнал адресован научному сообществу – учёным, преподавателям, аспирантам, студентам, представителям государственных структур и бизнеса, экспертам и управленцам-практикам.

Рубрики Научного журнала «Менеджер»

- Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами
- Актуальные проблемы развития финансово-кредитной и банковской системы
- Современный менеджмент: проблемы теории и практики
- Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Материалы, поступающие в редакцию, проходят обязательное слепое рецензирование

Статьям присваивается DOI

Языки издания: русский, английский

Периодичность: 8 выпусков в 2 года

Адрес редакции: 283015, Донецкая Народная Республика, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163А, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»

Web адрес: [http:// manager-sciencejournal.ru](http://manager-sciencejournal.ru)

E-mail: manager_donampa@list.ru

Тел.: +7(856) 305-45-36

Электронная версия журнала размещена здесь

