

beneficium

1 (58)
2026

научное периодическое
сетевое издание

online scientific
journal

новгородский государственный
университет имени ярослава мудрого

yaroslav-the-wise
novgorod state university

институт цифровой экономики,
управления и сервиса

institute of digital economy,
management and service

великий новгород

veliky novgorod

(16+)

Решением ВАК издание включено в Перечень рецензируемых научных изданий по научным специальностям 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки) и 5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

BENEFICIUM

научное периодическое сетевое издание

1(58) 2026

ISSN (Online): 2713-1629

Выписка из реестра зарегистрированных СМИ:

Эл № ФС77-76127 от 03.07.2019. Издание зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

Издаётся с 2009 г.

до 2019 г. – «Вестник Института экономики и управления НовГУ»

Периодичность: 4 раза в год

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ

ФГБОУ ВО «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого» (НовГУ)

АДРЕС УЧРЕДИТЕЛЯ И ИЗДАТЕЛЯ

173003, Россия, Великий Новгород,
ул. Б. Санкт-Петербургская, д. 41
тел.: +7 (8162) 62-72-44
e-mail: novsu@novsu.ru

АДРЕС РЕДАКЦИИ

173014, Россия, Великий Новгород,
территория Антоново, 1, каб. 200,
Институт экономики НовГУ
тел.: +7 (8162) 97-42-99
e-mail: beneficium-se@mail.ru

Сайт издания: beneficium.pro

Редактор перевода: Н. Данейкина
Дизайн обложки: М. Пуксант
Макет, верстка: М. Угрюмова

Дата выхода: 10.03.2026

© НовГУ, 2026

© Авторы статей, 2026

Все права защищены

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Главный редактор:

Владимир Александрович Трифонов, канд. экон. наук, доцент; директор Института экономики, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия

Заместитель главного редактора, научный редактор:

Ольга Петровна Иванова, д-р экон. наук, профессор; Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия

Ответственный секретарь:

Мария Николаевна Угрюмова, канд. экон. наук, доцент; Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия

Сергей Александрович Банников, канд. экон. наук, доцент; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

Паримал Чандра Бисвас, Ph.D., профессор; Университет Адамас, Калькутта, Индия

Ольга Александровна Борис, д-р экон. наук, доцент; Северо-Кавказский федеральный университет, Ставрополь, Россия

Мануэль Октавио дель Кампо Вилларес, Ph.D., доцент; Университет Ла-Корунья, Ла-Корунья, Испания

Елена Геннадьевна Гущина, д-р экон. наук, доцент; Волгоградский государственный университет, Волгоград, Россия

Бронислав Брониславович Казак, д-р юрид. наук, профессор; Псковский государственный университет, Псков, Россия

Елена Владимировна Карачевская, канд. экон. наук, доцент; Белорусская государственная сельскохозяйственная академия, Горки, Республика Беларусь

Владимир Леонидович Ключня, д-р экон. наук, профессор; Полоцкий государственный университет, Новополоцк, Республика Беларусь

Тамара Алексеевна Селищева, д-р экон. наук, профессор; Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия

Роберт Станиславский, Dr. habil., профессор; Лодзинский технический университет, Лодзь, Польша

Анн-Мари Сэтре, Ph.D., доцент; Университет Уппсалы, Уппсала, Швеция

Франциско Джесус Ферейро Сеоне, Ph.D., профессор; Университет Сантьяго-де-Компостела, Сантьяго-де-Компостела, Испания

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Георгий Леонидович Багиев, д-р экон. наук, профессор; Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия

Валентина Васильевна Богатырёва, д-р экон. наук, профессор; Витебский государственный университет имени П.М. Машерова, Витебск, Республика Беларусь

Лео Гранберг, Ph.D., профессор; Хельсинский Университет, Хельсинки, Финляндия

Роман Михайлович Качалов, д-р экон. наук, профессор; Центральный экономико-математический институт РАН, Москва, Россия

Татьяна Петровна Притворова, д-р экон. наук, профессор; Карагандинский государственный университет имени Е.А. Букетова, Караганда, Казахстан

Гонсало Родригес Родригес, Ph.D., профессор; Университет Сантьяго-де-Компостела, Сантьяго-де-Компостела, Испания

Валерий Максимович Тумин, д-р экон. наук, профессор; Московский политехнический университет, Москва, Россия

Сергей Юрьевич Фабричный, д-р юрид. наук, профессор; Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия

Оксана Анатольевна Фихтнер, д-р экон. наук, доцент; Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия

(16+)

*The journal is included in the List of
Higher Attestation Commission (Russian
Federation)*

BENEFICIUM

online scientific journal

1(58) 2026

ISSN (Online): 2713-1629

Extract from the register of registered mass media:

El № FS77-76127 of 03.07.2019. The edition is registered by the Federal Service for Supervision in the Sphere of Telecommunication, Information Technologies and Mass Communications (Roskomnadzor)

Founded: 2009

before 2019 – “Bulletin of the Institute of Economics and Management, NovSU”

Frequency: 4 issues per year

FOUNDER AND EDITOR

FSBEI HE “Yaroslav-the-Wise Novgorod State University” (NovSU)

ADDRESS OF THE FOUNDER AND EDITOR

173003, Russia, Veliky Novgorod,
ul. B. St. Petersburgskaya, 41,
tel.: +7 (8162) 62-72-44
e-mail: novsu@novsu.ru

CORRESPONDING ADDRESS

173014, Russia, Veliky Novgorod, Antonovo 1,
of. 200, Institute of Economy NovSU
tel.: +7 (8162) 97-42-99
e-mail: beneficium-se@mail.ru

Website of edition: beneficium.pro

Translation Editor: N. Daneykina

Cover design: M. Puksant

Layout: M. Ugryumova

Release date: 10.03.2026

© NovSU, 2026

© Authors of articles, 2026

All rights reserved

EDITORIAL BOARD

Editor-in-Chief:

Vladimir A. Trifonov, Cand. Sci. (Economics), Docent; Director of Institute of Economy, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia

Deputy Editor-in-Chief, Science Editor:

Olga P. Ivanova, Dr. Sci. (Economics), Professor; Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia

Executive Editor:

Maria N. Ugryumova, Cand. Sci. (Economics), Docent; Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia

Sergey A. Bannikov, Cand. Sci. (Economics), Docent; Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Parimal Chandra Biswas, Ph.D., Professor; Adamas University, Kolkata, India

Olga A. Boris, Dr. Sci. (Economics), Docent; North-Caucasus Federal University, Stavropol, Russia

Francisco Jesús Ferreiro-Seoane, Ph.D., Professor; University of Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, Spain

Elena G. Gushchina, Dr. Sci. (Economics), Docent; Volgograd State University, Volgograd, Russia

Elena V. Karachevskaya, Cand. Sci. (Economics), Docent; Belarusian State Agricultural Academy, Gorki, Republic of Belarus

Bronislav B. Kazak, Dr. Sci. (Law), Professor; Pskov State University, Pskov, Russia

Vladimir L. Klunya, Dr. Sci. (Economics), Professor; Polotsk State University, Novopolotsk, Republic of Belarus

Ann-Mari Sätre, Ph.D., Docent; Uppsala University, Uppsala, Sweden

Tamara A. Selishcheva, Dr. Sci. (Economics), Professor; Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russia

Robert Stanisławski, Dr. habil., Professor; Lodz University of Technology, Lodz, Poland

Manuel Octavio del Campo Villares, Ph.D., Docent; University of A Coruña, La Coruña, Spain

EDITORIAL COUNCIL

Georgy L. Bagiev, Dr. Sci. (Economics), Professor; Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russia

Valentina V. Bogatyreva, Dr. Sci. (Economics), Professor; Vitebsk State University named after P.M. Masherov, Vitebsk, Republic of Belarus

Sergey Yu. Fabrichny, Dr. Sci. (Law), Professor; Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia

Oxana A. Fikhtner, Dr. Sci. (Economics), Docent; Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia

Leo Granberg, Ph.D., Professor; University of Helsinki, Helsinki, Finland

Roman M. Kachalov, Dr. Sci. (Economics), Professor; Central Economics and Mathematics Institute of Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

Tatyana P. Pritvorova, Dr. Sci. (Economics), Professor; Academician E.A. Buketov Karaganda University, Karaganda, Republic of Kazakhstan

Gonzalo Rodríguez Rodríguez, Ph.D., Professor; University of Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, Spain

Valeriy M. Tumin, Dr. Sci. (Economics), Professor; Moscow Polytechnic University, Moscow, Russia

СОДЕРЖАНИЕ

	Статья главного редактора.	
	Трифонов В.А. Искусственный интеллект в образовании и науке	6
ТРАНСФОРМАЦИЯ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ	Баранова Д.В., Бирюк Е.С. Адаптация международных практик функционирования малых форм хозяйствования к условиям Российской Федерации	9
	Дубровина Т.А., Трошин А.С. Теоретические основы конкурентоустойчивости промышленных систем	20
	Круцан Е.А., Романова Л.А. Инструменты региональной финансовой политики как фактор внедрения экологических инноваций в негосударственном секторе экономики	31
	Поликарпов К.И., Ткаченко Е.А. Управление факторами дальнего окружения внешней среды отдельных организаций	41
	Тумилевич Е.Н. Формирование стратегии устойчивого развития на основе КСО: модели и детерминанты в российском бизнесе	54
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ	Быкова М.Л. Анализ возможностей и ограничений прогнозируемости развития человеческого капитала на региональном уровне	69
	Клюева Ю.А. Анализ эффективности предприятий лесопромышленного комплекса: организационный аспект использования трудовых ресурсов	79
	Субботина Т.А. Оценка экономического эффекта внедрения корпоративных программ ментального здоровья	91
	Тихонов Д.В. Создание персонализированного опыта для студентов через маркетинговые технологии: как это влияет на вовлеченность и успеваемость	101
УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ	Гатаулин А.А., Малыгина И.О. Анализ инструментария цифровой трансформации инновационной системы региона	110
	Данейкин Ю.В., Золотухин В.А., Трифонов В.А., Иванова О.П. Кольцо политик университета, формирующего в регионе экосистему инноваций	121
	Кашицына Т.Н., Ковалев М.Э. Анализ развития малого и среднего бизнеса во Владимирской области и ключевые направления роста	131
	Макарова Е.И. Методические подходы к оценке уровня сбалансированности регионального развития	142
	Омарова Н.Ю., Веселов А.Г. Роль искусственного интеллекта в формировании системы мониторинга туризма в социально-экономическом развитии региона ...	151

CONTENTS

	Editor-in-Chief's Article.	
	Trifonov V.A. Artificial Intelligence in Education and Science.....	6
TRANSFORMATION OF SOCIAL AND ECONOMIC SYSTEM	Baranova D.V., Biryuk E.S. Adaptation of International Practices of Small Businesses to the Conditions of the Russian Federation	9
	Dubrovina T.A., Troshin A.S. Theoretical Foundations of Competitive Sustainability of Industrial Systems.....	20
	Krutsan E.A., Romanova L.A. Stimulating Environmental Innovations in the Non-Governmental Sector of the Economy through Regional Financial Policy Instruments	31
	Polikarpov K.I., Tkachenko E.A. Management of Factors of the Distant Environment of Individual Organizations	41
	Tumilevich E.N. Developing a Sustainability Strategy Based on CSR: Models and Determinants in Russian Business	54
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A CHANGING ENVIRONMENT	Bykova M.L. Analysis of the Possibilities and Limitations of Forecasting Human Capital Development at the Regional Level	69
	Klyueva Yu.A. Analysis of the Efficiency of Timber Industry Enterprises: the Organizational Aspect of Labor Resource Utilization	79
	Subbotina T.A. Assessing the Economic Impact of Corporate Mental Health Programs	91
	Tikhonov D.V. Creating Personalized Experiences for Students through Marketing Technologies: How It Affects Engagement and Academic Performance	101
REGIONAL SUSTAINABLE DEVELOPMENT	Gataulin A.A., Malykhina I.O. Analysis of Digital Transformation Tools for Regional Innovation Systems	110
	Daneykin Yu.V., Zolotukhin V.A., Trifonov V.A., Ivanova O.P. The Ring of University Policies Forming an Ecosystem of Innovations in the Region	121
	Kashitsyna T.N., Kovalev M.E. Analysis of the Development of Small and Medium-Sized Enterprises in the Vladimir Region and Key Areas of Growth	131
	Makarova E.I. Methodical Approaches to Assessing the Level of Regional Development Balance	142
	Omarova N.Yu., Veselov A.G. The Role of Artificial Intelligence in the Formation of a Tourism Monitoring System in the Socio-Economic Development of a Region	151

СТАТЬЯ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА. ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ОБРАЗОВАНИИ И НАУКЕ

Уважаемые читатели, исследователи, авторы статей!

Искусственный интеллект влияет на образование, науку, экономику, технологии, рынки труда. Меняются скорость принятия решений и разработки документов, поиска новых идей и данных. Растет число исследователей, использующих нейросети для своих изысканий, при этом почти 50% ученых уверены, что они приносят пользу их научной деятельности. Это подтверждает и предварительный отчет за 2025 г. академического издания Wiley [1]. Отмечается экспоненциальный рост публикаций, посвященных разным аспектам применения искусственного интеллекта в образовании, особенно после 2022 года, в том числе вопросам ИИ-этики, цифровой грамотности, управлению данными [2]. Наиболее часто исследователи применяют искусственный интеллект для обзора литературы, поиска и структурирования новых идей, редакции текстов, сбора данных. В исследовании Oxford University Press указано, что 75% опрошенных ученых уже в 2024 г. в своей научной деятельности использовали сервисы машинного перевода (49%), чат-боты (43%), а также поисковые системы (25%) [3].



Однако, привлечение к научному труду такого помощника как искусственный интеллект требует высокой эрудиции, экспертного знания и немалого опыта для критической оценки качества результата творчества нейросетей. Внедрение искусственного интеллекта в научную и образовательную деятельность требует не только сбалансированного и ответственного подхода, но и усиления подготовки специалистов, имеющих навыки работы с нейросетями. Так, в частности, о важности цифровых компетенций выпускников бизнес-школ, позволяющих им принимать решения о развитии бизнеса, реализовывать цифровую трансформацию организации, говорит в своем интервью В.С. Катькало, директор ВШБ НИУ ВШЭ [4].

Важными условиями успешного внедрения искусственного интеллекта в образовательные и научные процессы университетов называются готовность сотрудников к изменениям, эмоциональное спокойствие и психологическая безопасность [2]. Исследователями оценивается потенциальная готовность школьных педагогов применять технологии ИИ в своей образовательной практике [5]. По данным статистики в 2023 г. около 5% российских научных организаций и около 10% вузов применяли ИИ для своих целей, перспективы для дальнейшего использования ИИ-инструментов в своей деятельности видит каждая вторая организация, 25% научных организаций и 38% вузов, уже применяющих ИИ, считают, что такие технологии радикально изменят построение внутренних процессов в науке в ближайшие годы (33%) [3].

В данном контексте интересно исследование [6] национальных стратегий цифровой трансформации высшего образования на материалах Индии, Китая и ЮАР, показывающее цифровую трансформацию не только как техническую модернизацию, но и как проект, включающий институциональные концепции, нормативную базу, формирование роли и задач университетов как рефлексивных и адаптивных агентов социальных перемен и реализации инновационного потенциала [6].

Внедрение искусственного интеллекта в научную и образовательную деятельность университетов требует не только осмысления скорости и масштабов происходящих технологических перемен, но и постоянного обеспечения ученых, преподавателей, студентов возможностями повышения своей квалификации в данной сфере. Так, например, методические и проблемные семинары, обсуждение опыта использования ИИ-инструментов, а также участие в программах дополнительного образования стали важными элементами работы в возглавляемом мною институте экономики НовГУ.

Уважаемые читатели и авторы статей журнала Бенефициум, данная вступительная статья главного редактора рассматривается как призыв к дискуссии, обсуждению практического опыта, проблем, рисков, перспектив и преимуществ использования искусственного интеллекта в научно-образовательной деятельности университетов и научных учреждений. Как сделать так, чтобы выполнение учебных заданий с помощью нейросетей не обесценивало труд студента, квалификацию выпускника? Каким образом обеспечить этическое использование этого инструмента? Как избежать дезинформации и снижения креативного и критического мышления при увлечении искусственным интеллектом? Коллеги, приглашаю вас к анализу достигнутого уровня применения ИИ-инструментов и разработке концептуальных подходов к интеграции сервисов цифровой трансформации в процессы функционирования и развития образования и науки в нашей стране.

С уважением,

*Главный редактор журнала,
Директор Института экономики
Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого,
канд. экон. наук, доцент*

В.А. Трифонов

Библиография

- [1] Наука в эпоху ИИ (2025). Ведомости &. URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2025/11/26/1157635-nauka-epochi> (дата обращения 12.02.2026).
- [2] Тункевичус О.А. Готовность высшего образования к внедрению искусственного интеллекта: библиометрический анализ // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2025. Том 60. № 3. С. 319-347. DOI: 10.55959/MSU0130-0105-6-60-3-14
- [3] Искусственный интеллект в науке (2025). Дзен. URL: <https://dzen.ru/a/Z63szCUpaCxVaMIQ> (дата обращения 13.02.2026).
- [4] Валерий Каткало: «Цифровые технологии приведут к революции в бизнес-образовании» (2025). Ведомости. Идеи управления. URL: <https://www.vedomosti.ru/ideas/education/characters/2025/11/24/1157377-valerii-kat-kalo-tsifrovie-tehnologii-privedut-k-revoljutsii-v-biznes-obrazovanii> (дата обращения 13.02.2026).
- [5] Маркелова О.В. Потенциал технологий искусственного интеллекта в обучении: исследование восприятия и возможностей среди педагогов региона / Цифровая гуманитаристика и технологии в образовании (DHTE 2025): сборник статей VI международной научно-практической конференции. Москва, 13-14 ноября, 2025. М.: Издательство ФГБОУ ВО МГППУ, 2024. С. 183-194.
- [6] Устюжанцева О. Цифровой университет: инфраструктурная логика и институциональное будущее стран глобального Юга // Форсайт. 2025. Том 19. № 4. С. 81-99. DOI: 10.17323/fstiq.2025.29082

EDITOR-IN-CHIEF'S ARTICLE. ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN EDUCATION AND SCIENCE

Dear readers, researchers, authors of articles!

Artificial intelligence affects education, science, economics, technology, and labor markets. The speed of decision-making and document development, the search for new ideas and data are changing. The number of researchers using neural networks for their research is growing, with almost 50% of scientists confident that they benefit their scientific activities. This is confirmed by the preliminary report for 2025 of the academic publication Wiley [1]. There has been an exponential growth in publications devoted to various aspects of the use of artificial intelligence in education, especially after 2022, including issues of AI ethics, digital literacy, and data management [2]. Researchers most often use artificial intelligence to review literature, search for and structure new ideas, edit texts, and collect data. An Oxford University Press study indicated that 75% of the surveyed scientists used machine translation services (49%), chatbots (43%), and search engines (25%) in their research activities as early as 2024 [3].

However, the involvement of such an assistant as artificial intelligence in scientific work requires high erudition, expert knowledge and considerable experience to assess the quality of the result of the creation of neural networks critically. The introduction of artificial intelligence into scientific and educational activities requires not only a balanced and responsible approach, but also strengthening the training of specialists with skills in working with neural networks. In particular, V.S. Katkalo, Director of the Higher School of Economics, speaks in an interview about the importance of digital competencies of business school graduates, allowing them to make decisions about business development and implement the digital transformation of an organization [4].

Important conditions for the successful implementation of artificial intelligence in the educational and scientific processes of universities are the willingness of employees to change, emotional peace and psychological security [2]. The researchers assess the potential willingness of school teachers to apply AI technologies in their educational practice [5]. According to statistics in 2023 about 5% of Russian scientific organizations and about 10% of universities used AI for their own purposes, every second organization sees prospects for further use of AI tools in their activities, 25% of scientific organizations and 38% of universities that already use AI believe that such technologies will radically change the structure of internal processes in science in coming years (33%) [3].

In this context, it is interesting to study [6] national strategies for the digital transformation of higher education based on the materials of India, China and South Africa, showing digital transformation not only as a technical modernization, but also a project that includes institutional concepts, a regulatory framework, and the formation of the role and objectives of universities as reflexive and adaptive agents of social change and the implementation of innovative potential [6].

The introduction of artificial intelligence into the scientific and educational activities of universities requires not only understanding the speed and scale of technological change, but also the constant provision of scientists, teachers, and students with opportunities to improve their skills in this field. For example, methodological and problem-based seminars, discussion of the experience of using AI tools, as well as participation in additional education programs have become important elements of work at the NovSU Institute of Economics, which I head.

Dear readers and authors of the articles of the journal *Beneficium*, this introductory article by the editor-in-chief is considered as a call for discussion, consideration of practical experience, problems, risks, prospects and advantages of using artificial intelligence in scientific and educational activities of universities and scientific institutions. How can we ensure that completing learning tasks using neural networks does not devalue the student's work and graduate qualifications? How can we ensure the ethical use of this tool? How to avoid misinformation and the reduction of creative and critical thinking when engaging in artificial intelligence? Colleagues, I invite you to analyze the achieved level of application of AI tools and develop conceptual approaches to the integration of digital transformation services into the processes of functioning and development of education and science in our country.

Yours faithfully,

*Editor-in-Chief,
Director of Institute of Economics
Yaroslav-the-Wise Novgorod State University,
Cand. Sci. (Economics), Docent*

Vladimir A. Trifonov

References

- [1] Nauka v epohu II [Science in the age of AI] (2025). *Vedomosti*. (In Russ.). URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2025/11/26/1157635-nauka-epohu> (accessed on 12.02.2026).
- [2] Tunkevichus O.A. Higher Education Readiness to Implement Artificial Intelligence: a Bibliometric Analysis // *Moscow University Economics Bulletin*. 2025. Vol. 60(3). Pp. 319-347. (In Russ.). DOI: 10.55959/MSU0130-0105-6-60-3-14
- [3] *Iskusstvennyj intellekt v nauke* [Artificial intelligence in science] (2025). *Dzen*. (In Russ.). URL: <https://dzen.ru/a/Z63szCUpaCxVaMlQ> (accessed on 13.02.2026).
- [4] Valerij Kat'kalo: "Cifrovye tekhnologii privedut k revolyucii v biznes-obrazovanii" [Valery Katkalo: "Digital technologies will lead to a revolution in business education"] (2025). *Vedomosti*. (In Russ.). URL: <https://www.vedomosti.ru/ideas/education/characters/2025/11/24/1157377-valerii-katkalo-tsifrovie-tehnologii-privedut-k-revoljutsii-v-biznes-obrazovanii> (accessed on 13.02.2026).
- [5] Markelova O.V. Potencial tekhnologij iskusstvennogo intellekta v obuchenii: issledovanie vospriyatiya i vozmozhnostej sredi pedagogov regiona [The potential of artificial intelligence technologies in teaching: a study of perception and opportunities among teachers in the region] / *Cifrovaya gumanitaristika i tekhnologii v obrazovanii (DHTE 2025): sbornik statej VI mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii* [Digital Humanities and Technologies in Education (DHTE 2025): collection of articles of the VI International Scientific and Practical Conference]. Moscow, November 13-14, 2025. M.: Publishing House of the Moscow State Pedagogical University, 2024. Pp. 183-194. (In Russ.).
- [6] Ustyuzhantseva O. Imagining the Digital University: Infrastructural Logics and Institutional Futures in the Global South // *Foresight and STI Governance*. 2025. Vol. 19(4). Pp. 25-36. (In Russ.). DOI: 10.1016/S0921-8009(96)00108-5

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).9-19
Специальность ВАК 5.2.3
УДК 346.26:339.9(470)
JEL F02, H25, N50, Q15, Q17, Q18



© Баранова Д.В., Бирюк Е.С., 2026

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

АДАПТАЦИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРАКТИК ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МАЛЫХ ФОРМ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ К УСЛОВИЯМ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Д.В. Баранова , Санкт-Петербургский государственный аграрный университет, Санкт-Петербург, Россия
Е.С. Бирюк , Санкт-Петербургский государственный аграрный университет, Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. В статье представлены результаты комплексного анализа развития крестьянских (фермерских) хозяйств (далее – КФХ) в Республике Беларусь, Китайской Народной Республике, Республике Индия и Российской Федерации. На основе сопоставления ключевых показателей функционирования малых форм хозяйствования в России, мер государственной поддержки, институциональных условий и применяемых технологий выявлены системные проблемы, сдерживающие рост крестьянских фермерских хозяйств в аграрном секторе страны. К таким проблемам относятся: сокращение количества малых форм хозяйствования в связи с увеличением числа крупных сельскохозяйственных организаций, многочисленные барьеры при участии в конкурсных грантовых программах, низкий уровень цифровой грамотности сельхозтоваропроизводителей и др. С целью решения выявленных проблем произведен сравнительный и структурный анализ развития и поддержки малых форм хозяйствования на примере стран, демонстрирующих успехи (согласно статистическим данным и уровню развития агропромышленного комплекса) в сфере сельского хозяйства. В результате адаптации зарубежного опыта функционирования крестьянских фермерских хозяйств разработаны научно обоснованные рекомендации, направленные на усиление роли малых форм хозяйствования в обеспечении устойчивого развития сельских территорий и продовольственной безопасности, с указанием ответственных исполнителей, ориентировочных сроков и объемов финансирования. Внедрение разработанных мероприятий направлено на выполнение государственных задач, связанных с обеспечением продовольственной безопасности в условиях импортозамещения, вместе с тем реализация предложенных мер позволит предотвратить негативную тенденцию по сокращению количества крестьянских фермерских хозяйств и в то же время обеспечит создание равных стартовых возможностей для различных форм хозяйствования в аграрном секторе России.

Ключевые слова: аграрная политика, государственная поддержка, зарубежный опыт, крестьянские (фермерские) хозяйства (КФХ), льготное кредитование, продовольственная безопасность, сравнительный анализ, цифровизация АПК

Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки (собственные ресурсы).

Для цитирования: Баранова Д.В., Бирюк Е.С. Адаптация международных практик функционирования малых форм хозяйствования к условиям Российской Федерации // BENEFICIUM. 2026. № 1(58). С. 9-19.
DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).9-19

ORIGINAL PAPER

ADAPTATION OF INTERNATIONAL PRACTICES OF SMALL BUSINESSES TO THE CONDITIONS OF THE RUSSIAN FEDERATION

D.V. Baranova , Saint Petersburg State Agrarian University, Saint Petersburg, Russia
E.S. Biryuk , Saint Petersburg State Agrarian University, Saint Petersburg, Russia

Abstract. The article presents the results of a comprehensive analysis of the development of peasant farms in the Republic of Belarus, the People's Republic of China, the Republic of India and the Russian Federation. Based on a comparison of key indicators of the functioning of small businesses in Russia, government support measures, institutional conditions and applied technologies, systemic problems hindering the growth of peasant farms in the agricultural sector of the country have been identified. Such problems include: a reduction in the number of small business entities due to an increase in the number of large agricultural organizations, numerous barriers to participation in competitive grant programs, a low level of digital literacy of agricultural producers, etc. In order to solve the identified problems, a comparative and structural analysis of the development and support of small business forms was carried out using the example of countries demonstrating success (according to

statistics and the level of development of the agro-industrial complex) in the field of agriculture. As a result of the adaptation of foreign experience in the functioning of peasant farms, scientifically sound recommendations have been developed aimed at strengthening the role of small business entities in ensuring sustainable rural development and food security, indicating responsible performers, approximate dates and amounts of financing. The implementation of the developed measures is aimed at fulfilling state tasks related to ensuring food security in the context of import substitution, as well as preventing a negative trend towards reducing the number of peasant farms, and at the same time ensuring the creation of equal starting opportunities for various forms of farming in the agricultural sector of Russia.

Keywords: agricultural policy, government support, foreign experience, peasant (farm) farms, preferential loans, food security comparative analysis, digitalization of agriculture

Funding: the research had no sponsorship (own resources).

For citation: Baranova D.V., Biryuk E.S. Adaptation of International Practices of Small Businesses to the Conditions of the Russian Federation // BENEFICIUM. 2026. Vol. 1(58). Pp. 9-19. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).9-19

Введение

Актуальность настоящего исследования обусловлена комплексом системных вызовов, с которыми сталкивается аграрный сектор России в условиях новой экономической реальности. Несмотря на декларируемый курс на импортозамещение и обеспечение продовольственного суверенитета, сохраняется структурный перекос в сторону крупных агрохолдингов, тогда как потенциал малых форм хозяйствования – крестьянских (фермерских) хозяйств (далее – КФХ) – остается нераскрытым [1]. Малые формы хозяйствования выступают не только экономическим инструментом регулирования аграрной политики, но и поддерживают баланс социальной структуры сельских территорий, обеспечивая занятость населения. Однако их развитие, по нашему мнению, сдерживается недостаточностью мер государственной поддержки, ограниченным доступом к финансовым и технологическим ресурсам, а также нарастающим цифровым разрывом по сравнению с крупным бизнесом. В этой связи поиск эффективных механизмов интеграции малого фермерства в аграрную экономику России на основе адаптации международных практик приобретает особую значимость как с точки зрения обеспечения устойчивого развития сельских территорий, так и в контексте укрепления национальной продовольственной безопасности России [2].

Цель исследования – разработать комплексную систему научно обоснованных практических рекомендаций для российской аграрной политики на основе детального сравнительного анализа моделей поддержки КФХ в странах с различными социально-экономическими условиями, но демонстрирующих успехи в развитии данного сектора – Республике Беларусь, Китайской Народной Республике и Республике Индия.

Проблемы и перспективы развития малых форм хозяйствования в аграрном секторе, а также вопросы государственной поддержки фермеров являются предметом активного исследования в современной научной среде. Аналитический обзор отечественного и зарубежного опыта ведения сельского хозяйства позво-

ляет выявить как общие тенденции, так и специфические подходы, характерные для разных стран.

Исследования проблем и перспектив развития малых форм хозяйствования, проведенные М.В. Муравьевой, И.Л. Воротниковым и А.Ш. Ситалиевым [3], подтверждают наличие системных барьеров, включая административные и ресурсные ограничения. В трудах отечественных ученых А.В. Лосевой [4], М.В. Кузнецовой [5] и З.П. Менделеевой [6] проводится детальный анализ мер государственной поддержки аграрного сектора России, отмечается их фрагментарный характер и недостаточная эффективность для малых форм хозяйствования. Исследования подчеркивают структурный дисбаланс в пользу крупных агрохолдингов и системные барьеры, с которыми сталкиваются КФХ. В контексте технологического развития агросектора важное значение имеют труды, посвященные созданию конкретных цифровых решений. Коллектив авторов под руководством Г.А. Ефимовой [7] предлагает практические подходы к разработке цифровых платформ для инвентаризации земель сельскохозяйственного назначения. Их исследование закладывает методологическую основу для создания общегосударственной инфраструктурной системы, способной стать инфраструктурной основой для поддержки принятия управленческих решений как на уровне хозяйства, так и на макроуровне. Прикладной аспект демонстрирует исследование Е.Л. Уваровой, В.А. Павловой, Д.В. Барановой и А.О. Белоусова [1], где предложена экспертная система выбора специализации для КФХ, которая позволит оптимизировать процесс планирования и управления ими.

Сравнительные исследования аграрной политики в развитых и развивающихся странах, представленные в аналитических докладах Евразийской экономической комиссии [8], позволяют выделить ключевые различия в подходах поддержки фермерства в таких странах. Так, опыт Китая, где применяется стратегия масштабной государственной интервенции и прямой поддержки доходов производителей, детально

анализируется в статьях О.И. Хайруллиной [9, 10]. Модель планоно-ориентированного и интегрированного развития отражена в официальных материалах Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь [11]. Индийский путь, основанный на создании открытой цифровой инфраструктуры и реализации масштабных национальных программ, освещается в отчетах India Brand Equity Foundation [12].

Несмотря на значительное количество научных исследований, посвященных государственной поддержке агропромышленного комплекса (далее – АПК), мы считаем, что существует недостаток комплексных сравнительных исследований, оценивающих эффективность различных моделей поддержки КФХ во взаимосвязи с разработкой конкретных механизмов адаптации успешного международного опыта для России, с учетом новейших разработок в области цифровизации, предлагаемых российскими научными школами.

В основе исследования заложен сравнительный анализ моделей поддержки малого фермерства в Российской Федерации, Республике Беларусь, Китайской Народной Республике и Республике Индия, проведенный с применением структурного и качественного контент-анализа государственных программ, нормативных документов и научных публикаций, а также количественного анализа статистических данных Росстата, Евразийской экономической комиссии и международных организаций, что позволило выявить ключевые различия в подходах и сформировать научно обоснованные рекомендации для российской аграрной политики.

Результаты и их обсуждение

Развитие КФХ представляет собой стратегический приоритет для аграрного сектора многих стран, внося значительный вклад в их продовольственную безопасность, занятость сельского населения и устойчивое развитие территорий. В условиях глобальной экономической нестабильности и санкционных ограничений важность аграрных систем, обладающих гибкостью и адаптивностью к внешним вызовам, существенно возросла. Данная форма организации сельскохозяйственного производства занимает уникальное положение в аграрной экономике, сочетая в себе черты семейного бизнеса, индивидуального предпринимательства, а в ряде случаев – элементы кооперации. Относительная организационная гибкость КФХ позволяет им оперативнее реагировать на изменения рыночной конъюнктуры по сравнению с крупными агрохолдингами, хотя последние обладают большей устойчивостью к системным кризисам благодаря ресурсной базе и имеющемуся предпринимательскому опыту. Локальная укорененность КФХ способствует развитию сельских территорий и сохранению их социальной инфраструктуры.

Эффективность мер государственной поддержки и жизнеспособность КФХ обусловлены не только прямыми финансовыми поступлениями, но и комплексом внешних факторов. Согласно сложившемуся в научном сообществе подходу, к ним относятся агроклиматические особенности, структура землепользования (распределение земель по видам и формам собственности), общая экономическая конъюнктура и приоритеты государственной политики. Сравнительный анализ моделей поддержки без учета этих факторов был бы неполным, поэтому данное исследование наряду с мерами поддержки рассматривает и среду, в которой действуют фермерские хозяйства в каждой из стран, опыт которых может быть полезен для России.

В Российской Федерации, несмотря на декларируемую поддержку и общий рост стоимости сельхозпродукции более чем в 2.2 раза за период с 2014 по 2024 г. (с 4 031.1 до 8 902.9 млрд руб.) [13], сектор малых фермерских хозяйств пребывает в состоянии системного кризиса. Доля КФХ в общем объеме производства остается стабильно низкой – 14.2% по итогам 2024 года [13], в то время как в абсолютном выражении наблюдается тревожная тенденция к сокращению их количества: только в Ростовской области, являющейся южным регионом, основная отрасль экономики которого – сельское хозяйство, в 2024 году прекратили деятельность более 400 хозяйств, а в целом по стране за последние пять лет – свыше 35 тысяч хозяйств [3]. В Краснодарском крае на начало марта 2025 года насчитывалось на 6.7% меньше индивидуальных предпринимателей, имеющих статус главы КФХ, чем год назад: 7.32 тыс. против 7.85 тыс. в 2024 году. Это происходит на фоне роста доли крупных сельскохозяйственных организаций (60.2%) [13], что свидетельствует о структурных дисбалансах, ограничивающих устойчивость отрасли в долгосрочной перспективе.

С целью государственного регулирования и контроля за деятельностью КФХ в России сформирована обширная нормативно-правовая база, включающая Федеральный закон от 11 июня 2003 г. № 74-ФЗ «О крестьянском (фермерском) хозяйстве» [14], Налоговый кодекс РФ (закрепляет специальные режимы налогообложения) и различные государственные программы. Принятие Федерального закона № 352-ФЗ от 31 июля 2025 года [15], упрощающего создание КФХ без образования юридического лица, на наш взгляд, является существенным этапом, способствующим развитию малых форм хозяйствования, но недостаточным для кардинального изменения ситуации. Проблема заключается в том, что основным инструментом поддержки для фермеров со стороны государства являются конкурсные грантовые программы («Агростартап», «Семейная животноводческая ферма»), в то время как для крупных агрохолдингов действует система прямого,

неконкурсного субсидирования. Этот дисбаланс создает принципиально разные условия ведения бизнеса. Для крупной сельскохозяйственной организации прямая субсидия на гектар посевов или литр молока – это гарантированный, регулярный и предсказуемый источник софинансирования, который позволяет уверенно планировать инвестиции, расширение и принимать долгосрочные обязательства.

В то же время для фермера грант – это, как правило, единоразовая и не гарантированная мера поддержки, связанная с многочисленными барьерами: требуется разработать детальный бизнес-план, часто силами дорогостоящих консультантов, пройти многоэтапный конкурсный отбор, обеспечить сложное софинансирование (до 40% от суммы) и затем освоить средства в рамках сметы под строгим контролем. Такая система ограничивает доступ к поддержке для начинающих и экономически слабых фермеров, не обладающих стартовым капиталом, административным ресурсом и специальными компетенциями для подготовки конкурсной заявки. В результате грантовая поддержка зачастую не достигает большей части хозяйств, составляющих основу сектора, оставляя их без эффективного доступа к помощи.

Следствием данной практики является усиление структурного дисбаланса в АПК, где происходит дальнейшая концентрация ресурсов у крупных сельскохозяйственных организаций, которые и так доминируют на рынке, тогда как КФХ лишаются возможности на равных конкурировать. Это влечет за собой сокращение числа фермерских хозяйств «среднего класса» и продолжающийся рост количества крупных предприятий, что в перспективе может привести к усилению монополистических тенденций в аграрном секторе, которые негативно сказываются на конкурентной среде.

Можно констатировать, что сложившаяся модель поддержки в ее текущем виде демонстрирует ограниченную эффективность. Она позволяет наглядно показать формальную активность и освоение бюджетных средств, не решая системной задачи развития сектора. Пока поддержка КФХ будет строиться преимущественно на принципах конкурсного распределения, а не на гарантированном партнерстве, как для крупного бизнеса, качественный рост сектора, увеличение его доли в производстве и преодоление кризиса сельских территорий будут труднодоступны.

Дополнительными барьерами являются низкий уровень цифровой грамотности и сложность адаптации существующих платформ для неподготовленных пользователей [16]. Существенную роль играют также трудности получения государственной поддержки и проблемы с качеством пространственных данных, снижающие доверие к технологиям [17].

В рамках государственной политики преодоления цифрового разрыва осуществляется создание «Единой цифровой платформы сельского хозяйства» с интеграцией 18 информационных систем и образовательным компонентом [18]. Модернизированная госпрограмма развития АПК предусматривает грантовые механизмы и льготное кредитование. Однако эффективность данных мер ограничена бюрократическими барьерами и сложностью административных процедур.

Для поиска путей решения системных проблем российского малого фермерства обратимся к опыту стран, которые, несмотря на разные стартовые условия, демонстрируют успехи в развитии данного сектора. Анализ будет включать оценку как положительных, так и отрицательных аспектов каждой модели, а также уровня обеспеченности сельскохозяйственными угодьями каждой страны [8].

Республика Беларусь: модель плано-ориентированного и интегрированного развития

Республика Беларусь обладает относительно благоприятными условиями для ведения сельского хозяйства. Площадь сельскохозяйственных угодий составляет около 8.5 млн га, что при населении в 9.2 млн человек демонстрирует высокую обеспеченность угодьями на душу населения (около 0.92 га/чел.). Это позволяет реализовывать как интенсивные, так и экстенсивные модели ведения сельского хозяйства, ориентируясь на массовое распространение малых форм хозяйствования.

Беларусь демонстрирует пример высокоинтегрированной модели, где КФХ являются не просто одной из организационно-правовых форм, а, согласно официальным данным, «самой массовой организационно-правовой формой» в сельском хозяйстве Республики [11]. На 1 января 2025 года 3342 активно действующих хозяйства из 3796 зарегистрированных вносили существенный вклад в производство, при этом преобладающей специализацией является растениеводство (более 90% продукции). В то же время усиливается их роль в обеспечении продовольственной безопасности по отдельным товарным группам: удельный вес КФХ в производстве зерна составил 4.0%, картофеля – 13.6%, овощей – 14.9%. В 2024 году ими было произведено 413.7 тыс. тонн овощей (103.6% к 2023 г.) и 422.4 тыс. тонн картофеля. В животноводстве также наблюдается положительная динамика: поголовье птицы всех видов выросло до 124.5% к уровню 2023 года, а производство молока увеличилось на 9.4% [11].

Белорусская система поддержки характеризуется высокой степенью централизации и целевого планирования. Финансовая помощь оказывается в строгом соответствии с Государственной программой «Аграрный бизнес» по конкретным подпрограммам. В 2024 году 30 КФХ получили прямые субсидии из республиканского бюджета

на общую сумму 3843.5 тыс. рублей, причем основная часть средств (3487.1 тыс. рублей) была направлена в рамках подпрограммы развития растениеводства. Отдельно в рамках программы поддержки малого и среднего предпринимательства Белорусским фондом финансовой поддержки предпринимателей была оказана помощь восьми КФХ на сумму 2752.3 тыс. рублей [11].

Крайне эффективным, на наш взгляд, является механизм технического оснащения. Обеспечение техникой осуществляется «путем прямой продажи по договорам с заводами-изготовителями», а также через лизинг. ОАО «Промагролизинг» в 2024 году передало технику фермерам по 59 договорам на сумму 10.4 млн рублей. Важнейшим элементом, стимулирующим создание новых КФХ, выступает законодательно закрепленный «особый режим налогообложения»: полное освобождение от всех видов налогов (за исключением налога на доходы от несельскохозяйственной деятельности) в течение трех лет с момента государственной регистрации. Дополнительным стимулом служит специализированная программа Белорусского фонда финансовой поддержки предпринимателей, предоставляющая займы и лизинг до 1 млн рублей под 4.75% годовых на срок до 10 лет на широкий спектр целей – от строительства и реконструкции до закупки сырья и программного обеспечения [11].

Важным шагом стала разработка и внедрение государственной информационной системы идентификации и прослеживаемости сельскохозяйственных животных (AITS). Эта система позволяет контролировать состояние поголовья, его рацион и здоровье, а также обеспечивает контроль продукции животноводства, что напрямую влияет на ее качество и безопасность [11].

Цифровизация принесла ощутимые экономические результаты. По данным исследований, внедрение технологий точного земледелия позволяет достичь следующих результатов:

- сэкономить топливо на 10-40%;
- снизить расход удобрений на 10-30%, средств защиты растений – на 15-60%, семян – на 10-15%;
- повысить производительность труда на 10-40%;
- сократить амортизационные отчисления и простой техники [10].

Например, оснащение техники системами автотопилота (как на тракторах BELARUS-4522) позволяет механизаторам сосредоточиться на качестве выполняемых операций, что приводит к увеличению обрабатываемой площади с 40 до 60-80 га в день. Использование системы мониторинга урожайности на комбайнах GS2124 помогает анализировать вынос питательных веществ и точно планировать подкормку на следующий сезон [16].

Несмотря на значительный прогресс, уровень внедрения цифровых технологий в белорусский АПК оценивается как недостаточно высокий.

Среди основных проблем выделяются несистемный подход к внедрению технологий на уровне отдельных хозяйств, дефицит кадров и низкий уровень цифровой грамотности в отдаленных регионах, а также ограниченный доступ к высокоскоростному интернету в сельской местности, консервативность части аграриев и неготовность инвестировать в инновации [16].

Китай: стратегия масштабной интервенции и интенсификации

Китайская модель развития малого фермерства, действующая в условиях хронического дефицита пахотных земель (всего 9% от мировых при 19% населения планеты), является образцом государственного интервенционизма, направленного на тотальную интенсификацию и обеспечение продовольственного суверенитета. Согласно аналитическим данным [19], при общей площади сельскохозяйственных земель в 165.9 млн га для обработки пригодны лишь 10-15% площади страны [9], что актуализирует задачу повышения урожайности через интенсивное земледелие. Основу сектора составляют миллионы мелких семейных и арендных хозяйств, которые, однако, функционируют в рамках жестко выстроенной государственной политики. Китай является мировым лидером по объему абсолютной государственной поддержки сельского хозяйства, которая в стоимостном выражении вдвое превышает поддержку в ЕС и в пять раз – в США [19].

Ключевыми инструментами, согласно представленным данным [20], являются «поддержка доходов сельхозпроизводителей», «прямые государственные компенсационные платежи» [9], а также возмещение ущерба от стихийных бедствий. Государство напрямую компенсирует издержки производителей на дорожающие энергоносители и удобрения. Особенностью китайской системы является дуализм: наряду с мелкими хозяйствами, сохраняющими традиционные методы, существуют государственные фермы, выступающие полигонами для внедрения передовых технологий – от цифровизации ирригационных систем до «выращивания риса в соляных пустынях Синьцзяна». Именно такие специализированные хозяйства производят до 70% всего объема зерна в Китае.

Принятая в 2013 году Стратегия продовольственной безопасности жестко ориентирована на самообеспечение на уровне не менее 95%, что делает поддержку внутреннего производителя вопросом национальной безопасности [20]. В этом контексте «государственное регулирование ценообразования на базовые виды продовольствия» играет ключевую роль: установленные правительством КНР гарантированные закупочные цены поддерживаются на уровне, существенно превышающем среднемировые показатели. Налоговые преференции носят максимальный характер: предприятия, чья уставной дея-

тельностью является сельское хозяйство, освобождаются от налога на прибыль, сельскохозяйственного налога и ряда других сборов [20].

Активно внедряются технологии точного земледелия и геоинформационные системы (ГИС) для управления земельными ресурсами. На современном этапе ГИС в китайском АПК тесно переплетается с другими передовыми технологиями, формируя экосистему «умного» сельского хозяйства. Согласно отчетам, интеграция искусственного интеллекта (ИИ) с ГИС является ключевым трендом, позволяя системам не просто отображать данные, но и понимать, прогнозировать и оптимизировать процессы. Эта тенденция находит прямое отражение в агросекторе, где, например, компания Farmonaut предоставляет услуги спутникового мониторинга для китайских аграриев, покрывая свыше 1 миллиона гектаров сельскохозяйственных земель. Эти решения позволяют отслеживать состояние посевов, уровень влажности почвы и другие критически важные параметры [20].

Китайский опыт доказывает, что даже в самых жестких ресурсных ограничениях можно добиться выдающихся результатов за счет концентрации финансовых и административных ресурсов и прямой поддержки доходов сельхозпроизводителей.

Индия: технологический прорыв и комплексные программы

Индия обладает одной из крупнейших в мире площадей пахотных земель – около 160 млн га (более 10% от мировых). Это значительный ресурс, однако высокая плотность населения (17.7% мирового населения) обуславливает преобладание малых хозяйств. Поэтому стратегия Индии направлена не на консолидацию земель, а на повышение эффективности каждого мелкого хозяйства через знания, технологии и инфраструктуру [12].

В связи с этим, Индия представляет собой модель, где развитие малого фермерства, являющегося основой жизни для 55% населения, связано с масштабной цифровой трансформацией и реализацией комплексных национальных программ. Будучи одним из мировых лидеров по производству молока, специй, пшеницы и риса и демонстрируя рекордный рост экспорта сельхозпродукции до 51.86 млрд долл. в 2025 г., Индия ориентируется на технологический прорыв, доступный даже самым мелким хозяйствам [12].

Наиболее показательной инициативой является создание Цифровой общественной инфраструктуры для сельского хозяйства, позиционируемой как «общественное благо с открытым исходным кодом, открытыми стандартами и возможностью взаимодействия». Это позволяет создавать инклюзивные, не зависящие от коммерческих платформ решения для фермеров. В рамках этого подхода был обновлен и подключен к ГИС сайт «Soil Health Card», что позволяет фиксировать и отображать на карте все результаты испытаний почв. По всей стране создана сеть из 729 центров «Krishi Vigyan Kendras» на районном уровне, обеспечивающих распространение знаний и новых технологий [12].

Параллельно реализуются грандиозные по масштабу и финансированию государственные программы. Кабинет министров Индии одобрил программу Prime Minister Dhan-Dhaanya Krishi Yojana (PMDDKY) стоимостью 24 000 млрд рупий (2.79 млрд долларов США) на 2026 финансовый год для повышения производительности, улучшения ирригации и развития инфраструктуры для 1.7 млн фермеров в 100 округах. Другие ключевые программы, такие как Pradhan Mantri Fasal Bima Yojana (страхование урожая) и Pradhan Mantri Krishi Sinchai Yojana (развитие ирригации), образуют всеобъемлющую систему поддержки и снижения рисков [12].

Отдельно следует отметить масштабное развитие инфраструктуры хранения сельскохозяйственной продукции: в рамках подпрограммы «Инфраструктура сельскохозяйственного маркетинга» в стране было реализовано 42 164 проекта по строительству хранилищ общей вместимостью 740.43 млн тонн [12]. Таким образом, опыт Индии наглядно показывает, что развитие малого фермерства невозможно без создания современной экосистемы.

Проведя аналитический обзор отечественного и зарубежного опыта развития и ведения сельского хозяйства на примере малых форм хозяйствования, нами сделан вывод, что все рассмотренные страны имеют разную обеспеченность сельскохозяйственными угодьями на 1 человека (табл. 1). Это условие является одним из ключевых драйверов, формирующих принципиально разные стратегии государственной аграрной политики и моделей поддержки малых форм хозяйствования.

Таблица 1 / Table 1

Анализ развития малого и среднего предпринимательства во Владимирской области / Analysis of the Development of Small and Medium-Sized Enterprises in the Vladimir Region

Страна / Country	Общая площадь земель (км ²) / Total Land Area (Km ²)	Численность населения (чел.) / Population (People)	Расчетная доля земли на 1 человека (га/чел.) / Estimated Land Area per Person (Ha/Person)
Россия	16.376.870	≈ 146.800.000 (2016 г.)	≈ 11.15 га
Беларусь	20.760.000 га (207.600 км ²)	≈ 9.463.800 (2015 г.)	≈ 2.19 га
Китай	9.388.211	≈ 1.379.000.000 (2016 г.)	≈ 0.068 га (6.8 сотки)
Индия	3.287.263	≈ 1.366.000.000 (2025 г.)	≈ 0.24 га (24 сотки)

Источник: составлено авторами на основе данных [11, 12, 19] / Source: compiled by the authors based on [11, 12, 19]

Данные *табл. 1* подтверждают, что:

- Россия обладает самым высоким показателем обеспеченности земель. Это создает потенциал для экстенсивного развития, однако актуальной задачей является эффективное освоение территорий;
- Беларусь имеет относительно высокую обеспеченность земель, что позволяет развивать как интенсивные, так и экстенсивные модели сельского хозяйства. Значительная площадь сельхозугодий (8.7 млн га) и пахотных земель (5.5 млн га) на душу населения является сильной стороной агросектора [10];
- Китай сталкивается с острым дефицитом земельных ресурсов. Этот фактор является

ключевым драйвером политики тотальной интенсификации сельского хозяйства, ставки на цифровизацию и обеспечения продовольственного суверенитета любой ценой [19];

- Индия, несмотря на значительную общую площадь пашни, имеет низкую обеспеченность на душу населения, что предопределяет фокус на повышение эффективности малых хозяйств [12].

Проанализировав опыт выше представленных стран, нами разработан перечень критериев, отражающих уровень ведения сельскохозяйственного производства на примере КФХ. Сравнительный анализ представлен в *табл. 2*.

Таблица 2 / Table 2

Сравнительный анализ поддержки КФХ в России и зарубежных странах / Comparative Analysis of Support for Farms in Russia and Foreign Countries

Критерий / Criteria	Россия / Russia	Беларусь / Belarus	Китай / China	Индия / India
Доля КФХ в с/х производстве	14.2% (2024 г.), критически низкая	Более 90% (в растениеводстве)	Основа сектора (миллионы хоз-в), ~70% зерна через спецхозы	Основа сектора (55% населения заняты), ведущие позиции в мире
Динамика количества КФХ	Отрицательная: за 5 лет прекратили деятельность >35 тыс. КФХ	Стабильная: 3796 КФХ на нач. 2025 г.	Стабильная/положительная	Стабильная/положительная
Налоговые условия для старта	Спецрежимы (ЕСХН, УСН) с момента регистрации	Полное освобождение от почти всех налогов на 3 года	Полное освобождение от ключевых налогов (прибыль, сельхозналог)	Льготные режимы
Доступ к технике	Льготные кредиты, лизинг слабо развит	Активный гослизинг: 59 договоров на 10.4 млн руб. (2024)	Масштабная господдержка, ирригационные проекты	Стимулирование через кооперативы
Финансовая поддержка (масштаб)	Гранты («Агростартап»). Объем льготного кредитования снижается (94 млрд руб. в 2025 г. и 219 млрд руб. в 2024 г.)	Прямые субсидии + целевые займы до 1 млн руб. под 4.75%	Крупнейшая в мире: прямые выплаты, компенсация издержек, гарантированные цены	Масштабные госпрограммы: PMDDKY (2.79 млрд \$), PM-KISAN (прямые выплаты)
Цифровизация	Фрагментарные инициативы	Внедрение ГИС и элементов точного земледелия	Внедрение через госфермы-полигоны, цифровизация ирригации	Создание цифровой общественной инфраструктуры (открытая платформа), Soil Health Card + ГИС
Кооперация	Слабо развита	Поощрение (надбавки к грантам за вступление в кооператив)	Нет данных	Активное развитие: компьютеризация PACS, поддержка кооперативов
Инфраструктурная поддержка	Слабая	Развитие вторичного рынка техники	Госинвестиции в ирригацию (проект Хуанхэ-Янцзы)	Строительство хранилищ (емкость 740 млн т.)

Источник: составлено авторами на основе данных [11, 12, 19, 20] / Source: compiled by the authors based on [11, 12, 19, 20]

Данные сравнительного анализа, а именно сопоставление отечественного и зарубежного опыта, подкрепленное предоставленными статисти-

ческими данными, позволяет выявить системные пробелы именно в российской аграрной политике:

1. Недостаточность и нестабильность стимулов для входа в отрасль и развития. Отсутствие налоговых каникул, подобных белорусским [11], делает начальный этап чрезвычайно рискованным. При этом даже существующие механизмы, такие как льготное кредитование, демонстрируют неустойчивость: запланированное сокращение его объема с 219 млрд руб. в 2024 г. до 94 млрд руб. в 2025 г. создает неопределенность для фермеров, строящих долгосрочные планы [4].

2. Слабая интеграция в технологическую среду и отсутствие информационной экосистемы. Российские КФХ лишены преимуществ, которые предоставляют индийская открытая цифровая платформа или китайские государственные фермы-полигоны [12]. Предоставленные данные по Индии подчеркивают, что цифровизация – это не просто услуга, а общественная инфраструктура, что кардинально меняет доступность технологий для малых форм.

3. Декларативность поддержки и ее ограниченная доступность. Несмотря на наличие грантовых программ («Агростартап», «Семейная ферма» и др.), их объем и сложность получения не позволяют оказать массовое воздействие на сектор [3].

4. Системное недофинансирование в сравнении с лидерами. Масштабы поддержки несопоставимы не только с китайскими, но и с индийскими, где на развитие фермерства выделяются миллиарды долларов в рамках целевых программ. Российские гранты в несколько миллионов рублей на хозяйство существенно уступают по охвату и комплексности финансированию целевых округов в Индии [12].

5. Отсутствие комплексного подхода к развитию территорий. Меры поддержки в России носят точечный характер и не объединены в единую логику развития территорий, как в индийской PMDDKY или китайской практике создания образцовых хозяйств [20]. Это не позволяет решать инфраструктурные, логистические и кадровые проблемы, с которыми сталкиваются фермеры, комплексно [5].

На основе выявленных системных пробелов и успешных зарубежных кейсов можно сформулировать следующие стратегические рекомендации для российской аграрной политики:

1. Внедрение льготных условий для начинающих фермеров через налоговый мораторий и адресные займы. По образцу Республики Беларусь [11] необходимо законодательно закрепить полный мораторий на уплату всех налогов (за исключением НДФЛ) для вновь созданных КФХ на период от 3 до 5 лет. Это фундаментальная мера, которая позволит перенаправить ограниченные финансовые ресурсы начинающих хозяйств не в бюджет, а в развитие основных фондов, формирование поголовья и закупку первоначальных ресурсов, кардинально повышая их шансы на выживание. Параллельно следует внедрить аналог белорусской программы целевых займов под 4-

5% годовых на длительный срок (до 10 лет) для стартовых инвестиций.

2. Создание Государственной цифровой платформы для АПК. Российскому аграрному ведомству целесообразно инициировать проект по созданию Национальной открытой цифровой платформы для сельского хозяйства, взяв за основу индийский опыт [12]. Такая платформа, функционирующая как общественная инфраструктура, должна агрегировать данные дистанционного зондирования земли, актуальную информацию о состоянии почв (электронный паспорт поля по типу Soil Health Card [12]), рыночные котировки, прогнозы погоды, предоставлять удаленные консультационные услуги и выступать единым окном для подачи заявок на господдержку. Это снизит информационную асимметрию и повысит эффективность управления как на уровне хозяйства, так и на уровне региона.

3. Переход к территориально-ориентированным программам комплексного развития по типу PMDDKY [12]. Вместо разрозненных грантов необходимо разработать и запустить пилотные «Территориальные программы развития фермерства» в нескольких агроклиматических зонах. Эти программы, по аналогии с индийской PMDDKY, должны объединять в единый пакет меры по мелиорации, строительству логистических центров и хранилищ, развитию сельской связи и социальной инфраструктуры. Такой подход позволяет не просто поддержать отдельного фермера, а создать для него благоприятную среду функционирования, решая системные проблемы территории в комплексе.

4. Введение элементов системы прямой поддержки доходов и гарантированных цен. Для стабилизации финансового положения действующих КФХ целесообразно рассмотреть внедрение элементов китайской модели [20], а именно: прямых компенсационных выплат на покрытие части затрат на горюче-смазочные материалы, минеральные удобрения и электроэнергию, а также механизм государственных интервенционных закупок по гарантированным стабилизационным ценам для социально значимых товаров (зерно, молоко, овощи). Это позволит фермерам увереннее планировать свою деятельность в условиях ценовой волатильности и глобальных рыночных колебаний [3].

Для реализации всего комплекса мер требуется консолидированный бюджет в размере ≈ 80-115 млрд рублей на начальном этапе. Основная нагрузка будет распределена на федеральный бюджет, однако ключевое значение имеет привлечение средств региональных бюджетов и частных инвестиций через механизмы государственно-частного партнерства, особенно в части инфраструктурных проектов.

Ниже представлен детализированный план рекомендаций по развитию крестьянских (фермерских) хозяйств (КФХ) в России (табл. 3).

Таблица 3 / Table 3

Направления развития КФХ в Российской Федерации / Directions of Development of Farmers' Farms in the Russian Federation

Направление и сроки / Direction and Timing	Ключевые мероприятия / Key Events	Ответственные исполнители / Responsible Performers	Ориентировочная стоимость и источники финансирования / Estimated Cost and Sources of Financing
1. Внедрение «зеленого коридора» (Налоговые каникулы) <i>Краткосрочная перспектива (1-2 года)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Внесение поправок в Налоговый кодекс РФ о введении полного освобождения от уплаты всех налогов (кроме НДС) для вновь зарегистрированных КФХ на 3-5 лет. Разработка и утверждение методических рекомендаций для региональных налоговых органов 	<ul style="list-style-type: none"> Министерство финансов РФ Федеральная налоговая служба (ФНС) Минсельхоз РФ 	<p>Прямые бюджетные затраты отсутствуют.</p> <p>Оценка выпадающих доходов бюджета: на основе данных о динамике создания КФХ и их средней доходности. Для 1000 новых хозяйств оценка может составить ~150-300 млн руб. в год. Компенсируется за счет будущих налоговых поступлений и снижения социальной напряженности</p>
2. Запуск Цифровой платформы для АПК <i>Среднесрочная перспектива (2-4 года)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Разработка технического задания и архитектуры платформы с открытым кодом (по образцу Индии). Интеграция с существующими системами (ФНС, Россельхознадзор). Создание и оцифровка карт здоровья почв (по типу индийской Soil Health Card) 	<ul style="list-style-type: none"> Минсельхоз РФ Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ Подведомственные научные институты 	<p>Затраты на разработку и внедрение: оценка по аналогии с крупными гос. IT-проектами – 2-4 млрд руб.</p> <p>Ежегодное сопровождение: 0.5-1 млрд руб.</p> <p>Источники: Федеральный бюджет в рамках госпрограммы «Цифровое сельское хозяйство»</p>
3. Принятие Комплексной территориальной программы развития фермерства <i>Долгосрочная перспектива (5+ лет)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Разработка и утверждение Федеральной целевой программы «Развитие фермерских территорий» по аналогии с индийской PMDDKY. Выбор 10-15 пилотных районов в различных агроклиматических зонах. Софинансирование проектов по развитию ирригации, логистики, хранилищ и соц. инфраструктуры 	<ul style="list-style-type: none"> Правительство РФ Минсельхоз РФ Министерство экономического развития РФ Региональные правительства 	<p>Ориентировочный объем программы: масштаб индийской программы PMDDKY – 2.79 млрд долл. (~250 млрд руб.) на 100 округов.</p> <p>Для РФ: запуск программы в 10 пилотных районах может потребовать 25-30 млрд руб. на первом этапе. Финансирование: федеральный бюджет (60-70%), софинансирование из региональных бюджетов и внебюджетных источников (30-40%)</p>
4. Внедрение системы прямой поддержки доходов <i>Кратко- и среднесрочная перспектива</i>	<ul style="list-style-type: none"> Разработка механизма прямых компенсационных выплат на покрытие части затрат на ГСМ, удобрения и электроэнергию для КФХ. Введение механизма госзакуп по гарантированным стабилизационным ценам для социально значимой продукции 	<ul style="list-style-type: none"> Минсельхоз РФ Министерство финансов РФ Торгово-промышленная палата РФ 	<p>Оценка затрат: зависит от объема охвата и мировых цен на ресурсы. Для компенсации 15% затрат 50% КФХ на ГСМ и удобрения потребуется ~40-60 млрд руб. ежегодно.</p> <p>Источники: средства федерального бюджета, перенаправление части средств из менее эффективных программ точечной поддержки</p>

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Заключение

Проведенное исследование наглядно демонстрирует, что успешное развитие крестьянских (фермерских) хозяйств – это не результат стечения благоприятных обстоятельств, а следствие выверенной, комплексной и последовательной государственной политики. Международный опыт Республики Беларусь, Китайской Народной Республики и Республики Индия, при всем различии их моделей, свидетельствует о необходимости системного подхода, сочетающего финансовые, технологические, институциональные и инфраструктурные инструменты.

Россия в настоящее время находится на пере-

путь: дальнейшая концентрация агропроизводства в руках крупных холдингов может обеспечить краткосрочный экономический эффект, но будет сопряжена с рисками потери отраслевой устойчивости, усиления региональной дифференциации и деградации сельских территорий. Альтернативный путь, предлагаемый в данном исследовании, – это путь диверсификации аграрного сектора через ориентированное на долгосрочную перспективу развитие малого фермерства.

Внедрение предложенных рекомендаций – от создания цифровой платформы и введения налоговых каникул до запуска комплексных территориальных программ и системы прямой поддержки доходов – потребует значительной политической

воли и бюджетных ассигнований. Однако именно такой подход, основанный на адаптации успешных мировых практик, способен превратить российские КФХ из сокращающегося сегмента в динамичный, инновационный и социально ответственный драйвер не только аграрной экономики, но и устойчивого развития страны в целом.

Библиография

- [1] Уварова Е.Л., Павлова В.А., Баранова Д.В., Белоусов А.О. Разработка экспертной системы для крестьянско-фермерского хозяйства // Международный сельскохозяйственный журнал. 2025. № 2(404). С. 209-213. DOI: 10.55186/25876740_2025_68_2_209
- [2] Кузнецова Т.Е., Счастливая Н.В., Толмачева В.А. Инновационная деятельность фермерских хозяйств в условиях цифровой трансформации агропромышленного комплекса России // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2021. № 4(60). С. 152-163. DOI: 10.21685/2072-3016-2021-4-15
- [3] Муравьева М.В., Воротников И.Л., Ситалиев А.Ш. Проблемы и перспективы развития крестьянских (фермерских) хозяйств и сельских индивидуальных предпринимателей в России // Вестник воронежского государственного аграрного университета. 2023. Том 16. № 1(76). С. 243-257. DOI: 10.53914/issn2071-2243_2023_1_243
- [4] Лосева А.В., Федосина А.В., Дуплий Е.В. Сравнительный анализ государственной поддержки сельхозпроизводителей в России и в мире // Управление. 2023. Том 11. № 2. С. 25-34. DOI: 10.26425/2309-3633-2023-11-2-25-34
- [5] Кузнецова М.В., Зиновьева Е.Г., Лимарева Ю.А. Оценка грантовой государственной поддержки крестьянских (фермерских) хозяйств в Российской Федерации // Экономика сельского хозяйства России. 2022. № 4. С. 63-67. DOI: 10.32651/224-63
- [6] Хорольский О.А., Медеяева З.П., Четвертаков И.М., Савченко Т.В. Анализ деятельности крестьянских (фермерских) хозяйств в современных условиях функционирования АПК // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2024. Том 17. № 4(83). С. 189-197. DOI: 10.53914/issn2071-2243_2024_4_189
- [7] Федоров Н.А., Ефимова Г.А., Ефимова С.В. Разработка цифровой платформы для инвентаризации земель сельскохозяйственного назначения // Известия Международной академии аграрного образования. 2024. № 70. С. 62-70.
- [8] Агропромышленный комплекс. Статистика Евразийского экономического союза. М.: Евразийская экономическая комиссия, 2023. 137 с.
- [9] Хайруллина О.И. Государственная поддержка производителей в агросекторе Китая: результаты и приоритеты // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Том 15. № 6. С. 3917-3932. DOI: 10.18334/epp.15.6.123379
- [10] Хайруллина О.И. Современные аспекты и перспективы государственной поддержки сельскохозяйственных производителей Китая // Продовольственная политика и безопасность. 2024. Том 11. № 4. С. 779-792. DOI: 10.18334/ppib.11.4.121104
- [11] Порядок пошаговых действий по созданию крестьянского (фермерского) хозяйства (2025). Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь. URL: https://mshp.gov.by/ru/farmer_kfh-ru/view/porjadok-poshagovykh-dejstvij-po-sozdaniukrestjanskogo-fermerskogo-hozjajstva-2947/ (дата обращения 30.10.2025).
- [12] Agriculture industry in India. New Delhi: India Brand Equity Foundation, 2025. (На англ.). DOI: 10.13140/RG.2.2.36412.10889
- [13] Калинина Л.А., Иляшевич Н.П., Гарголло Л.И., Попова И.В. Малые формы хозяйствования в АПК (2-ое издание). Иркутск: Изд-во ИРГАУ, 2022. 106 с.
- [14] Федеральный закон от 11.06.2003 № 74-ФЗ «О крестьянском (фермерском) хозяйстве» (2003). Консультант-Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42662/ (дата обращения 30.10.2025).
- [15] Федеральный закон от 31.07.2025 № 352-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О крестьянском (фермерском) хозяйстве» и статью 221 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» (2025). КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_511162/ (дата обращения 30.10.2025).
- [16] Каманина А.Н. Цифровая трансформация экономической деятельности сельского хозяйства: проблемы и перспективы развития // Вестник Евразийской науки. 2023. Том 15. № S1. С. 45-53.
- [17] Стукалин А.В. Разработка Единой цифровой платформы сельского хозяйства // Управление рисками в АПК. 2024. № 2(52). С. 128-142. DOI: 10.53988/24136573-2024-02-12
- [18] Agricultural policy monitoring and evaluation 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. (На англ.). DOI: 10.1787/bf3f16a6-en
- [19] Zheng J., Liang X., Ma J., Li G. Rural e-commerce and agricultural total factor productivity: Evidence from China // Agric. Econ. Czech. 2025. Vol. 71(10). Pp. 550-563. (На англ.). DOI: 10.17221/458/2024-AGRICECON
- [20] Козырская И.Е., Бао С. Сельское хозяйство Китая: краткая характеристика современного состояния // Российско-Китайские исследования. 2022. Том 6. № 2. С. 93-102. DOI: 10.17150/2587-7445.2022.6(2).93-102

References

- [1] Uvarova E.L., Pavlova V.A., Baranova D.V., Belousov A.O. Development of an Expert System for Peasant Farming // International Agricultural Journal. 2025. Vol. 2(404). Pp. 209-213. (In Russ.). DOI: 10.55186/25876740_2025_68_2_209
- [2] Kuznetsova T.E., Schastlivaya N.V., Tolmacheva V.A. Innovative Farms' Activity in the Conditions of Digital Transformation of the Agro-Industrial Complex of Russia // University proceedings. Volga region. Social sciences. 2021. Vol. 4(60). Pp. 152-163. (In Russ.). DOI: 10.21685/2072-3016-2021-4-15
- [3] Muravieva M.V., Vorotnikov I.L., Sitaliev A.Sh. Challenges and Opportunities of the Development of Peasant Household Farming Units and Individual Entrepreneurs in Agriculture // Vestnik of Voronezh State Agrarian University. 2023. Vol. 16(1-76). Pp. 243-257. (In Russ.). DOI: 10.53914/issn2071-2243_2023_1_243
- [4] Loseva A.V., Fedosina A.V., Dupliy E.V. Comparative Analysis of State Support for Agricultural Producers in Russia and in the World // Management. 2023. Vol. 11(2). Pp. 25-34. (In Russ.). DOI: 10.26425/2309-3633-2023-11-2-25-34
- [5] Kuznetsova M.V., Zinoveva E.G., Limareva Iu.A. Assessment of Grant State Support for Peasant Farms in the Russian Federation // Economics of agriculture in

- Russia. 2022. Vol. 4. Pp. 63-67. (In Russ.). DOI: 10.32651/224-63
- [6] Khorolsky O.A., Medelyaeva Z.P., Chetvertakov I.M., Savchenko T.V. Analysis of Economic Activities of Peasant Household Farming Units in Present-Day Conditions of the Country's Agro-Industrial Complex Functioning // Vestnik of Voronezh State Agrarian University. 2024. Vol. 17(4-83). Pp. 189-197. (In Russ.). DOI: 10.53914/issn2071-2243_2024_4_189
- [7] Fedorov N.A., Efimova G.A., Efimova S.V. Development of a Digital Platform for the Inventory of Agricultural Land // Proceedings of the International Academy of Agrarian Education. 2024. Vol. 70. Pp. 62-70. (In Russ.).
- [8] Agro-industrial complex. Statistics of the Eurasian Economic Union. M.: Eurasian Economic Commission, 2023. 137 p. (In Russ.).
- [9] Khayrullina O.I. State Support for Producers in China'S Agricultural Sector: Results and Priorities // Journal of Economics, Entrepreneurship and Law. 2025. Vol. 15(6). Pp. 3917-3932. (In Russ.). DOI: 10.18334/epp.15.6.123379
- [10] Khayrullina O.I. Contemporary Aspects and Prospects of State Support for Agricultural Producers in China // Food Policy and Security. 2024. Vol. 11(4). Pp. 779-792. (In Russ.). DOI: 10.18334/ppib.11.4.121104
- [11] Poryadok poshagovyh dejstvij po sozdaniyu krest'yanskogo (fermerskogo) hozyajstva [The procedure for step-by-step actions to create a peasant (farmer) farm] (2025). Ministry of Agriculture and Food of the Republic of Belarus. (In Russ.). URL: https://mshp.gov.by/ru/farmer_kfh-ru/view/poryadok-poshagovyh-dejstvij-po-sozdaniyu-krest'janskogo-fermerskogo-hozajstva-2947/ (accessed on 30.10.2025).
- [12] Agriculture industry in India. New Delhi: India Brand Equity Foundation, 2025. DOI: 10.13140/RG.2.2.36412.10889
- [13] Kalinina L.A., Ilyashevich N.P., Gargollo L.I., Popova I.V. Malye formy hozyajstvovaniya v APK (2-oe izdanie) [Small forms of management in agriculture (2nd edition)]. Irkutsk: Publishing House of the IrGAU, 2022. 106 p. (In Russ.).
- [14] Federal Law of June 11, 2003 No. 74-FL "O krest'yanskom (fermerskom) hozyajstve" ["About a peasant (farmer) farm"] (2003). ConsultantPlus. (In Russ.). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42662/ (accessed on 30.10.2025).
- [15] Federal Law of July 31, 2025 No. 352-FL "O vnesenii izmenenij v Federal'nyj zakon "O krest'yanskom (fermerskom) hozyajstve" i stat'yu 221 Federal'nogo zakona "O nesostoyatel'nosti (bankrotstve)" ["On Amendments to the Federal Law "On Peasant (Farmer) Economy" and Article 221 of the Federal Law "On Insolvency (Bankruptcy)"] (2025). ConsultantPlus. (In Russ.). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_511162/ (accessed on 30.10.2025).
- [16] Kamanina A.N. Digital Transformation of the Economic Activity of Agriculture: Problems and Development Prospects // The Eurasian Scientific Journal. 2023. Vol. 15(S1). Pp. 45-53. (In Russ.).
- [17] Stukalin A.V. Development of a Unified Digital Platform for Agriculture // Agricultural Risk Management. 2024. Vol. 2(52). Pp. 128-142. (In Russ.). DOI: 10.53988/24136573-2024-02-12
- [18] Agricultural policy monitoring and evaluation 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/bf3f16a6-en
- [19] Zheng J., Liang X., Ma J., Li G. Rural e-commerce and agricultural total factor productivity: Evidence from China // Agric. Econ. Czech. 2025. Vol. 71(10). Pp. 550-563. DOI: 10.17221/458/2024-AGRICECON
- [20] Kozyrskaya I.E., Bao S. Agriculture in China: Brief Description of the Current State // Russian and Chinese Studies. 2022. Vol. 6(2). Pp. 93-102. (In Russ.). DOI: 10.17150/2587-7445.2022.6(2).93-10.

Конфликт интересов / Conflict of Interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов / The authors declare no conflict of interests.

Вклад авторов

Авторы внесли равный вклад в проведение исследования: сбор и анализ материала; определение целей и задач, методов исследования; формулирование и научное обоснование выводов, оформление ключевых результатов исследования в виде статьи.

Authors' Contribution

The authors have made an equal contribution to the research: collection and analysis of the material; definition of goals and objectives, research methods; formulation and scientific substantiation of conclusions, registration of key research results in the form of an article.

Информация об авторах / About the Authors

Дарья Владимировна Баранова – канд. техн. наук; доцент, Санкт-Петербургский государственный аграрный университет, Санкт-Петербург, Россия / **Daria V. Baranova** – Cand. Sci. (Engineering); Associate Professor, Saint Petersburg State Agrarian University, Saint Petersburg, Russia

E-mail: evbaranova2010@yandex.ru

SPIN РИНЦ 5244-7382

ORCID 0000-0001-8706-5314

ResearcherID ABD-5003-2021

Екатерина Сергеевна Бирюк – магистрант, Санкт-Петербургский государственный аграрный университет, Санкт-Петербург, Россия / **Ekaterina S. Biryuk** – Student in the Master's programme, Saint Petersburg State Agrarian University, Saint Petersburg, Russia

E-mail: E_BIRYUK2@SPBGU.RU

SPIN РИНЦ 7827-0528

ORCID 0009-0007-9835-1675

Поступила в редакцию / Received 05.12.2025
Поступила после рецензирования / Revised 27.12.2025
Принята к публикации / Accepted 20.02.2026

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).20-30

Специальность ВАК 5.2.3

УДК 338.45:339.137.2

JEL D81, L53



© Дубровина Т.А., Трошин А.С., 2026

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОУСТОЙЧИВОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ СИСТЕМ

Т.А. Дубровина , Белгородский государственный технологический университет им В.Г. Шухова, Белгород, Россия

А.С. Трошин , Белгородский государственный технологический университет им В.Г. Шухова, Белгород, Россия

Аннотация. В обстановке глобальной экономической неопределенности, цифровых преобразований и усиления дестабилизирующих факторов извне теоретическое понимание устойчивости к конкуренции становится крайне важным для обеспечения стабильной работы промышленных систем. Углубление теоретической базы не только позволяет точнее определять направления развития промышленных систем, но и закладывает фундамент для создания адаптивных механизмов управления, способствующих укреплению технологической независимости государства. Важность изучения конкурентоустойчивости на уровне промышленных систем, а не отдельных предприятий определяется потребностью принимать во внимание сетевую структуру современных производств, их тесную технологическую и кооперативную интеграцию, что предполагает целостный подход к обеспечению устойчивости. Данная работа посвящена упорядочению и совершенствованию теоретической основы категории «устойчивость к конкуренции промышленных систем». Это достигается посредством критического изучения и объединения существующих взглядов на понятия «конкуренция» и «конкурентоспособность». Основная цель исследования – всесторонний анализ теоретических основ устойчивости к конкуренции промышленных систем. Для достижения этой цели были поставлены и решены задачи: проведен теоретический анализ и систематизация научных подходов к определению сути устойчивости к конкуренции; изучен международный опыт формирования данного свойства; проанализированы факторы, влияющие на его становление и развитие, с упором на то, что определяет способность промышленных предприятий сохранять конкурентные преимущества в условиях нестабильности; рассмотрено влияние цифровизации на формирование устойчивости к конкуренции. Объектом исследования является устойчивость к конкуренции промышленных систем как сложное экономическое явление. В ходе работы были проанализированы труды отечественных и зарубежных ученых, проведен сравнительный анализ определений устойчивости к конкуренции предприятий и промышленных систем, что привело к формированию авторского взгляда. Установлено, что сущность устойчивости к конкуренции проявляется через интеграцию ряда связанных понятий, таких как «конкуренция», «конкурентоспособность», «стабильность» и «устойчивость». Анализ каждого из этих компонентов позволяет определить критерии, достижение которых является основой для формирования устойчивого конкурентного преимущества. Актуальность формирования устойчивости к конкуренции промышленных систем обусловлена высокой динамикой рыночной среды, требующей постоянной адаптации, а также сложностью современных производственных систем, нуждающихся в создании механизмов сопротивления негативным внешним воздействиям. Научная новизна результатов исследования заключается в разработке целостной теоретической концепции конкурентоустойчивости промышленных систем, основанной на интеграции системного подхода к сетевым производственным структурам, комплексном анализе влияния цифровизации и формировании методологии оценки адаптационного потенциала в условиях глобальной экономической нестабильности, что позволяет создать новые механизмы обеспечения технологической независимости государства.

Ключевые слова: конкурентная стабильность, конкурентоспособность, конкурентоустойчивость, конкурентоустойчивость промышленных систем, конкуренция, промышленные системы, стабильность развития, устойчивость

Для цитирования: Дубровина Т.А., Трошин А.С. Теоретические основы конкурентоустойчивости промышленных систем // BENEFICIUM. 2026. № 1(58). С. 20-30. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).20-30

ORIGINAL PAPER

THEORETICAL FOUNDATIONS OF COMPETITIVE SUSTAINABILITY OF INDUSTRIAL SYSTEMS

T.A. Dubrovina , Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Belgorod, Russia

A.S. Troshin , Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Belgorod, Russia

Abstract. This work is dedicated to organizing and improving the theoretical foundation of the “competitive resilience of industrial systems”. This is achieved through a critical examination and integration of existing views on the concepts of “competition” and “competitiveness”. The importance of studying competitiveness at the level of industrial systems, rather than individual companies, is determined by the need to take into account the network structure of modern production facilities and their close technological and cooperative integration, which requires a holistic approach to sustainability. In the context of global economic uncertainty, digital transformations, and the intensification of destabilizing external factors, theoretical understanding of competitive resilience becomes crucial for ensuring the stable operation of industrial enterprises. Deepening the theoretical base not only allows for more precise determination of the development directions of industrial systems but also lays the foundation for creating adaptive management mechanisms that contribute to strengthening the technological independence of the state. The main objective of the research is a comprehensive analysis of the theoretical foundations of competitive resilience of industrial systems. To achieve this goal, the following tasks were set and solved: a theoretical analysis and systematization of scientific approaches to defining the essence of competition resilience was conducted; the international experience of forming this property was studied; the factors influencing its formation and development were analyzed, with a focus on what determines the ability of industrial enterprises to maintain competitive advantages in unstable conditions; and the impact of digitalization on the formation of competition resilience was examined. The object of the study is the competition resilience of industrial systems as a complex economic phenomenon. During the work, the works of domestic and foreign scientists were analyzed, and a comparative analysis of the definitions of enterprise and industrial system competitiveness was conducted, which led to the formation of the author’s perspective. It has been established that the essence of competition resilience is manifested through the integration of a number of related concepts, such as “competition”, “competitiveness”, “stability” and “resilience”. Analyzing each of these components allows us to identify the criteria that must be met in order to achieve a sustainable competitive advantage. The importance of developing competition resilience in industrial systems is driven by the dynamic nature of the market environment, which requires constant adaptation, as well as the complexity of modern production systems, which need to be equipped with mechanisms to withstand negative external influences.

Keywords: competitive stability, competitiveness, competitive sustainability, competitiveness of industrial systems, competition, industrial systems, development stability, sustainability

For citation: Dubrovina T.A., Troshin A.S. Theoretical Foundations of Competitive Sustainability of Industrial Systems // BENEFICIUM. 2026. Vol. 1(58). Pp. 20-30. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).20-30

Введение

В современном мире, характеризующимся глобальной интеграцией экономики, стремительной цифровизацией, сложной геополитической обстановкой, санкционными ограничениями и усилением зависимости от импорта, вопрос обеспечения устойчивого и продолжительного развития промышленных комплексов становится крайне актуальным. Возможность промышленных компаний не просто адаптироваться к изменяющимся условиям, но и активно прогрессировать в условиях жесткой конкуренции определяет их конкурентоспособность. Эта категория является сложной и многоаспектной, что объясняет существование различных, нередко противоречивых трактовок данного понятия в работах российских и зарубежных ученых.

В эпоху цифровой трансформации и развертывания глобальных производственных цепей отдельное предприятие в промышленности редко может успешно конкурировать, действуя в одиночку. Его успех и способность справляться с трудностями напрямую зависят от его места в более масштабной структуре – промышленной системе. В рамках данного исследования под промышленной системой понимается комплекс взаимосвязанных организаций, технологических процессов, управленческих практик и кооперативных отношений, инфраструктурных элементов и институциональных рамок, объединенных общей целью –

обеспечение конкурентоспособности производимого продукта или услуги. Исследование конкурентной устойчивости на системном уровне позволяет выявить синергию, оценить риски, связанные с взаимодействием между компаниями, а также разрабатывать стратегии, учитывающие не только внутренние ресурсы отдельной организации, но и стабильность всей сети взаимосвязей, частью которой она является. Следовательно, смещение акцента с анализа конкурентоспособности отдельного предприятия на анализ конкурентоспособности промышленной системы обусловлено естественным развитием промышленного производства и требованием к управлению устойчивостью, исходя из логики экосистемного подхода.

Теоретический фундамент исследования конкуренции, конкурентоспособности, конкурентоустойчивости и устойчивости был заложен классиками экономической мысли. А. Смит (A. Smith) [1] и Д. Рикардо (D. Ricardo) [2] обосновали принципы международного разделения труда и сравнительных преимуществ. Существенный вклад в развитие теории конкурентных стратегий внес М. Портер (M. Porter) [3], чьи работы «Конкурентная стратегия» и «Конкурентные преимущества наций» сместили акцент с ценового соперничества на создание уникальной потребительской ценности через построение цепочки ценностей. Его модель

«пяти сил конкуренции» и концепция базовых стратегий (лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование) остаются классическими инструментами анализа конкурентной среды.

Значительный вклад в исследование различных аспектов конкуренции внесли также Г. Азоев [4], И. Ансофф (I. Ansoff) [5], М. Портер (M. Porter) [3], А. Смит (A. Smith) [1], Р.А. Фатхудинов [6], Ф. Хайек (F. Hayek) [7] и др. Их труды позволили рассмотреть конкуренцию с разных позиций, заложив основу для формирования производных понятий, таких как конкурентоспособность и, в дальнейшем, конкурентоустойчивость.

В рамках данного исследования, посвященного детальному анализу конкурентной устойчивости, представляется важным изучить различные интерпретации этого понятия, выдвинутые разными исследователями.

Например, В.Л. Дикань определяет конкурентоустойчивость через два ключевых элемента: динамическую конкурентоспособность товара или услуги, отражающую степень удовлетворения спроса, и эффективность производственных и управленческих процессов [8].

В.В. Чернега трактует конкурентоустойчивость как способность организации удерживать или расширять свою рыночную нишу [8].

А.Д. Гудзинский акцентирует внимание на организационном взаимодействии конкурентоспособности и конкурентоустойчивости как факторе обеспечения устойчивости социально-экономических систем [9].

Е.Н. Захарова и М.В. Иванова рассматривают конкурентоустойчивость как более высокий уровень конкурентоспособности, характеризующийся динамичностью, ориентацией на эффективное взаимодействие с внешней средой и достижение целей устойчивого развития [10].

С.А. Щанкин, Д.И. Долгов и С.В. Кунев в своей монографии «Управление конкурентоустойчивостью услуг промышленных предприятий: теория, методология, анализ» определяют конкурентоустойчивость как возможность сохранять конкурентоспособность за счет постоянного превосходства над конкурентами через своевременное совершенствование бизнес-процессов [11].

Авторы Т.Л. Иванова и М.А. Константинова считают, что термин «конкурентоустойчивость» формируется на стыке понятий «конкурентоспособность» и «устойчивость», образуя сложную категорию, которая служит основой для прогнозирования устойчивого развития предприятий [12].

Изучение литературных источников позволяет утверждать, что конкурентоустойчивость – это многогранный экономический феномен, объединяющий в себе элементы статики и динамики в эволюции предприятия. Ее фундаментом являются: конкурентоспособность предлагаемых товаров и услуг (как мера соответствия потребностям

рынка) и результативность всей производственной и управленческой структуры. Следовательно, конкурентоустойчивость является обобщающим параметром, демонстрирующим возможность компании не просто успешно соперничать на рынке сегодня, но и стабильно поддерживать и увеличивать свои конкурентные преимущества в будущем.

Конкурентоспособность в современных реалиях – это не застывшая данность, а, скорее, гибкая адаптивность к изменениям, вызванным внешними факторами. В текущей обстановке особенно ценным становится комбинированное применение различных теоретических перспектив для исследования указанного явления.

В работе использовались научные публикации отечественных и зарубежных исследователей в области конкурентоустойчивости промышленных систем. При подготовке научной работы авторами применялись такие методы как: анализ и синтез научной литературы, дедукция и индукция, обобщение теоретических концепций, системный подход к изучению промышленных систем.

Результаты и их обсуждение

Сравнивая понятия «конкурентоустойчивость» и «конкурентоспособность», важно отметить их смысловые различия. В английском языке эти термины часто передаются как “competitive stability” и “competitiveness” соответственно, что указывает на акцент первого на стабильности конкурентных позиций по времени.

В экономическом анализе конкурентная стабильность оценивается через способность компаний и отраслей в целом сохранять свои рыночные позиции. Для этого применяются инструменты стратегического анализа, такие как SWOT-анализ, модель пяти сил Портера, постоянный мониторинг рыночной динамики, что позволяет организациям адаптировать свои стратегии и поддерживать долю рынка. Конкурентоспособность, в свою очередь, часто рассматривается как способность рынка или отдельных компаний выдерживать конкурентное давление, поддерживая свою долю и прибыльность в долгосрочной перспективе.

Элементы анализа конкурентной стабильности отражены на *рис. 1*.

Термин «устойчивое развитие» вошел в широкий обиход после того, как в 1987 году Генеральная Ассамблея ООН одобрила доклад Международной комиссии по вопросам окружающей среды и развития (МКОСР) под названием «Наше общее будущее». Этот ключевой документ был подготовлен под руководством Гру Харлем Брундтланд (Gro Harlem Brundtland) – премьер-министра Норвегии, возглавившей комиссию. В докладе сформулировано фундаментальное определение: устойчивое развитие представляет собой особую модель социально-экономического прогресса. Ее суть заключается в том,

чтобы полноценно удовлетворять жизненно важные потребности современного общества, не ставя под угрозу возможности будущих поколений. Крайне важно при этом учитывать риски истощения природных ресурсов и ухудшения состояния окружающей среды, которые могут лишить потомков права на достойную жизнь [9].

Таким образом, главное различие между устойчивостью к конкуренции и конкурентоспособностью состоит в ее сосредоточенности на развитии, продолжительности и стабильности конкурентных преимуществ, а не просто на анализе текущей ситуации.

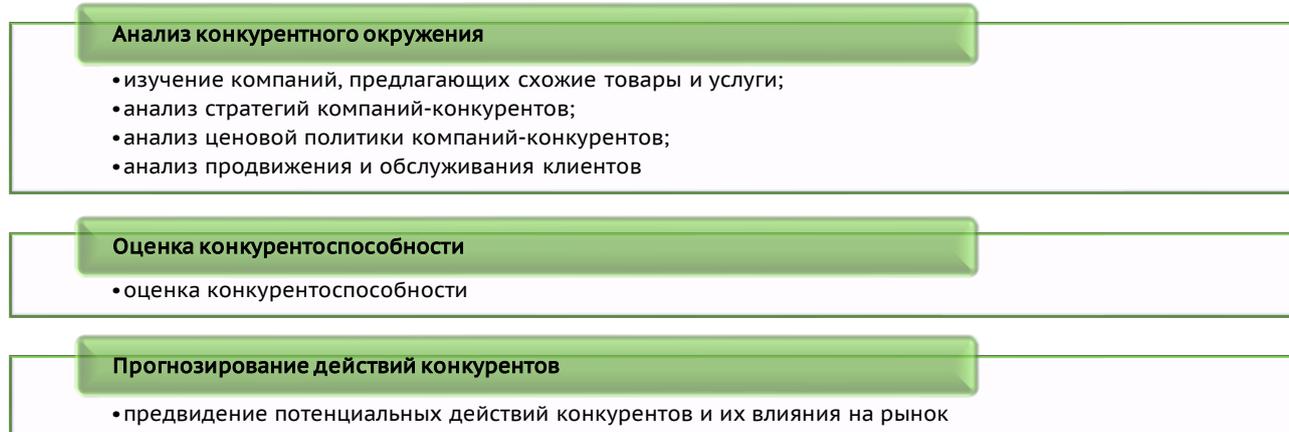


Рис. 1. Анализ конкурентной стабильности / Fig. 1. Analysis of Competitive Stability

Источник: составлено авторами на основе данных [10] / Source: compiled by the authors based on [10]

В табл. 1 представлены различные подходы к определению конкурентоустойчивости в зависимости от объекта исследования, что позволяет

проследить специфику применения данной категории на разных уровнях экономики.

Таблица 1 / Table 1

Виды определений конкурентоустойчивости различных объектов / Types of Definitions of the Competitiveness of Various Objects

Термин / Term	Определение / Definition
Конкурентоустойчивость предприятия	способность организации сохранять и укреплять свои конкурентные позиции в долгосрочной перспективе, адаптируясь к изменениям внешней среды и эффективно используя внутренние ресурсы, что подразумевает не только текущее превосходство над конкурентами, но и устойчивость к внешним шокам, а также возможность развиваться в условиях динамичного рынка [11]
Конкурентоустойчивость товара/ услуги	свойство продукта или услуги сохранять привлекательность для потребителей и долю рынка в условиях конкуренции, которая определяется соответствием технико-функциональных, экономических и других характеристик требованиям рынка, а также способностью противостоять перераспределению рынка в пользу аналогов [10]
Конкурентоустойчивость региона	способность региональной социально-экономической системы удерживать и усиливать стратегические конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе, что достигается за счет сбалансированного наращивания ресурсного потенциала (материального, нематериального, финансового) и эффективного взаимодействия всех заинтересованных сторон: органов власти, бизнеса, инвесторов [12]
Конкурентоустойчивость на микро-, макро- и мезоуровнях	<i>микроуровень</i> – относится к предприятиям и организациям, конкурентоустойчивость связана с эффективностью бизнес-процессов, качеством продукции, управлением ресурсами и способностью адаптироваться к изменениям рынка; <i>мезоуровень</i> – охватывает отрасли, региональные экономические системы, корпоративные объединения, конкурентоустойчивость на этом уровне зависит от эффективного использования экономических потенциалов хозяйствующих субъектов и устойчивого развития отраслевых комплексов; <i>макроуровень</i> – относится к национальным экономикам, конкурентоустойчивость определяется факторами, формирующими долгосрочные преимущества страны в мировой экономике, включая геополитические и социальные аспекты, экономическую безопасность [12]
Конкурентоустойчивость промышленных систем	способность производственных систем (предприятий, отраслей, кластеров) сохранять и усиливать конкурентные преимущества в условиях технологической динамики и глобальной конкуренции, что включает внедрение инноваций, оптимизацию производственных процессов, развитие кадрового потенциала и эффективное управление ресурсами [13]

Источник: составлено авторами на основе данных [10-13] / Source: compiled by the authors based on [10-13]

На всех уровнях (микро-, мезо-, макро-) конкурентоустойчивость опирается на способность системы адаптироваться, развиваться и сохранять баланс между использованием ресурсов и обеспечением будущего потенциала.

Для промышленных систем особенно важны технологические факторы и интеграция в глобальные цепочки добавленной стоимости.

Конкурентная устойчивость формируется на основе устойчивых конкурентных преимуществ, которые создают для потребителей уникальную ценность. Это комплексная стратегическая система, включающая все условия, которые компания создает для своих потребителей. Основа конкурентоспособности базируется на ресурсах и потенциале организации, оцениваемых в контексте долгосрочной рыночной деятельности. Устойчивые преимущества возникают благодаря уникальному сочетанию способностей компании, представляющих реальную ценность для клиентов [14].

Эти способности характеризуются ограниченностью и длительным периодом воспроизводства, но их главная ценность заключается в неповторимом сочетании, характерном только для данной организации. Развитие устойчивости требует от бизнеса не только создания новых комбинаций ресурсов и возможностей, но и эффективной кадровой политики [14]. Успех всех стратегических инициатив напрямую зависит от того, насколько сотрудники способны реализовать запланированный подход в работе с клиентами. Актуальность

преимуществ определяется скоростью утраты их ценности для потребителей и устаревания ресурсов предприятия.

Главная цель формирования конкурентных преимуществ – достижение лидерских позиций на рынке, а для некоторых компаний – его завоевание. Стабильное развитие бизнеса обеспечивается наличием устойчивых преимуществ, позволяющих компании успешно существовать в рыночных условиях. Оценка степени конкурентной устойчивости дает возможность объективно анализировать рыночные позиции организации и перспективы ее роста. Для эффективного управления руководитель должен глубоко понимать природу конкурентных преимуществ, разбираться в теоретических аспектах и существующих классификациях конкурентной устойчивости, что позволит принимать взвешенные стратегические решения [14].

Как отмечает в своей статье Юлия Веременко, «устойчивое конкурентное преимущество – это преимущество, которое сохраняет свою ценность на протяжении долгого времени. Оно дает бизнесу возможность стабильно зарабатывать, укреплять свои позиции на рынке и опережать конкурентов» [15].

Обычно устойчивое преимущество – это набор уникальных ценностей, которые трудно скопировать. Основные критерии конкурентоустойчивости отражены на *рис. 2*.



Рис. 2. Критерии конкурентоустойчивости / Fig. 2. Criteria of Competitive Sustainability

Источник: составлено авторами на основе данных [16] / Source: compiled by the authors based on [16]

Критерии конкурентоустойчивости включают в себя как внутренние, так и внешние факторы, которые влияют на устойчивость конкурентных

позиций. Эти критерии помогают оценить потенциал организации, ее возможности в обеспечении конкурентоспособности и адаптации к изме-

нящимся условиям внешней среды, что позволяет предприятиям не только выживать в условиях жесткой конкуренции, но и активно развиваться, наращивая свой потенциал и укрепляя

рыночные позиции [17]. Различные научные школы предлагают свои трактовки конкурентоустойчивости, которые обобщены в *табл. 2*.

Таблица 2 / Table 2

Определение понятия «конкурентоустойчивость» / Definition of the Concept of "Competitiveness"

Автор / Author	Определение / Definition
В.В. Фионин	Категорию «конкурентоустойчивость» применительно к предприятию можно определить как стабильную работу всех организационно-экономических систем предприятия в условиях конкуренции [18]
С.А. Мохначев	Концепция управления конкурентоустойчивостью вуза предполагает выдвижение надцели – неизменно сохранять конкурентоспособность учреждения. Для этого необходимо гибко адаптироваться к меняющимся условиям, максимально используя имеющиеся конкурентные преимущества и оперативно реагируя на внешние изменения [18]
Е.В. Печеркина	Конкурентоустойчивость – это предопределенная уровнем внутриорганизационного взаимодействия способность производственно-экономической системы обеспечивать конкурентные преимущества в течение длительного времени [19]
С.В. Захарова	Конкурентоустойчивость предприятия представляет собой стабильную, бесперебойную работу всех производственных систем предприятия в условиях конкуренции [16]
С.Е. Ерыпов	В качестве основного инструмента стратегического планирования мы выделяем процесс формирования конкурентоустойчивости строительного предприятия, который трактуем как концепцию создания и использования конкурентного преимущества для упреждения и подавления усилий конкурентов, направленных против предприятия. Конкурентоустойчивость строительного предприятия нацелена на оптимизацию системы взаимодействия с поставщиками и партнерами, что позволит сформировать и сохранить КФУ, стратегические способности и ключевые компетенции [20]
А.Н. Полозова	Создающиеся и постоянно изменяющиеся условия всегда работают на поставленную цель, которой в разных формах интерпретации в конечном итоге оказывается конкурентоустойчивость [21]

Источник: составлено авторами на основе данных [16, 18-21] / Source: compiled by the authors based on [16, 18-21]

Изучение научных публикаций показало отсутствие устоявшейся, общепринятой трактовки конкурентоустойчивости промышленных систем в актуальном научном дискурсе. Предлагаемые исследования демонстрируют разнообразие взглядов на дефиницию конкурентоустойчивости компаний, продукции или территорий, но всеобъемлющая формулировка, принимающая во внимание системную организацию, отраслевые особенности и изменчивость современных промышленных формирований, все еще нуждается в углубленной проработке [22].

В литературе можно выделить несколько ключевых подходов к исследованию конкурентоустойчивости предприятия. Теоретические подходы к исследованию конкурентоустойчивости предприятия включают: ресурсный подход, фокусирующийся на уникальных активах и компетенциях; динамический подход, подчеркивающий способность предприятия адаптироваться и внедрять инновации; структурный подход, рассматривающий конкурентные преимущества в контексте отраслевой структуры и позиционирования; а также институциональный подход, анализирующий влияние институциональной среды и правил игры на рынке.

Проведем анализ развития определения конкурентоустойчивости промышленных систем на основе подходов к определению конкурентоустойчивости предприятия (*табл. 3*).

Под промышленными системами мы понимаем совокупность процессов, технологий,

управленческих решений, направленных на создание конкурентоспособной продукции. Промышленное предприятие является элементом промышленной системы, поэтому, когда мы говорим о конкурентоустойчивости промышленного предприятия, речь идет об одном из элементов конкурентоустойчивости промышленной системы.

Конкурентоустойчивость предприятия и конкурентоустойчивость промышленных систем направлены на сохранение конкурентных преимуществ, при этом они различаются по уровню анализа, масштабу, факторам влияния и механизмам управления.

Результаты сопоставительного исследования показывают, что способность промышленной системы выдерживать конкуренцию не сводится к сумме устойчивости ее отдельных предприятий. Она возникает благодаря эмерджентным свойствам – новым характеристикам, которые появляются из-за особенностей связей и взаимодействий между компонентами системы. Например, ресурсный подход на уровне системы подчеркивает важность синергии и общих активов, динамический – коллективной приспособляемости, структурный – конфигурации сетевых взаимодействий, а институциональный – создания общих для системы «правил». Это перенаправляет внимание от усовершенствования внутренних процессов отдельного предприятия к разработке и поддержанию продуктивных связей, информационных и ресурсных потоков внутри всей системы.

Для достижения устойчивости в конкурентной среде необходимо глубокое осознание методов создания и защиты прибыльности, связанной с обладанием уникальными ресурсами. В условиях цифровой революции главными компонентами

промышленной системы становятся данные и алгоритмы их обработки, которые обеспечивают возможности прогнозирования и индивидуализации производства.

Таблица 3 / Table 3

Сравнительный анализ подходов к определениям конкурентоустойчивости предприятия (КП) и конкурентоустойчивости промышленных систем (КПС) / Comparative Analysis of Approaches to Defining Enterprise Competitiveness (CC) and Competitiveness of Industrial Systems (CIS)

Подход / Approach	Суть / Point		Ключевые элементы / Key Elements	
	КП	КПС	КП	КПС
Ресурсный подход	Основана на обладании уникальными, труднокопируемыми ресурсами и компетенциями (материальными и нематериальными), которые создают устойчивые конкурентные преимущества	Позволяет формировать устойчивые конкурентные преимущества на основе эффективного использования и развития ресурсного потенциала	Финансовое положение, передовые технологии, квалифицированные кадры, сбытовая сеть, а также нематериальные активы, такие как бренд и репутация	Синергия ресурсных портфелей предприятий-участников системы, общие инфраструктурные активы, формирование и циркуляция знаний внутри системы, устойчивость цепочек поставок как системный ресурс
Динамический подход	Подчеркивает важность способности предприятия к постоянному обновлению и адаптации, а также его способность к инновациям, чтобы противостоять меняющимся рыночным условиям и действиям конкурентов	Позволяет не только оценивать текущее состояние, но и прогнозировать будущие изменения конкурентного положения. Устойчивая конкурентоустойчивость достигается за счет занятия выгодных позиций в отрасли и создания барьеров для входа новых конкурентов	Разработка и внедрение новых продуктов, переориентация бизнеса, развитие новых рыночных ниш и поддержание высокого уровня инновационной активности	Скорость диффузии инноваций внутри системы, коллективная адаптация к рыночным шокам, совместное развитие новых рыночных ниш, устойчивость системы к выходу/входу отдельных участников
Структурный подход	Анализирует конкурентные преимущества в контексте отраслевой структуры и рыночного позиционирования	Методология организации и управления производственными процессами через призму иерархической структуры предприятия	Анализ пяти сил Портера, ценовая политика, способность к ценовому маневрированию и защита своих рыночных сегментов	Сетевая (а не только иерархическая) структура взаимодействия между предприятиями, гибкость связей в цепочке создания стоимости, баланс конкуренции и кооперации внутри системы, наличие системообразующих (ядро) и периферийных элементов
Институциональный подход	Рассматривает, как правила игры, формируемые институциональной средой (законодательство, нормативные акты, рыночные стандарты), влияют на конкурентную борьбу и возможности предприятия	Совокупность устойчивых отношений, социальных взаимодействий и связей, основанных на системе формальных и неформальных правил, норм и практик	Взаимодействие с государственными органами, влияние отраслевых ассоциаций, соблюдение этических норм и стандартов, а также адаптация к меняющимся институциональным условиям	Общие для системы стандарты и нормы (технические, экологические), институты развития и коллективного принятия решений (кластерные ассоциации), репутация системы как единого целого на глобальном рынке, доверие как основа сетевых взаимодействий

Источник: составлено авторами на основе данных [23-24] / Source: compiled by the authors based on [23-24]

Основные различия между понятиями конкурентоустойчивость предприятий и конкурентоустойчивость промышленных систем заключаются в следующем:

1. По уровню анализа: конкурентоустойчивость предприятия рассматривается на микроуровне, в то время как конкурентоустойчивость промышленной системы анализируется на макроуровне.

2. По масштабу: предприятие – это отдельный экономический субъект, а промышленная система – это совокупность взаимосвязанных предприятий и организаций.

3. По факторам влияния: для предприятия важны внутренние факторы (качество продукции, себестоимость, кадровое обеспечение), а для промышленной системы – внешние факторы (состояние экономики, инвестиционный климат, налоговая политика).

4. По механизму управления: на уровне предприятия управление конкурентоустойчивостью осуществляется через внутренние процессы и стратегии, а на уровне промышленной системы – через координацию взаимодействия всех элементов системы и регулирование внешних условий.

Опираясь на результаты выполненного исследования и принимая во внимание особенности современных промышленных предприятий, авторами выдвигается следующее оригинальное определение. Конкурентная устойчивость промышленных комплексов – это свойство сложной, развивающейся производственно-хозяйственной структуры поддерживать и наращивать свои конкурентные преимущества в течение продолжительного периода времени, приспосабливаясь к переменам в окружающем мире, результативно справляясь с дестабилизирующими влияниями, как внутренними, так и внешними, и гарантируя возобновление ключевых навыков и активов. Среди ее характерных особенностей необходимо выделить умение самостоятельно упорядочивать свою деятельность, прочность взаимосвязанной структуры при повреждениях, а также результативность методов согласования между компонентами. Способность к быстрому восстановлению после кризисов становится неотъемлемой частью конкурентоспособности промышленных предприятий. Изучение мирового опыта показывает, что преуспевающие промышленные комплексы часто формируются вокруг национальных технологических инициатив и инновационных центров. Критически важным аспектом является управление информацией и корпоративное обучение, что позволяет накапливать и эффективно использовать специфические навыки. Внедрение принципов замкнутого цикла и экологической ответственности превращается из элемента дополнительных расходов в источник долговременных преимуществ в конкурентной борьбе.

Заключение

Таким образом, теоретические основы конкурентоустойчивости промышленного предприятия представляют собой синтез классических теорий конкуренции и современных концепций стратегического управления, ориентированных на динамику, инновации и устойчивость. Конкурентоустойчивость – это комплексная, динамическая и

относительная категория, определяемая взаимодействием внутреннего потенциала предприятия и параметров внешней среды. Ее обеспечение требует от менеджмента системного подхода, включающего непрерывный мониторинг изменений, стратегическую гибкость, инвестиции в человеческий капитал и технологическое развитие, а также интеграцию принципов устойчивого развития в ядро бизнес-модели. Сетевые структуры производственных процессов и коллаборация, определяющие сегодняшние промышленные системы, требуют новых методов оценки и контроля конкурентоспособности на уровне взаимосвязанных единиц. Для дальнейшей практической реализации концепции конкурентоспособности требуется разработка системы количественных и качественных показателей, точно отражающих ее комплексную природу. Дальнейшие теоретические исследования, вероятно, будут сфокусированы на моделировании адаптивных стратегий в условиях гиперконкуренции и неопределенности, порожденных VUCA-миром. Технологическая модернизация является ключевым фактором повышения конкурентоустойчивости промышленных систем. Внедрение цифровых технологий и автоматизация производственных процессов позволяют повысить эффективность использования ресурсов, снизить производственные издержки, улучшить качество продукции и ускорить процессы принятия управленческих решений. Успешная реализация данных направлений позволит обеспечить устойчивое развитие промышленных систем и повысить их конкурентоспособность в условиях глобальной конкуренции.

В результате проведенного исследования сформировано целостное представление о сущности и содержании конкурентоустойчивости промышленных систем, в котором устойчивость рассматривается как свойство, порождаемое взаимодействием элементов, а не только присущее каждому из них в отдельности. Систематизированы ключевые научные подходы, что позволило выявить эволюцию трактовок данного понятия и определить его базовые компоненты, что создает теоретическую основу для дальнейшего изучения и практического применения концепции конкурентоустойчивости.

Авторами определены сущностные характеристики и специфические черты конкурентоустойчивости промышленных систем, отличающие ее от смежных понятий (конкурентоспособности, устойчивости и др.). Выявленные особенности позволяют четко идентифицировать данное экономическое явление, разграничивать его компоненты и учитывать специфику при разработке управленческих решений.

Анализ международной практики показал разнообразие моделей и механизмов формирования конкурентоустойчивости промышленных систем. Выявлены наиболее эффективные инстру-

менты и стратегии, применяемые в развитых экономиках, а также условия их успешной реализации. Полученные данные могут быть адаптированы для использования в отечественных промышленных системах с учетом специфики национальной экономики.

Проведенный анализ позволил структурировать совокупность факторов, воздействующих на конкурентоустойчивость промышленных систем, по ключевым группам (внешние, внутренние, системные). Установлены характер и степень влияния каждого фактора, что дает возможность осуществлять целенаправленное управление ими для повышения конкурентоустойчивости предприятий.

Определены ключевые детерминанты, обеспечивающие способность промышленных предприятий сохранять и укреплять конкурентные преимущества в условиях нестабильности. К ним отнесены: гибкость и связность производственных процессов внутри системы, коллективный инновационный потенциал, качество управления общими ресурсами, системная адаптивность к изменениям внешней среды. Выявленные детерминанты формируют основу для разработки стратегий повышения конкурентоустойчивости и минимизации рисков в кризисных условиях.

Библиография

- [1] Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Соцэкгиз, 1962. 684 с.
- [2] Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения. М.: Госполитиздат, 1941. 360 с.
- [3] Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
- [4] Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. 252 с.
- [5] Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 519 с.
- [6] Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: Инфра-М, 2000. 312 с.
- [7] Хайек Ф.А. Познание, конкуренция и свобода. СПб.: Пневма, 1999. 288 с.
- [8] Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия: монография. Харьков: УкрГАЖТ, 2012. 416 с.
- [9] Гудзинский А.Д. Конкурентоспособность и конкурентоустойчивость в системе организационного взаимодействия // Социально-экономические явления и процессы. 2012. № 3(37). С. 49-53.
- [10] Захарова Е.Н., Иванова М.В. Региональная конкурентоустойчивость: сущность понятия и механизм оценки // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Том 10. № 2А. С. 323-331. DOI: 10.34670/AR.2020.47.76.033
- [11] Щанкин С.А., Долгов Д.И., Кунев С.В. Управление конкурентоустойчивостью услуг промышленных предприятий: Теория, методология, анализ: монография. Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2017. 256 с.
- [12] Иванова Т.Л., Константинова М.А. Теоретические подходы к исследованию проблемы конкурентоустойчивости предприятия // Менеджер. 2021. № 1(95). С. 60-74. DOI: 10.5281/zenodo.4888713
- [13] Абрамян Г.А. Конкурентоустойчивость экономики региона как квазикорпорации с позиции системного подхода // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 2. С. 58-64. DOI: 10.22394/2079-1690-2024-1-2-58-64
- [14] Гельвановский М.И. Макроконкурентоспособность в условиях глобализации: проблема возрастания общесистемных рисков и обеспечения экономической безопасности // Управление риском. 2017. № 2(82). С. 3-9.
- [15] Как достичь устойчивого конкурентного преимущества в бизнесе (2025). Нескучные финансы. URL: <https://noboring-finance.ru/gazeta/kak-dostich-ustojchivogo-konkurentnogo-preimushchestva-v-biznese?ysclid=mfzgnu8l8b64409994> (дата обращения 02.09.2025).
- [16] Мазанова Е.А. Подходы к содержанию понятия "конкурентоустойчивость" организации / Молодежные идеи России - 2025 (МИР - 2025): Материалы VII национального научного форума молодежи, Саратов, 27 января, 2025. Саратов: ООО «Амирит», 2025. С. 101-105.
- [17] Захарова С.В. Некоторые аспекты механизма управления конкурентоустойчивостью предприятия // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2006. № 2(13). С. 27-30.
- [18] Щепакин М.Б. Управление конкурентоустойчивостью бизнеса посредством инновационных преобразований в условиях мобилизационной экономики // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Том 13. № 3. С. 601-628. DOI: 10.18334/epp.13.3.117301
- [19] Щепакин М.Б. Управление конкурентоустойчивостью отраслевых сфер пищевой промышленности региональной экономики в условиях адаптационных изменений // Известия высших учебных заведений. Пищевая технология. 2025. № 2-3(400). С. 137-147. DOI: 10.26297/0579-3009.2025.2-3.22
- [20] Симачев Ю.В., Федюнина А.А., Кузык М.Г. Российская промышленная политика в условиях трансформации системы мирового производства и жестких ограничений // Вопросы экономики. 2022. № 6. С. 5-25. DOI: 10.32609/0042-8736-2022-6-5-25
- [21] Никольский Я.С., Кузавко А.С. Конкурентоспособность белорусских молочных товаров на продовольственном рынке Новосибирской области: анализ и перспективы // АПК: экономика, управление. 2025. № 7. С. 48-56. DOI: 10.33305/257-48
- [22] Тарануха Ю.В. Экономическая природа и содержание конкурентоспособности региона: нарративный подход // Экономика региона. 2024. Том 20. № 1. С. 106-134. DOI: 10.17059/ekon.reg.2024-1-8
- [23] Пашенцев В.Д., Старикова М.С. Стратегические компоненты устойчивости функционирования предприятия авиационной промышленности // Научный результат. Экономические исследования. 2025. Том 11. № 2. С. 47-59. DOI: 10.18413/2409-1634-2025-11-2-0-4
- [24] Старикова М.С., Антоненко Д.А., Вракин А.С. Методический подход к анализу конкурентных позиций промышленного предприятия в условиях ориентации на устойчивое развитие // Modern Economy Success. 2024. № 5. С. 199-204. DOI: 10.58224/2500-3747-2024-5-199-204

References

- [1] Smith A. Issledovanie o prirode i prichinah bogatstva narodov [Research on the nature and causes of the wealth of nations]. M.: Sotsekgiz, 1962. 684 p. (In Russ.).

- [2] Ricardo D. Nachala politicheskoy ekonomii i nalogovogo oblozheniya [The beginnings of political economy and taxation]. M.: Gospolitizdat, 1941. 360 p. (In Russ.).
- [3] Porter M. Konkurentnoe preimushchestvo: Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustojchivost' [Competitive advantage: How to achieve a high result and ensure its sustainability]. M.: Alpina Business Books, 2005. 715 p. (In Russ.).
- [4] Azoev G.L., Chelenkov A.P. Konkurentnye preimushchestva firmy [Competitive advantages of the company]. M.: OAO Tipografiya Novosti, 2000. 252 p. (In Russ.).
- [5] Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]. M.: Economics, 1989. 519 p. (In Russ.).
- [6] Fatkhutdinov R.A. Konkurentosposobnost': ekonomika, strategiya, upravlenie [Competitiveness: economics, strategy, management]. M.: Infra-M, 2000. 312 p. (In Russ.).
- [7] Hayek F.A. Poznanie, konkurenciya i svoboda [Cognition, competition and freedom]. St. Petersburg: Pneuma, 1999. 288 p.
- [8] Dikan V.L. Obespechenie konkurentoustojchivosti predpriyatiya: monografiya [Ensuring the competitiveness of an enterprise: a monograph]. Kharkiv: Ukrgazht, 2012. 416 p. (In Russ.).
- [9] Gudzinsky A.D. Competitiveness and Competitiveness in the System of Organizational Interaction // Socio-Economic Phenomena and Processes. 2012. Vol. 3(37). Pp. 49-53. (In Russ.).
- [10] Zakharova E.N., Ivanova M.V. Regional Competitiveness: the Essence of the Concept and Evaluation Mechanism // Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. 2020. Vol. 10(2A). Pp. 323-331. (In Russ.). DOI: 10.34670/AR.2020.47.76.033
- [11] Shchankin S.A., Dolgov D.I., Kunev S.V. Upravlenie konkurentoustojchivost'yu uslug promyshlennykh predpriyatij: Teoriya, metodologiya, analiz: monografiya [Management of competitiveness of industrial enterprises' services: Theory, methodology, analysis: monograph]. Saransk: Publishing House of Mordov. University, 2017. 256 p. (In Russ.).
- [12] Ivanova T.L., Konstantinova M.A. Theoretical Approaches to the Study of the Problem of Enterprise Competitiveness // Manager. 2021. Vol. 1(95). Pp. 60-74. (In Russ.). DOI: 10.5281/zenodo.4888713
- [13] Abramyan G.A. Competitive Sustainability of the Regional Economy as a Quasi-Corporation from the Perspective of a Systems Approach // State and Municipal Management. Scholar Notes. 2024. Vol. 2. Pp. 58-64. (In Russ.). DOI: 10.22394/2079-1690-2024-1-2-58-64
- [14] Gelvanovskij M.I. Macrocompetitiveness in the Context of Globalization: the Increasing Problem with Loading of System-Wide Risks and Ensure Economic Security // Risk Management. 2017. Vol 2(82). Pp. 3-9. (In Russ.).
- [15] Kak dostich' ustojchivogo konkurentnogo preimushchestva v biznese [How to achieve a sustainable competitive advantage in business] (2025). Noboring Finance. (In Russ.). URL: <https://noboring-finance.ru/gazeta/kak-dostich-ustojchivogo-konkurentnogo-preimushchestva-v-biznese?ysclid=mfzgnu818b64409994> (accessed on 02.09.2025).
- [16] Mazanova E.A. Podhody k sodержaniyu ponyatiya "konkurentoustojchivost'" organizacii [Approaches to the content of the concept of "competitive sustainability" of an organization] / Molodezhnye idei Rossii - 2025 (MIR - 2025): Materialy VII nacional'nogo nauchnogo foruma molodezhi [Youth Ideas of Russia 2025 (MIR - 2025): Proceedings of the VII National Scientific Youth Forum], Saratov, January 27, 2025. Saratov: OOO "Amirit", 2025. Pp. 101-105. (In Russ.).
- [17] Zakharova S.V. Nekotorye aspekty mekhanizma upravleniya konkurentoustojchivost'yu predpriyatiya [Some aspects of the enterprise's competitiveness management mechanism] // Vestnik Saratov State Socio-Economic University. 2006. Vol. 2(13). Pp. 27-30. (In Russ.).
- [18] Shchepakin M.B. Managing Business Competitiveness through Innovative Transformations in the Context of a Mobilization Economy // Economy, entrepreneurship and law. 2023. Vol. 13(3). Pp. 601-628. (In Russ.). DOI: 10.18334/epp.13.3.117301
- [19] Shchepakin M.B. Management of Competitive Sustainability of Sectoral Spheres of the Food Industry of the Regional Economy in the Conditions of Adaptation Changes // Izveziya vuzov. Food technology. 2025. Vol. 2-3(400). Pp. 137-147. (In Russ.). DOI: 10.26297/0579-3009.2025.2-3.22
- [20] Simachev Yu.V., Fedyunina A.A., Kuzyk M.G. Russian Industrial Policy in the Context of Global Production System Transformation and Severe Constraints // Voprosy Ekonomiki. 2022. Vol. 6. Pp. 5-25. (In Russ.). DOI: 10.32609/0042-8736-2022-6-5-25
- [21] Nikolskii Ya.S., Kuzavko A.S. Competitiveness of Belarusian Dairy Products in the Food Market of the Novosibirsk Region: Analysis and Prospects // AIC: economics, management. 2025. Vol. 7. Pp. 48-56. (In Russ.). DOI: 10.33305/257-48
- [22] Taranukha Yu.V. The Economic Nature and Essence of Regional Competitiveness: a Narrative Approach // Economy of Region. 2024. Vol. 20(1). Pp. 106-134. (In Russ.). DOI: 10.17059/ekon.reg.2024-1-8
- [23] Pashentsev V.D., Starikova M.S. Strategic Aspects of Ensuring the Stability of the Enterprise of the Aviation Industry // Research Result. Economic Research. 2025. Vol. 11(2). Pp. 47-59. (In Russ.). DOI: 10.18413/2409-1634-2025-11-2-0-4
- [24] Starikova M.S., Antonenko D.A., Vraikin A.S. Methodological Approach to the Analysis of Competitive Positions of an Industrial Enterprise in the Context of Orientation towards Sustainable Development // Modern Economy Success. 2024. Vol. 5. Pp. 199-204. (In Russ.). DOI: 10.58224/2500-3747-2024-5-199-204

Конфликт интересов / Conflict of Interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов / The authors declare no conflict of interests.

Вклад авторов

Авторы внесли равный вклад в проведение исследования: сбор и анализ материала; определение целей и задач, методов исследования; формулирование и научное обоснование выводов, оформление ключевых результатов исследования в виде статьи.

Authors' Contribution

The authors made an equal contribution to the research: collection and analysis of material; definition of goals and objectives, research methods; formulation and scientific substantiation of conclusions, presentation of key research results in the form of an article.

Информация об авторах / About the Authors

Татьяна Александровна Дубровина – канд. экон. наук; доцент, Белгородский государственный технологический университет им В.Г. Шухова, Белгород, Россия / **Tatiana A. Dubrovina** – Cand. Sci. (Economics); Associate Professor, Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Belgorod, Russia

E-mail: t.kos92@mail.ru

SPIN РИНЦ 3614-2878

ORCID 0000-0002-1832-3823

ResearcherID: AAA-8009-2022

Scopus Author ID 57982316900

Александр Сергеевич Трошин – д-р экон. наук, доцент; заведующий кафедрой, Белгородский государственный технологический университет им В.Г. Шухова, Белгород, Россия / **Alexander S. Troshin** – Dr. Sci. (Economics), Docent; Head of the Department, Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Belgorod, Russia

E-mail: as_troshin@inbox.ru

SPIN РИНЦ 3792-7903

ORCID 0000-0001-8910-7282

ResearcherID: M-2277-2016

Scopus Author ID 56669519200

Поступила в редакцию / Received 01.10.2025

Поступила после рецензирования / Revised 28.01.2026

Принята к публикации / Accepted 20.02.2026

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).31-40
Специальность ВАК 5.2.3
УДК 332.012.32:502.1:001.895
JEL Q57



© Круцан Е.А., Романова Л.А., 2026

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

ИНСТРУМЕНТЫ РЕГИОНАЛЬНОЙ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ КАК ФАКТОР ВНЕДРЕНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ В НЕГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ

Е.А. Круцан , Тихоокеанский государственный университет, Хабаровск, Россия

Л.А. Романова , Тихоокеанский государственный университет, Хабаровск, Россия

Аннотация. В статье рассмотрены проблемы экологического восстановления, входящие в область государственного регулирования, так как являются основой будущего благосостояния общества и экономики. Для их решения применяются экономические инструменты экологической политики. Однако в исследованиях, посвященных региональной политике, недостаточно изучены инструменты финансовой политики в области охраны окружающей среды и их влияние на результаты экологической политики, в том числе реализацию стратегии стимулирования экологических инноваций в негосударственном секторе экономики, что является необходимым условием для достижения устойчивого состояния региона. С целью изучения данных инструментов на основании государственных программ по охране окружающей среды Амурской и Челябинской областей были выделены экологические проблемы данных регионов, а также финансовые инструменты, направленные на их решение, проведена их классификация на группы: прямые и косвенные целевые, прямые и косвенные административные. Исходя из данной классификации рассчитаны суммы затрат бюджета на каждый инструмент с целью определения их влияния на решение экологической проблемы не только за счет бюджета, но и стимулирования внедрения экологических инноваций негосударственным сектором экономики. По результатам исследования выявлена взаимосвязь между структурой применяемых инструментов и получаемыми экологическими результатами. Установлен преимущественный акцент на прямых целевых инструментах, который способствует быстрому решению острых экологических проблем, но не создает долгосрочных предпосылок для предотвращения новых угроз. Недостаточное внедрение косвенных инструментов, стимулирующих экологические инновации, ведет к отсутствию мотивации у негосударственного сектора инвестировать в передовые экологические технологии и практики.

Ключевые слова: государственные программы, инструменты стимулирования, охрана окружающей среды, региональные особенности, финансовые механизмы, экология

Финансирование: исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 24-28-20238 «Экологически ориентированная финансовая политика как инструмент достижения устойчивого развития региона», <https://rscf.ru/project/24-28-20238/> и Министерства образования и науки Хабаровского края (Соглашение № 122С/2024).

Для цитирования: Круцан Е.А., Романова Л.А. Инструменты региональной финансовой политики как фактор внедрения экологических инноваций в негосударственном секторе экономики // BENEFICIUM. 2026. № 1(58). С. 31-40. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).31-40

ORIGINAL PAPER

STIMULATING ENVIRONMENTAL INNOVATIONS IN THE NON-GOVERNMENTAL SECTOR OF THE ECONOMY THROUGH REGIONAL FINANCIAL POLICY INSTRUMENTS

E.A. Krutsan , Pacific National University, Khabarovsk, Russia

L.A. Romanova , Pacific National University, Khabarovsk, Russia

Abstract. The article examines the problems of ecological restoration, which are included in the field of state regulation, as they are the basis for the future well-being of society and the economy. Economic instruments of environmental policy are used to solve them. However, research on regional policy has not sufficiently studied the instruments of financial policy in the field of environmental protection and their impact and correlation with the results of environmental policy, including the strategy for stimulating environmental innovation in the non-governmental sector of the economy, which is a prerequisite for achieving a sustainable state of the region. In order to study these instruments, based on the state environmental protection programs of the Amur and Chelyabinsk regions, the environmental problems of these regions were identified, as well as financial instruments aimed at solving them, and their classification into groups was carried out: direct and indirect targeted,

direct and indirect administrative. Based on this classification, the amounts of budget expenditures for each instrument are calculated in order to determine their impact on solving the environmental problem not only at the expense of the budget, but also to stimulate the introduction of environmental innovations by the non-governmental sector of the economy. According to the results of the study, the relationship between the structure of the tools used and the environmental results obtained has been revealed. There is a predominant emphasis on direct targeted tools, which contributes to the rapid resolution of acute environmental problems, but does not create long-term prerequisites for preventing new threats. Insufficient consideration of indirect tools that stimulate environmental innovation leads to a lack of motivation for the non-governmental sector to invest in advanced environmental technologies and practices.

Keywords: government programs, incentive tools, environmental protection, regional specifics, financial mechanisms, ecology

Funding: the research was funded by the Russian Science Foundation, project No. 24-28-20238 «Environmentally oriented financial policy as a tool for achieving sustainable development in the region», <https://rscf.ru/project/24-28-20238/> and the Ministry of Education and Science of the Khabarovsk Territory (Agreement No. 122C/2024).

For citation: Krutsan E.A., Romanova L.A. Stimulating Environmental Innovations in the Non-Governmental Sector of the Economy through Regional Financial Policy Instruments // BENEFICIUM. 2026. Vol. 1(58). Pp. 31-40. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).31-40

Введение

Проблемы снижения негативного влияния деятельности человека на окружающую среду и улучшения среды обитания многие десятилетия находятся под вниманием лидеров государств и правительств. Российская Федерация не стала исключением из мирового тренда охраны окружающей среды. Так, первым шагом на пути ее решения стало принятие Федерального закона от 10.01.2002 г. № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды» [1], который регламентирует основы охраны окружающей среды в стране и устанавливает разделение полномочий в данной сфере между федеральным, региональным и местным уровнями власти. Согласно данному нормативно-правовому акту, к полномочиям органов государственной власти субъектов Российской Федерации в сфере отношений, связанных с охраной окружающей среды, относятся участие в определении направлений охраны окружающей среды и реализации экологической политики на территории субъекта РФ, принятие нормативно-правовых актов субъекта в области охраны окружающей среды и др. Ключевым из них является право принятия и реализации региональных программ в области охраны окружающей среды.

Регулирование данной сферы возможно лишь с помощью эффективных инструментов, стимулирующих к действиям не только органы власти, но и организации. Рассмотрим на практике экономические и финансовые инструменты на примере двух регионов, отличающихся в уровне экологической обстановки, с целью определения их влияния на стимулирование экологических инноваций в негосударственном секторе экономики. Последнее является не менее важным аспектом при разработке бюджетно-налоговой политики в части поддержки экономического состояния страны, так как в перспективе может снижать нагрузку на бюджет на проведение экоинноваций.

Исследованию вопросов региональной финансовой политики и оценке ее влияния на финансовую устойчивость региона уделяется внимание в трудах как российских, так и зарубежных авторов.

По мнению В.Н. Гусарова [2] в составе видов региональной финансовой политики выделяются: налоговая, бюджетная, ценовая (тарифная), инвестиционная, управление государственной собственностью. И.А. Митина, Э.А. Чельшева [3] при исследовании задач региональной финансовой политики придерживаются аналогичного подхода.

Научное сообщество приходит к выводу о влиянии региональной финансовой политики на экологическую ситуацию в регионе. Г.В. Васильев [4] отмечает, что региональная финансовая политика как комплекс мер, проводимых на всех уровнях власти, имеющих целью развитие социально-экономической среды и подчиненных стратегическому планированию экономического развития Российской Федерации, должна являться инструментом реализации концепции устойчивого развития в Российской Федерации и в экологическом аспекте. Однако экологию как один из факторов устойчивого развития региона и необходимость применения бюджетно-налоговых инструментов для его достижения отечественные экономисты учитывают в работах редко. Например, в труде М.Л. Альпидовская [5] отмечает невозможность реализации целей устойчивого развития на основании частных экономических интересов, вступающих в противоречие с общественными. Это справедливо и для экологических факторов устойчивости.

Е. Лоуазо (E. Loiseau) и др. [6] в ходе исследования концепций «зеленой» экономики отмечают необходимость пополнения знаний в части внедрения экологичной экономики. Е. Барбье (E. Barbier) [7] приходит к выводу, что для устойчивого развития необходимо введение инструментов, привлекающих деловое сообщество для совместной реализации мер по сохранению экологии, в том числе обеспечивающих в бухгалтерском учете раскрытие информации об истощении экологических активов.

К. Реннингс (K. Rennings) и Х. Виггеринг (H. Wiggering) [8], исследуя противоречие концепций слабого и сильного устойчивого развития о возможности или недопустимости замены природного

капитала промышленным, предлагают гибридный подход, согласно которому замена критически важных элементов природного капитала невозможна промышленным (то есть доходом), в отношении отдельных ресурсов такая замена допустима. То есть их методика предполагает установление связи экологических (физических) и экономических (денежных) подходов к реализации концепции устойчивого развития, что подтверждает взаимосвязь экологической и финансовой политик.

Ж.-М. Борель-Саладен (J.M. Borel-Saladin) и др. [9] отмечают, что именно «зеленая экономика» может помочь преобразовать нынешнюю систему неустойчивой экономической деятельности в будущую со здоровой окружающей средой и более инклюзивной экономикой. Необходимость постепенного отказа от применения только прямого финансирования как основы для поддержания экологической устойчивости отмечается в исследовании П. Экинс (P. Ekins) и др. [10]. Проведя критический обзор мер «зеленой экономики», «устойчивого роста», О. Бина (O. Bina) и Ф. Ла Камера (La F. Camera) [11] предлагают поставить в центр внимания новой экономики именно экологическую основу и глобальную экологическую справедливость.

Обобщая все материалы зарубежных исследователей, можно прийти к выводу, что они видят в экологизации экономики и устойчивости глобальные инструменты развития всех отраслей хозяйства. В научном сообществе складывается мнение о необходимости использования некоторых дополнительных инструментов, таких как, например, повышение уровня осведомленности, увеличение финансирования и т.д.

В связи с актуальностью вопроса в настоящем исследовании ставится цель рассмотреть инструментарий финансовой политики для его трансформации с учетом ориентации на экологию. С точки зрения федерального закона «Об охране окружающей среды» к экономическим инструментам экологической политики относятся: экологические налоги и платежи за негативное воздействие на окружающую среду; лимиты на выбросы и сбросы загрязняющих веществ, размещение отходов производства; государственная поддержка в целях охраны окружающей среды; экологическое страхование. С точки зрения направлений и ожидаемых результатов, к которым должны вести применяемые инструменты, их предлагается разделить на предотвращение нарушений (контроль), недопущение (снижение) вреда окружающей среде; экологическую компенсацию и восстановление экологии; экологические инновации. Эти направления помогут провести классификацию финансовых инструментов с точки зрения их влияния на экологические направления деятельности.

В составе инструментов региональной финансовой политики можно выделить субсидии, субвенции, выделяемые на охрану окружающей среды, в том числе в форме капитальных вложений, то есть предусматривающие прямое финансирование (государственную поддержку) деятельности в области

охраны окружающей среды, а также налоговые льготы, компенсации выпадающих доходов и лизинговых платежей, которые стимулируют хозяйствующие субъекты к изменению системы производства, внедрению экологических инноваций. Последние имеют отсроченный эффект снижения негативного влияния на окружающую среду, однако более результативны, в том числе для организаций, их внедряющих, так как, согласно гипотезе Портера, дают им конкурентное преимущество в будущем. Их применение эффективно и для организаций, и для региона, снижает нагрузку на бюджет. В связи с этим актуальным вопросом становится распространение этой группы инструментов в составе региональной финансовой политики. Для его решения необходимо проанализировать состав применяемых инструментов региональной финансовой политики в области охраны окружающей среды, провести их классификацию, определить сумму расходов по каждой группе инструментов в разных регионах в динамике за 10 лет. Выявить ключевые группы инструментов по объемам, проанализировать динамику состояния экологии и сопоставить с динамикой расходов на группы инструментов региональной финансовой политики, определить ее ориентацию на вид экологической стратегии: стимулирование экологических инноваций, предупреждающих нанесение вреда, или текущий контроль и устранение уже нанесенного вреда окружающей среде. В результате сформулировать рекомендации для регионов о перспективе развития региональной финансовой политики в части, направленной на защиту экологии.

Проведем анализ на примере Амурской области – региона на Дальнем Востоке страны, обладающего огромным природным потенциалом. Экология области характеризуется как удовлетворительная в целом, но с отдельными участками, где ситуация более острая [12]. Вторым регионом для анализа выступает Челябинская область, которая располагается на юго-западе страны и входит в Уральский федеральный округ. Экологическая обстановка является напряженной из-за наличия большого числа крупных предприятий-загрязнителей атмосферы. В обоих регионах есть проблемы с состоянием атмосферы, в Амурской области это связано с отсутствием надежных очистных сооружений на предприятиях, в Челябинской области – с деятельностью металлургических и энергетических предприятий и их концентрацией в крупных промышленных центрах. Состояние гидросферы требует регулирования в обоих регионах в связи с низким качеством очистки сточных вод, а также недостаточным количеством сооружений для защиты от наводнений и паводков. В области обращения с твердыми коммунальными отходами (ТКО) проблемы связаны с большим объемом и недостаточностью инфраструктуры для их сбора, транспортировки, утилизации. Проблема уничтожения лесов за счет чрезмерной рубки и лесных пожаров остро обозначена для Амурской области. В Челябинской области потеря

лесных массивов вызвана загрязнением и эрозией почв. В Амурской области остро стоит проблема незаконной охоты и низкой численности инспекторского состава [13]. В Челябинской области высокая проблема с радиоактивным загрязнением рек и территорий, подвергшихся радиационному воздействию в результате аварий на предприятии «Маяк» и длительного периода сброса отходов в реку Теча [14]. Таким образом, есть схожие проблемы, однако причины их возникновения разные. Исходя из указанных проблем сформирована группа удельных количественных показателей, позволяющих сравнить между собой состояние экологии в регионах: загрязнение воздуха по отношению к площади региона; сброс сточных вод относительно площади

региона; отходы на душу населения; лесистость региона; процент рекультивированных земель.

Источником данных для определения перечня инструментов региональной финансовой политики и соответствующих им сумм расходов бюджета послужили государственные программы по охране окружающей среды, реализуемые в исследуемых регионах в период 2014-2025 гг.

В основу классификации в соответствии с поставленной целью исследования положим влияние на состояние окружающей среды от применения инструментов (прямые или косвенные инструменты) и стратегии в управлении охраной окружающей среды (целевые или административные инструменты), представленные на *рис. 1*.



Рис. 1. Направления деятельности органов власти при реализации финансовой политики в сфере охраны окружающей среды / Fig. 1. Areas of Activity of Government Bodies in the Implementation of Financial Policy in the Field of Environmental Protection

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Целевые инструменты региональной финансовой политики в области охраны окружающей среды – это инструменты, которые направлены на реализацию мероприятий по устранению нанесенного вреда окружающей среде, например, реализация региональных проектов в области восстановления окружающей среды (лесов, водных объектов, популяций животного мира, берегоукрепление), или мероприятий, ориентированных на предупреждение нанесения вреда в будущем за счет модернизации технологий и внедрения инноваций, например, в области сбора, переработки и утилизации ТКО. Прямые целевые инструменты направлены непосредственно на финансирование данных проектов, а

косвенные – на финансирование негосударственных организаций, в том числе за счет налоговых льгот, тарифных послаблений, установления льготных ставок арендной платы за арендуемые природные ресурсы, возмещения выпадающих доходов и затрат.

Административные инструменты региональной финансовой политики в области охраны окружающей среды – это инструменты, направленные на проведение контроля в области охраны окружающей среды, предупреждающего нанесение вреда за счет установления лимитов и ограничений на выбросы. Прямые административные инструменты предполагают механизмы,

связанные с передачей государственных функций в области экологии подведомственным учреждениям, а косвенные – популяризацию и пропаганду экологических знаний в указанных направлениях, способствуют экологическому воспитанию.

Исходя из группировки расходов по типам инструментов можно сделать вывод, существует ли в регионе тенденция перехода от бюджетного финансирования мероприятий в области охраны окружающей среды к предупредительной политике недопущения нанесения вреда, запланированы ли средства поддержки организаций для

реализации экологических инноваций в бюджете региона. Косвенные целевые инструменты играют ключевую роль в стимулировании экологических инноваций, поскольку они непосредственно влияют на мотивацию бизнеса инвестировать в новые технологии и подходы.

Результаты и их обсуждение

Классификация инструментов региональной финансовой политики в области охраны окружающей среды в соответствии с направлениями деятельности органов власти (на примере Амурской и Челябинской области) представлена в *табл. 1*.

Таблица 1 / Table 1

Классификация инструментов региональной финансовой политики в области охраны окружающей среды / Classification of Instruments of Regional Financial Policy in the Field of Environmental Protection

Классификация / Classification	Амурская область / Amur Region	Челябинская область / Chelyabinsk Region
Прямые целевые	<ul style="list-style-type: none"> • субсидии муниципальным образованиям на поддержку региональных проектов; • субвенции из федерального бюджета на восстановление лесов; • субсидии бюджетам на выполнение строительных работ (берегоукрепление и переработка ТКО); • субсидирование капитальных вложений в объекты муниципальной собственности; • выделение средств областного бюджета на улучшение материально-технической базы государственных учреждений для восстановления лесов 	<ul style="list-style-type: none"> • расходы бюджета на охрану окружающей среды, обращение с отходами, защиту населения от радиационного воздействия; • субвенции муниципалитетам на реализацию полномочий в сфере животного мира; • субсидии местным бюджетам на капитальное строительство собственности муниципальных образований, ремонт гидротехнических сооружений и рекультивацию мест размещения ТКО; • строительство и модернизация объектов обращения с отходами; • субсидии социально ориентированным некоммерческим организациям на реализацию социальных проектов экологической направленности и областным государственным бюджетным учреждениям дополнительного образования для проведения мероприятий в рамках природоохранных социально-образовательных акций
Прямые административные	<ul style="list-style-type: none"> • субсидии бюджетным учреждениям на выполнение государственного задания 	<ul style="list-style-type: none"> • государственные контракты на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг, на проекты строительства объектов, снижающих влияние загрязненного стока; • концессионные соглашения о создании межмуниципальной системы коммунальной инфраструктуры; • государственные задания на оказание государственных услуг
Косвенные целевые	<ul style="list-style-type: none"> • возмещение выпадающих доходов региональным операторам, осуществляющим деятельность в сфере обращения с ТКО; • возмещение части затрат на приобретение техники по договорам финансовой аренды юридическим лицам, имеющим объекты по обработке и утилизации ТКО 	<ul style="list-style-type: none"> • субсидии на возмещение недополученных доходов, связанных с обработкой и захоронением твердых коммунальных отходов; • субсидии местным бюджетам на изъятие земельных участков в границах населенных пунктов для муниципальных нужд (перевод в земли запаса)
Косвенные административные	<ul style="list-style-type: none"> • пропаганда экологических знаний, информирование населения о состоянии особо охраняемых природных территорий регионального значения 	<ul style="list-style-type: none"> • информирование населения о положении дел в области экологии и санитарии

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Рассмотрим финансовое обеспечение реализации инструментов региональной финансовой политики в области охраны окружающей среды в

Амурской [15] (рис. 2) и Челябинской областях [16] (рис. 3) за период 2014-2023 гг.

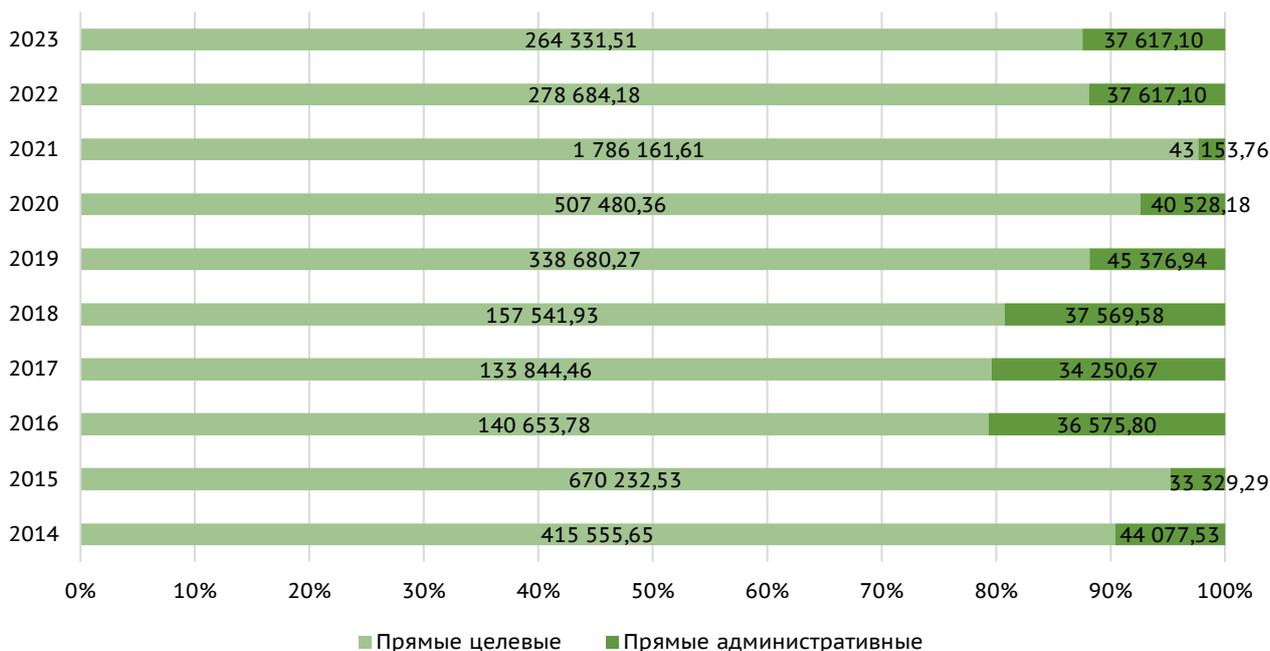


Рис. 2. Средства, выделяемые на финансирование инструментов региональной финансовой политики в области охраны окружающей среды в Амурской области с 2014 по 2023 гг., тыс. р / Fig. 2. Funds Allocated for Financing Regional Financial Policy Instruments in the Field of Environmental Protection in the Amur Region from 2014 to 2023, thousand rubles

Источник: составлено авторами на основе данных [17] / Source: compiled by the authors based on [17]

Анализ распределения финансирования инструментов в Амурской области показал, что наибольшую долю составляют прямые целевые (92.33%), а наименьшую – прямые административные (7.67%). Такое перераспределение может быть связано с более низким уровнем текущего ущерба экологии, а также с отсутствием большого числа организаций, в отношении которых требуется осуществление государственного контроля

за соблюдением требований охраны окружающей среды. Косвенные целевые инструменты применяются лишь с 2024 года, а на косвенные административные не направляются средства бюджета. Отсутствие косвенных инструментов говорит об отсутствии стимулов в региональной финансовой политике для развития экологических инноваций.

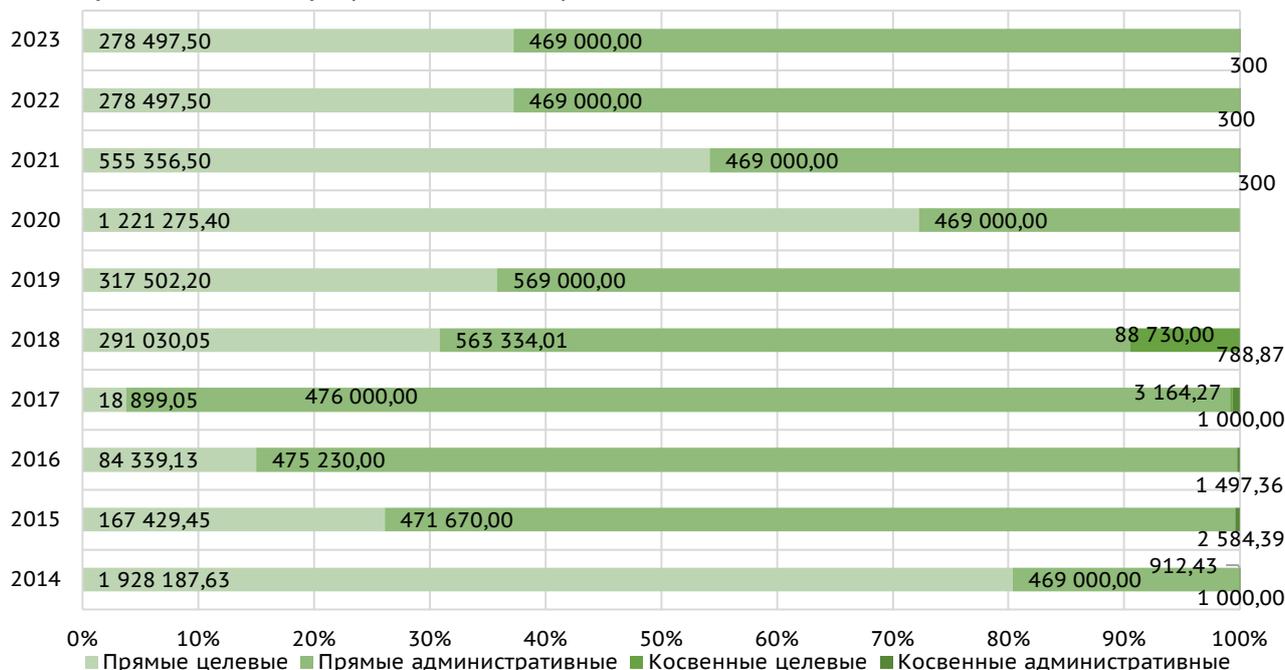


Рис. 3. Средства, выделяемые на финансирование инструментов региональной финансовой политики в области охраны окружающей среды в Челябинской области с 2014 по 2023 гг., тыс. р / Fig. 3. Funds Allocated for Financing Regional Financial Policy Instruments in the Field of Environmental Protection in the Chelyabinsk Region from 2014 to 2023, thousand rubles

Источник: составлено авторами на основе данных [18] / Source: compiled by the authors based on [18]

В Челябинской области пропорция распределения средств между целевыми и административными инструментами более равномерная: наибольший удельный вес занимают прямые целевые (50.69%), меньшая доля у прямых административных (48.32%). Также предусмотрено финансирование косвенных инструментов в размерах, не превышающих 1%. В условиях неблагоприятной экологической обстановки в регионе в последние годы наблюдается снижение расходов на целевые инструменты, что может быть связано с недостаточностью финансирования и нестабильностью бюджета региона. Размер расхо-

дов в данном направлении в 2022-2023 гг. предусмотрен в том же объеме, что и в Амурской области, но с учетом разной экологической обстановки является недостаточным.

В целом можно отметить, что в исследуемых субъектах региональными органами власти практически не применяются косвенные инструменты региональной финансовой политики в области охраны окружающей среды, влияющие на внедрение экологических инноваций.

Чтобы оценить эффективность всех инструментов, необходимо рассмотреть их влияние на экологические показатели [19] (табл. 2 и 3).

Таблица 2 / Table 2

Состояние экологии в Амурской области за период 2014-2023 гг. / The State of Ecology in the Amur Region for the Period 2014-2023

Показатель / Indicator	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Загрязнение воздуха по отношению к площади региона	0.0004	0.0004	0.0004	0.0004	0.0003	0.0003	0.0004	0.0004	0.0004	0.0004
Лесистость региона, %	8.7682	8.7685	8.7684	8.7684	8.8340	8.8282	8.8281	8.8281	8.8279	8.8401
Отходы на душу населения (т./чел.)	0.0033	0.0029	14.3970	3.0421	3.4164	0.0039	4.7952	0.0001	0.0001	0.0395
Рекультивировано земель, %	0.4956	0.7283	0.3064	0.9345	0.0042	10.0795	0.0000	1.2864	0.6413	2.6048
Сброс сточных вод относительно площади региона	0.0001	0.0002	0.0002	0.0002	0.0002	0.0002	0.0002	0.0002	0.0002	0.0002

Источник: составлено авторами на основе данных [20] / Source: compiled by the authors based on [20]

В Амурской области снижается уровень отходов на душу населения, однако это наблюдается и на фоне снижения численности населения на протяжении десяти лет. Растет уровень лесистости региона. Загрязнение воздуха и сброс сточных вод

стабилен и низкий относительно площади региона. Процент рекультивированных земель ежегодно изменяется как в большую, так и в меньшую сторону, что связано с естественными процессами севооборота.

Таблица 3 / Table 3

Состояние экологии в Челябинской области за период 2014-2023 гг. / The State of Ecology in the Chelyabinsk Region for the Period 2014-2023

Показатель / Indicator	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Загрязнение воздуха по отношению к площади региона	0.0074	0.0071	0.0068	0.0060	0.0055	0.0056	0.0052	0.0053	0.0048	0.0046
Лесистость региона, %	3.3655	3.3655	3.3655	3.3655	3.3655	3.3655	3.3642	3.3658	3.3659	3.3655
Отходы на душу населения (т./чел.)	0.0000	0.0000	26.9124	27.5912	37.2416	49.6675	63.4638	77.2030	76.1655	77.0025
Рекультивировано земель, %	0.3120	0.2523	1.1634	0.6885	0.2271	9.9666	0.3460	0.2058	0.4298	0.8216
Сброс сточных вод относительно площади региона	0.0077	0.0082	0.0078	0.0078	0.0073	0.0026	0.0024	0.0032	0.0032	0.0028

Источник: составлено авторами на основе данных [21] / Source: compiled by the authors based on [21]

Результаты государственной программы Челябинской области показывают хороший результат в части снижения выбросов загрязняющих веществ в атмосферу и водные объекты, а также увеличение площади рекультивированных земель. Но остается нерешенным вопрос с правильной утилизацией отходов.

Сравнивая два региона, можно сказать, что наблюдаемые положительные изменения в экологической ситуации в регионах достигнуты за счет прямых инструментов финансовой политики

в области охраны окружающей среды со значительными бюджетными вложениями, а не косвенных инструментов, влияющих на внедрение экологических инноваций.

На основании исследования структуры распределения расходов на инструменты региональной финансовой политики в области охраны окружающей среды установлено, что:

- доминирующим направлением расходования средств является устранение нанесенного вреда окружающей среде и реа-

лизация текущего контроля за загрязнением, его лимитирование;

- результаты экологической политики зависят как от абсолютного размера финансирования мероприятий в области охраны окружающей среды, так и от структуры распределения между различными группами инструментов;
- неразвит механизм стимулирования экологических инноваций через косвенные инструменты региональной финансовой политики.

Акцент на прямых целевых и административных инструментах способствует быстрому решению острых экологических проблем, но не создает долгосрочных предпосылок для устойчивого развития и предотвращения новых угроз.

Недостаточное применение косвенных инструментов, стимулирующих внедрение экологических инноваций, ведет к отсутствию мотивации у негосударственного сектора инвестировать в передовые экологические технологии и практики.

Следовательно, структура применяемых инструментов оказывает существенное влияние на конечные экологические результаты. Ориентация преимущественно на устранение последствий экологических нарушений, а не на их предупреждение, формирует замкнутый круг, когда значительная часть усилий и ресурсов тратится на борьбу с уже возникшими негативными явлениями, а не на их предотвращение.

Таким образом, регионам при разработке региональной финансовой политики рекомендуется увеличить финансирование расходов на реализацию косвенных целевых инструментов (предоставление налоговых льгот, субсидий на приобретение оборудования, способствующего меньшему нанесению вреда экологии, грантов на разработку и внедрение инноваций в области экологии). Также в рамках экологической политики необходимо внедрить комплексные программы поддержки негосударственного сектора, включающие образовательные инициативы, технологические кластеры и венчурное финансирование экологических стартапов, сотрудничество между государственными органами, бизнесом и научным сообществом для разработки и внедрения прорывных экологических технологий.

Заключение

В проведенном исследовании согласно поставленным целям и задачам рассмотрена диверсификация инструментов региональной финансовой политики в области охраны окружающей среды в Амурской и Челябинской областях. Установлено, что в данных регионах она преимущественно ориентирована на устранение уже существующего экологического ущерба, а не на превентивные меры и стимулирование экологических инноваций. Недостаточное финансирование

косвенных целевых инструментов затрудняет активное вовлечение негосударственного сектора в процессы экологизации производства и внедрение новейших экотехнологий.

Такой подход имеет существенные недостатки: он не обеспечивает долгосрочной устойчивости и оставляет регионы уязвимыми перед новыми экологическими угрозами. Чтобы изменить ситуацию, требуется переориентация региональной финансовой политики на активное продвижение экологических инноваций, расширение финансирования косвенных целевых инструментов и создание механизмов, поощряющих компании вкладывать средства в разработку и внедрение современных экологических технологий.

Таким образом, проведенное исследование подчеркивает важность диверсификации инструментов региональной финансовой политики в области охраны окружающей среды и перехода от модели реагирования на последствия экологических нарушений к модели их предупреждения и упреждения через активное стимулирование экологических инноваций.

Библиография

- [1] Федеральный закон от 10.01.2002 № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды» (2002). Консультант-Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/ (дата обращения 20.05.2025).
- [2] Гусарова В.Н. Методологические аспекты формирования и реализации региональной финансовой политики // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономические и технические науки. 2013. № 3. С. 5-12.
- [3] Митина И.А., Чельшева Э.А. Финансовая политика региона и особенности ее реализации (на примере Ростовской области) // Вестник евразийской науки. 2018. Том 10. № 1. С. 1-10.
- [4] Васильев Г.В. Финансовая политика, как инструмент обеспечения устойчивого развития региона // Юридическая мысль. 2021. № 4(124). С. 24-39. DOI: 10.47905/MATGIP.2021.124.4.002
- [5] Альпидовская М.Л., Сироткина А.И. «Устойчивое развитие»: от концепции к реализации // Российский экономический журнал. 2024. № 4. С. 26-43. DOI: 10.52210/0130-9757_2024_4_26
- [6] Loiseau E., Saikku L., Antikainen R. Green Economy and related Concepts: An Overview // Journal of Cleaner Production. 2016. Vol. 139. Pp. 361-371. (На англ.). DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.08.024
- [7] Barbier E. The policy Challenges for Green Economy and Sustainable Economic Development // Natural Resources Forum. 2011. Vol. 35. Pp. 233-245. (На англ.). DOI: 10.1111/j.1477-8947.2011.01397.x
- [8] Rennings K., Wiggering H. Steps towards Indicators of Sustainable Development: Linking Economic and Ecological Concepts // Ecological Economics. 1997. Vol 20(1). Pp. 25-36. (На англ.). DOI: 10.1016/S0921-8009(96)00108-5
- [9] Borel-Saladin J.M., Turok I.N. The Green Economy: Incremental Change or Transformation? // Environmental Policy and Governance. 2013. Vol. 23. Pp. 209-220. (На англ.). DOI: 10.1002/eet.1614
- [10] Ekins P., Simon S., Deutsch L., Folke C., De Groot R. A

- Framework for the Practical Application of the Concepts of Critical Natural Capital and Strong Sustainability // *Ecological Economics*. 2003. Vol. 44. Pp. 67-79. (На англ.). DOI: 10.1016/S0921-8009(02)00272-0
- [11] Bina O., La Camera F. Promise and Shortcomings of a Green Turn in Recent Policy Responses to the «Double Crisis» // *Ecological Economics*. 2011. Vol. 70. Pp. 2308-2316. (На англ.). DOI: 10.1016/j.ecolecon.2011.06.021
- [12] Государственные доклады о состоянии окружающей среды в Амурской области (2024). Министерство природных ресурсов Амурской области. URL: <https://mpr.amurobl.ru/pages/okhrana-okruzhayushchey-sredy/gosudarstvennye-doklady-o-sostoyanii-okruzhayushchey-sredy-v-amurskoy-oblasti/> (дата обращения 20.06.2025).
- [13] Основные показатели социально-экономического развития Амурской области (2018). Правительство Амурской области. URL: <https://www.amurobl.ru/pages/ekonomika/kratkij-obzor-ekonomiki-amurskoy-oblasti/osnovnye-sotsialno-ekonomicheskie-pokazateli/> (дата обращения 20.06.2025).
- [14] Информация об экологической ситуации в Челябинской области. Комплексный доклад (2024). Министерство экологии Челябинской области. URL: <https://mineco.gov74.ru/mineco/activities/oxrana-okruzhayushchey-sredy/informaciya-ob-ekologicheskoy-situatsii/> (дата обращения 10.06.2025).
- [15] Постановление Правительства Амурской области от 25 сентября 2013 № 453 «Об утверждении государственной программы «Охрана окружающей среды в Амурской области» (2013). Электронный фонд правовой и нормативно-технической информации. URL: <https://docs.cntd.ru/document/326138626> (дата обращения 25.05.2025).
- [16] Постановление Правительства Челябинской области от 22 октября 2013 г. № 357-П «О государственной программе Челябинской области «Охрана окружающей среды Челябинской области» на 2014-2019 годы» (2013). Электронный фонд правовой и нормативно-технической информации. URL: <https://docs.cntd.ru/document/460211523> (дата обращения 25.05.2025).
- [17] Постановление Правительства Амурской области от 25 сентября 2023 г. № 805 «Об утверждении государственной программы «Охрана окружающей среды в Амурской области» (2023). Электронный фонд правовой и нормативно-технической информации. URL: <https://docs.cntd.ru/document/406878314> (дата обращения 25.05.2025).
- [18] Постановление Правительства Челябинской области от 2 ноября 2017 года № 573-П «О государственной программе Челябинской области «Охрана окружающей среды Челябинской области» на 2018-2025 годы» (2017). Электронный фонд правовой и нормативно-технической информации. URL: <https://docs.cntd.ru/document/446585643> (дата обращения 25.05.2025).
- [19] Статистическая отчетность (2024). Росприроднадзор. URL: <https://rpn.gov.ru/open-service/analytic-data/statistic-reports/air-protect/> (дата обращения 10.06.2025).
- [20] Официальные статистические показатели (2024). ЕМИСС. URL: <https://www.fedstat.ru> (дата обращения 10.06.2025).
- [21] Официальная статистика (2025). Территориальный орган государственной статистики по Челябинской области. URL: <https://74.rosstat.gov.ru/population> (дата обращения 05.06.2025).

References

- [1] Federal Law of January 10, 2002 No. 7-FL "Ob okhrane okruzhayushchey sredy" ["About environmental protection"] (2002). ConsultantPlus. (In Russ.). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/ (accessed on 20.05.2025).
- [2] Gusarova V.N. Methodological aspects of regional financial policy formation and realization // *Bulletin of Pskov State University. Series: Economic and technical sciences*. 2013. Vol. 3. Pp. 5-12. (In Russ.).
- [3] Mitina I.A., Chelisheva E.A. The Financial Policy of the Region and the Features of its Implementation (based on the Example of the Rostov Region) // *The Eurasian Scientific Journal*. 2018. Vol. 10(1). (In Russ.). Pp. 1-10.
- [4] Vasiliev G.V. Financial Policy as a Tool Ensuring Sustainable Development of the Region // *Legal Thought*. 2021. Vol. 4(124). Pp. 24-39. (In Russ.). DOI: 10.47905/MATGIP.2021.124.4.002
- [5] Alpidovskaya M.L., Sirotkina A.I. "Sustainable Development": from Concept to Implementation // *Russian Economic Journal*. 2024. Vol. 4. Pp. 26-43. (In Russ.). DOI: 10.52210/0130-9757_2024_4_26
- [6] Loiseau E., Saikku L., Antikainen R. Green Economy and related Concepts: An Overview // *Journal of Cleaner Production*. 2016. Vol. 139. Pp. 361-371. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.08.024
- [7] Barbier E. The policy Challenges for Green Economy and Sustainable Economic Development // *Natural Resources Forum*. 2011. Vol. 35. Pp. 233-245. DOI: 10.1111/j.1477-8947.2011.01397.x
- [8] Rennings K., Wiggering H. Steps towards Indicators of Sustainable Development: Linking Economic and Ecological Concepts // *Ecological Economics*. 1997. Vol. 20(1). Pp. 25-36. DOI: 10.1016/S0921-8009(96)00108-5
- [9] Borel-Saladin J.M., Turok I.N. The Green Economy: Incremental Change or Transformation? // *Environmental Policy and Governance*. 2013. Vol. 23. Pp. 209-220. DOI: 10.1002/eet.1614
- [10] Ekins P., Simon S., Deutsch L., Folke C., De Groot R. A Framework for the Practical Application of the Concepts of Critical Natural Capital and Strong Sustainability // *Ecological Economics*. 2003. Vol. 44. Pp. 67-79. DOI: 10.1016/S0921-8009(02)00272-0
- [11] Bina O., La Camera F. Promise and Shortcomings of a Green Turn in Recent Policy Responses to the «Double Crisis» // *Ecological Economics*. 2011. Vol. 70. Pp. 2308-2316. DOI: 10.1016/j.ecolecon.2011.06.021
- [12] Gosudarstvennie doklady o sostoyanii okruzhayushchey sredy v Amurskoi oblasti [State reports on the state of the environment in the Amur region] (2024). Ministry of Natural Resources of the Amur Region. (In Russ.). URL: <https://mpr.amurobl.ru/pages/okhrana-okruzhayushchey-sredy/gosudarstvennye-doklady-o-sostoyanii-okruzhayushchey-sredy-v-amurskoy-oblasti/> (accessed on 20.06.2025).
- [13] Osnovnie pokazateli sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya Amurskoi oblasti [Key indicators of socio-economic development of the Amur region] (2018). Government of the Amur Region. (In Russ.). URL: <https://www.amurobl.ru/pages/ekonomika/kratkij-obzor-ekonomiki-amurskoy-oblasti/osnovnye-sotsialno-ekonomicheskie-pokazateli/> (accessed on 20.06.2025).

- [14] Informatsiya ob ekologicheskoi situatsii v Chelyabinskoi oblasti. Kompleksnii doklad [Information about the environmental situation in the Chelyabinsk region. Comprehensive report] (2024). Ministry of Ecology of the Chelyabinsk Region. (In Russ.). URL: <https://mineco.gov74.ru/mineco/activities/oxra-naokruzhayushhejsredychely/informaciyaobekologicheskoijsit.htm> (accessed on 10.06.2025).
- [15] Decree of the Government of the Amur Region of September 25, 2013 No. 453 "Ob utverzhdenii gosudarstvennoi programmi "Okhrana okruzhayushchei sredi v Amurskoi oblasti" ["On approval of the state program "Environmental Protection in the Amur region"] (2013). Electronic fund of legal and regulatory documents. (In Russ.). URL: <https://docs.cntd.ru/document/326138626> (accessed on 25.05.2025).
- [16] Decree of the Government of the Chelyabinsk Region of October 22, 2013 No. 357-P "O gosudarstvennoi programme Chelyabinskoi oblasti "Okhrana okruzhayushchei sredi Chelyabinskoi oblasti" na 2014-2019 godi" ["About the state program of the Chelyabinsk region "Environmental Protection of the Chelyabinsk region" for 2014-2019"] (2013). Electronic fund of legal and regulatory documents. (In Russ.). URL: <https://docs.cntd.ru/document/460211523> (accessed on 25.05.2025).
- [17] Decree of the Government of the Amur Region of September 25, 2023 No. 805 "Ob utverzhdenii gosudarstvennoi programmi "Okhrana okruzhayushchei sredi v Amurskoi oblasti" ["On approval of the state program "Environmental Protection in the Amur region"] (2023). Electronic fund of legal and regulatory documents. (In Russ.). URL: <https://docs.cntd.ru/document/406878314> (accessed on 25.05.2025).
- [18] Decree of the Government of the Chelyabinsk Region of November 2, 2017 No. 573-P "O gosudarstvennoi programme Chelyabinskoi oblasti "Okhrana okruzhayushchei sredi Chelyabinskoi oblasti" na 2018-2025 godi" ["About the state program of the Chelyabinsk region "Environmental Protection of the Chelyabinsk region" for 2018-2025"] (2017). Electronic fund of legal and regulatory documents. (In Russ.). URL: <https://docs.cntd.ru/document/446585643> (accessed on 25.05.2025).
- [19] Statisticheskaya otchetnost' [Statistical reporting] (2024). Rosprirodnadzor. (In Russ.). URL: <https://rpn.gov.ru/open-service/analytic-data/statistic-reports/air-protect/> (accessed on 10.06.2025).
- [20] Oficial'nye statisticheskie pokazateli [Official statistical indicators] (2024). Fedstat. (In Russ.). URL: <https://www.fedstat.ru> (accessed on 10.06.2025).
- [21] Oficial'naya statistika [Official statistics] (2025). Territorial body of state statistics for the Chelyabinsk Region. (In Russ.). URL: <https://74.rosstat.gov.ru/population> (accessed on 05.06.2025).

Конфликт интересов / Conflict of Interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов / The authors declare no conflict of interests.

Вклад авторов

Вклад Круцан Е.А. состоит в поиске источников информации, анализе нормативно-правовых документов и статистических данных, интерпретации полученных результатов, подготовке текста статьи. Вклад Романовой Л.А. заключается в постановке научной проблемы, подборе объектов исследования, поиске источников информации, редактировании выводов и содержания статьи.

Authors' Contribution

Krutsan E.A.'s contribution consists in searching for sources of information, analyzing regulatory documents and statistical data, interpreting the results obtained, and preparing the text of the article. Romanova L.A.'s contribution consists in setting a scientific problem, selecting research objects, searching for sources of information, editing conclusions and the content of the article.

Информация об авторах / About the Authors

Елизавета Александровна Круцан – лаборант, Тихоокеанский государственный университет, Хабаровск, Россия / **Elizaveta A. Krutsan** – Laboratory Assistant, Pacific National University, Khabarovsk, Russia

E-mail: 2020102660@togudv.ru

SPIN РИНЦ 6488-9529

ORCID 0009-0007-0131-0333

Людмила Александровна Романова – канд. экон. наук; доцент, Тихоокеанский государственный университет, Хабаровск, Россия / **Liudmila A. Romanova** – Cand. Sci. (Economics); Associate Professor, Pacific National University, Khabarovsk, Russia

E-mail: 007634@togudv.ru

SPIN РИНЦ 3972-6765

ORCID 0000-0002-7659-105X

Scopus Author ID 57485322700

Поступила в редакцию / Received 25.11.2025

Поступила после рецензирования / Revised 14.12.2025

Принята к публикации / Accepted 20.02.2026

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).41-53

Специальность ВАК 5.2.3

УДК 005.2:005.42

JEL F63, G32



© Поликарпов К.И., Ткаченко Е.А., 2026

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

УПРАВЛЕНИЕ ФАКТОРАМИ ДАЛЬНОГО ОКРУЖЕНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОТДЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

К.И. Поликарпов , Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия

Е.А. Ткаченко , Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. В условиях нарастающих изменений как во внешней, так и во внутренней среде организации повышается интерес к проведению научных и практических исследований в области управления деятельностью организации. Цель исследования состоит в обосновании проблем и способов управления факторами внешней среды организации применительно к современным условиям. Для достижения данной цели решается совокупность взаимосвязанных задач, среди которых исследуется деятельность крупных организаций, в том числе транснациональных корпораций; рассматривается генезис и этапы развития деятельности транснациональных компаний; проводится аналитическое исследование масштабов и эффективности деятельности отдельных из крупнейших компаний мира (на основе рейтингов Fortune Global 500 и Forbes 2000). Также представлено описание направлений и способов управления отдельными факторами дальнего окружения организаций, обозначены преимущества и недостатки присутствия транснационального капитала в отдельных государствах. Научная новизна исследования обусловлена формированием теоретико-методологического обоснования проблем управления отдельными факторами внешней среды организации в современных условиях. По результатам проведенного аналитического исследования сделаны следующие основополагающие выводы: в современных условиях российские организации сталкиваются с рядом проблем управления развитием деятельности, среди которых особое место занимают такие проблемы, как недостаточная конкурентоспособность продукции, производимой российскими организациями как на внутреннем, так и на внешнем рынках, а также низкий уровень их инновационной активности. Эти проблемы во многом предопределяются технологической зависимостью российских организаций от западных технологий, применение которых ограничено действующими международными экономическими ограничениями (санкциями), а также дефицитом ресурсов различного вида, в том числе трудностью привлечения заемного капитала, его высокой стоимостью, которая предопределяется высокими показателями инфляции и нестабильностью экономической ситуации в целом.

Ключевые слова: дальняя окружающая среда, масштаб деятельности, транснациональная корпорация, управление деятельностью организации, факторы среды, эффективность деятельности

Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки (собственные ресурсы).

Для цитирования: Поликарпов К.И., Ткаченко Е.А. Управление факторами дальнего окружения внешней среды отдельных организаций // BENEFICIUM. 2026. № 1(58). С. 41-53. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).41-53

ORIGINAL PAPER

MANAGEMENT OF FACTORS OF THE DISTANT ENVIRONMENT OF INDIVIDUAL ORGANIZATIONS

К.И. Polikarpov , Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russia

Е.А. Tkachenko , Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russia

Abstract. In the context of increasing changes in both the external and internal environment of an organization, there is an increasing interest in conducting scientific and practical research in the field of managing the organization's activities. The purpose of the study is to substantiate the problems and methods of managing the factors of the external environment of the organization in relation to modern conditions. A set of interrelated tasks is solved to achieve this goal, including the following: the activities of large organizations are studied, including those of transnational corporations; the genesis and stages of development of transnational companies' activities are considered; an analytical study of the scale and efficiency of the activities of individual largest companies in the world (based on the Fortune Global 500 and Forbes 2000 ratings) is made; a description of the directions

and methods of managing individual factors in the distant environment of organizations is presented, and the advantages and disadvantages of the presence of transnational capital in individual states are outlined. The scientific novelty of the study is due to the formation of a theoretical and methodological justification for the problems of managing individual factors of the external environment of the organization in modern conditions. Based on the result of the analytical study, the following fundamental conclusions were drawn: in modern conditions, Russian corporations face a number of problems in managing business development, among which a special place is occupied by such problems as insufficient competitiveness of products produced by Russian enterprises, both in the domestic and foreign markets; low level of their innovation activity. These problems are largely determined by the technological dependence of Russian corporations on Western technologies, the use of which is limited by current international economic restrictions (sanctions), as well as shortage of various types of resources, including the difficulty attracting borrowed capital, its high cost, which is predetermined by high inflation rates, and the instability of the economic situation in general.

Keywords: distant environment, scale of activity, transnational corporation, management of the organization's activity, environmental factors, performance efficiency

Funding: the research had no sponsorship (own resources).

For citation: Polikarpov K.I., Tkachenko E.A. Management of Factors of the Distant Environment of Individual Organizations // BENEFICIUM. 2026. Vol. 1(58). Pp. 41-53. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).41-53

Введение

Ввиду господства научно-технологического прогресса и внедрения его результатов в различные сферы жизни общества происходят изменения в особенностях осуществления финансово-хозяйственной предпринимательской деятельности субъектами экономики. Последние десятилетия отличаются высоким уровнем динамики и нестабильности во внешней и внутренней среде организаций, что влечет за собой повышение интереса к проведению исследований в сфере стратегического управления деятельностью организаций.

Объектом исследования являются способы управления внешней средой отдельных организаций.

Цель исследования состоит в обосновании основных проблем и способов управления факторами внешней среды организаций.

Основные задачи работы:

- обзор источников, посвященных вопросам внешней и внутренней среды организации;
- изучение генезиса и развития транснациональных корпораций;
- проведение аналитического обзора деятельности крупнейших компаний мира;
- обоснование проблем и способов управления отдельными факторами дальнего окружения внешней среды организации.

При подготовке исследования проведен подбор научных источников, статистических данных, выполнен их анализ, проведены сопоставления.

К основным источникам статистических данных следует отнести: данные Всемирного банка, рейтинги крупнейших компаний мира (Fortune Global 500 и Forbes 2000), данные Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД), данные института слияний, поглощений и ассоциаций (ИМАА).

Результаты и их обсуждение

Организации осуществляют деятельность в условиях господства возможностей и угроз внеш-

ней и внутренней среды. Во внешней среде организации выделяют две группы факторов: дальнее окружение и ближнее окружение.

К факторам ближнего окружения, как правило, относятся: поставщики; потребители (покупатели, клиенты, заказчики); маркетинговые посредники; конкуренты (в т.ч. продавцы товаров-заменителей); контактные аудитории; рынок труда (рабочей силы); состояние дел в отрасли; кредитные и финансовые организации. В свою очередь дальнее окружение организации состоит из следующих элементов: международные факторы (в т.ч. связанные с процессом глобализации); экономическая ситуация; политическая обстановка; нормативно-правовое законодательное регулирование; географическое расположение и природные факторы; демографические факторы (в т.ч. социальные и культурные); уровень развития науки и техники; экологическая обстановка и инфраструктурные факторы (в т.ч. поставщики энергетических ресурсов) [1]. Анализ источников позволяет установить, что отдельные авторы предлагают свой набор факторов, несущественно отличающийся от обозначенных выше составных элементов ближней и дальней окружающей среды организации. Так, например, в отдельных источниках обозначенные нами демографические факторы (в т.ч. социальные, культурные) рассматриваются автономно и представлены в формулировках: социокультурные, социополитические, которые включают в себя состояния политической обстановки, что в нашей классификации выделено в самостоятельный фактор внешней среды. В свою очередь Стивен П. Роббинс (Stephen P. Robbins) и Мэри Коултер (Mary Coulter) такие факторы, как нормативно-правовое законодательное регулирование и политическая обстановка, представляют в виде одного фактора и обозначают его как политико-юридические условия. В трудах обозначенных авторов дальняя окружающая среда обозначается как общая внешняя среда (general environment), под которой понимаются все факторы вне организации, способные оказать на нее

то или иное влияние. Обозначение отдельными источниками различных терминов относительно одного и того же определения, различия в формулировке этих определений, а также выявленные различия в классификациях факторов среды организации влекут за собой расхождения при применении элементов понятийно-категориального терминологического аппарата как в научных исследованиях, так и в практической деятельности, что является научной проблемой.

Считается, что организация может управлять факторами внутренней среды (персонал, средства труда, материалы), а управление факторами ближней окружающей среды (покупатели, поставщики, конкуренты) ограничено, при этом управление факторами дальнего окружения (экономическая ситуация, политическая обстановка, инфраструктурные факторы и иные) невозможно, и организациям следует адаптировать деятельность под возможности и угрозы дальнего окружения. Однако в результате развития предпринимательской деятельности отдельные организации достигли таких масштабов и такого влияния, которые позволили им адаптировать под свои потребности факторы внешней среды отдельно или в совокупности. Наиболее ярким примером таких организаций являются транснациональные корпорации (далее – ТНК), первой из таких организаций считается Dutch East India (Голландская Ост-Индская компания), созданная в 1602 г. [2] и осуществлявшая деятельность в сфере международной торговли со странами Индийского и Тихого океанов.

Внедрение результатов научно-технологического прогресса в различные сферы деятельности общества влечет за собой развитие этих отраслей, исключением не стала и область бизнеса и предпринимательства – количество организаций ТНК и масштабы их деятельности неуклонно растут.

Анализ содержания научных публикаций по проблемам развития деятельности ТНК позволяет установить, что авторы выделяют от 4 [3] до 7 [4] этапов развития ТНК. В рамках данного исследования следует рассмотреть этапы генезиса и эволюции организаций рассматриваемого типа, а также определить перспективы их развития (табл. 1).

В эволюции деятельности организаций как являющихся, так и не являющихся ТНК во многом проявляются особенности того или иного технологического уклада, состояние международной политики. Так, например, основными ресурсами второго технологического уклада (1830-1880, периодизация технологических укладов отличается в отдельных источниках) являются энергия пара и уголь, ключевыми отраслями – транспорт, черная металлургия.

На последние два десятилетия второго технологического уклада приходится начало первого этапа развития ТНК, в рамках которого стратегии ТНК были ориентированы на дешевые сырьевые ресурсы. Второй этап развития ТНК приходится на период между мировыми войнами, и преобладающей сферой деятельности является производство боеприпасов и вооружений.

Таблица 1 / Table 1

Генезис, эволюция и перспективы развития ТНК / Genesis, Evolution and Development Prospects of Multinational Enterprise (MNE)

Этап развития / Development Stage					
Первый / The First	Второй / The Second	Третий / The Third	Четвертый / The Fourth	Пятый / The Fifth	Шестой / The Sixth
Период, гг.					
1860 – 1920	1920 – 1940	1940 – 1980	1980 – 2000	2000-2020	2020-2040
Длительность периода, лет					
+/- 60	+/- 20	+/- 40	+/-20	+/-20	+/-20
Основные организационно-правовые формы					
Картель, синдикат, трест	Акционерные общества (АО), тресты	АО, концерны, конгломераты	АО, холдинги	АО, холдинги	АО, холдинги
Основные виды деятельности					
Добывающая промышленность	Производство вооружений, боеприпасов	Производство и сбыт потребительских товаров	Производство и сбыт потребительских товаров	Интеграция финансового и промышленного капитала	Нано- и биотехнологии, искусственный интеллект
Ключевые особенности стратегии					
Ориентация на дешевые источники сырья	Ориентация на национальные интересы	Адаптация внутреннего маркетинга под зарубежные условия	Инновационная активность, диверсификация	Интегрированные и территориально распределенные системы производства	Индивидуализация производства и потребления (кастомизация) в различных сферах промышленности

Источник: составлено авторами на основе данных [3-5] / Source: compiled by the authors based on [3-5]

Шестой этап развития ТНК (*табл. 1*) приходится на начало шестого технологического уклада (2010-2050/2060), в рамках которого ожидается в том числе интенсивное развитие нано- и биотехнологий, а также индивидуализация производства и потребления, снижение материальных, энергетических, трудовых затрат в производстве.

Не вызывает сомнения обширность деятельности ТНК, зачастую их масштабы и обороты сравнивают с национальными экономиками отдельных государств.

Ряд рейтинговых агентств, издательств журналов (например, Fortune [6], Forbes [7], S&P Global Ratings) проводят аналитическую деятельность, составляют рейтинги крупнейших организаций. В данном исследовании целесообразно провести

сравнительный анализ рейтинговых списков крупнейших компаний мира по критериям: лидеры списка, российские организации, организации легкой промышленности. Классификация организаций в отдельных рейтингах отличается, например, в списке Fortune Global организации легкой промышленности выделены в группы Apparel (Одежда) и Textile (Текстиль). При этом в списке Forbes аналогичные компании, а также ряд организаций, осуществляющие иные, но близкие к названным виды деятельности, объединены в группе компаний Household & Personal Products (Товары для дома и личного пользования). Сравнительный анализ рейтинговых списков представлен ниже (*табл. 2*).

Таблица 2 / Table 2

Анализ рейтинговых списков крупнейших компаний мира 2025 / Analysis of Rating Lists of the Largest Companies in the World 2025

Организация (страна) / Corporation (Country)	Доходы, млрд долл. по данным Fortune Global 500 (по данным Forbes 2000) / Revenues, Billion Dollars USD According to Fortune Global 500 (According to Forbes 2000)	Прибыль, млрд долл. по данным Fortune Global 500 (по данным Forbes 2000) / Profit, Billion Dollars USD According to Fortune Global 500 (According to Forbes 2000)	Активы, млрд долл. по данным Fortune Global 500 (по данным Forbes 2000) / Assets, Billion Dollars USD According to Fortune Global 500 (According to Forbes 2000)	Численность работников, тыс. чел. по данным Fortune Global 500 / Number of Employees, Thousands of People According to Fortune Global 500	Место в рейтинге Fortune Global 500 / Place in the Ranking Fortune Global 500	Место в рейтинге Forbes 2000 (Объем рынка, млрд долл.) / Place in the Ranking Forbes 2000 (Market Size, Billion Dollars)
Лидеры рейтингов Fortune Global 500 и Forbes 2000						
JPMorgan Chase (США)	239.42 (285.11)	49.552 (59.36)	3875.39 (4357.86)	309.92	21	1 (677.8)
Walmart (США)	648.12 (680.99)	15.51 (19.44)	252.39 (260.82)	2100.00	1	18 (762.32)
Berkshire Hathaway (США)	364.48 (371.43)	96.223 (89.00)	1069.97 (1153.88)	396.50	9	2 (1145.46)
Amazon (США)	574.78 (637.96)	30.42 (59.25)	527.85 (624.89)	1525.00	2	5 (2005.64)
Industrial and Commercial bank of China (далее – ICBC) (Китай)	Нет данных (221.96)	Нет данных (50.84)	Нет данных (6688.6)	Нет данных	нет	3 (251.33)
State Grid (Китай)	545.94 (Нет данных)	9.20 (Нет данных)	781.126 (Нет данных)	1361.42	3	Нет данных
Saudi Aramco (Саудовская Аравия)	494.89 (480.15)	120.69 (104.97)	660.82 (645.03)	73.311	4	4 (1663.38)
Российские организации						
Роснефть (РФ)	107.54	14.87	209.56	323.90	89	Нет данных
Газпром (РФ)	100.25	-7.38	320.30	492.20	102	Нет данных
Лукойл (РФ)	75.01	13.55	95.93	107.60	169	Нет данных
Сбербанк (РФ)	63.32	17.74	583.49	210.75	216	Нет данных
Банк ВТБ (РФ)	33.42	4.36	327.76	76.10	473	Нет данных
Легкая промышленность: одежда, текстиль, товары для дома и личного пользования (выборочно)						
Louis Vuitton Moet Hennessy (далее – LVMH) (Франция)	Нет данных (91.6)	Нет данных (13.58)	Нет данных (154.49)	Нет данных	нет	49 (283.06)
Hengli Group (Китай)	114.66 (Нет данных)	0.98 (Нет данных)	52.6 (Нет данных)	173.25	81	Нет данных
Christian Dior (Франция)	93.136	6.81	155.59	197.14	119	нет

Shandong Weiqiao Pioneering Group (Китай)	73.484 (Нет данных)	1.192 (Нет данных)	39.32 (Нет данных)	97.28	175	Нет данных
Nike (США)	51.21 (47.04)	5.07 (6.93)	37.53 (82.58)	83.7	288	278 (85.05)
Hermes International (Франция)	Нет данных (16.41)	Нет данных (4.98)	Нет данных (23.9)	Нет данных	нет	419 (283.78)
Adidas (Германия)	Нет данных (25.62)	Нет данных (0.825)	Нет данных (21.39)	Нет данных	нет	680 (44.05)
Prada (Италия)	Нет данных (5.88)	Нет данных (0.907)	Нет данных (8.85)	Нет данных	нет	1501 (16.57)
Ralph Lauren (США)	Нет данных (6.95)	Нет данных (0.704)	Нет данных (7.08)	Нет данных	нет	1582 (13.59)

Источник: составлено авторами на основе данных [6, 7] / Source: compiled by the authors based on [6, 7]

Лидерами рассматриваемых в совокупности рейтингов являются: финансово-кредитные организации JPMorgan Chase (США) и ICBC (Китай), ритейлеры Walmart (США) и Amazon (США). Также среди лидеров одного из рейтингов находятся управляющая компания Berkshire Hathaway (США), компания State Grid (Китай), осуществляющая деятельность в сфере электроники и электротехники, нефтедобывающая компания Saudi Aramco (Саудовская Аравия), занимающая 4 место как в списке Fortune Global, так и в списке Forbes.

Масштабы деятельности организаций, представленных в рейтинговых списках Fortune Global 500 и Forbes 2000, сопоставимы с масштабами отдельных мегаполисов и государств. Так, например, в соответствии с данными табл. 2, численность работников Walmart составляет 2100 тыс. чел., при этом, в соответствии с данными Всемирного банка [8], в 2024 г. численность населения республики Словения – 2126.32 тыс. чел., республики Латвия – 1862.44 тыс. чел., а Брюсселя – 2132.18 тыс. чел. [9]. Аналогично численность персонала Christian Dior составляет 197.14 тыс. чел., для сравнения: численность населения Андорры составляет 81.93 тыс. чел., численность населения Лихтенштейна – 40.19 тыс. чел., Монако – 38.63 тыс. чел. Таким образом можно заключить, что численность персонала ТНК Christian Dior, осуществляющей деятельность в сфере легкой промышленности (производства одежды), пятикратно превышает численность населения, пусть и карликового, но государства – княжества Монако.

Присутствие среди лидеров рассматриваемых рейтингов российских организаций, обозначенных в рейтинге Fortune Global, финансово-кредитных компаний предопределяется потребностью на рынке в их услугах, в том числе корпоративном кредитовании, что связано с зависимостью организаций от источников заемного капитала. Аналогично масштабы и эффективность деятельности добывающих компаний связаны с высоким уровнем потребления продукции в производстве и домохозяйствах.

Среди российских организаций в рейтинге Fortune Global представлены финансово-кредитные организации Сбербанк и Банк ВТБ, а также добывающие компании Роснефть, Газпром, Лукойл.

Особый интерес представляет сравнение показателей совокупных доходов отдельных организаций с ВВП отдельных государств. Так, например, доход одного из лидеров рассматриваемых рейтингов (табл. 2) – нефтедобывающей компании Saudi Aramco за 2024 г. составляет 494.89 млрд долл. (по данным Fortune Global 500), что превышает ВВП Норвегии, составляющий 483.72 млрд долл. (по данным Всемирного банка [10]). По данным исследуемых рейтинговых списков доход LVMH за 2024 г. составляет 91.6 млрд долл., что превышает ВВП республики Сербия за тот же период, составляющий 89.08 млрд долл.

Данные о деятельности организаций, представленных в табл. 2, позволяют произвести оценку ряда относительных показателей их деятельности, результаты расчета представлены в табл. 3, а отдельные рассматриваемые показатели – на рис. 1.

Таблица 3 / Table 3

Оценка отдельных относительных показателей деятельности крупнейших компаний мира в 2025 г. / Assessment of Selected Relative Performance Indicators of the World's Largest Companies in 2025

Организация (страна) / Corporation (Country)	Рентабельность продаж, % / Return on Sales, %	Рентабельность активов, % / Return on Assets, %	Коэффициент оборачиваемости активов, \$ / Assets Turnover Ratio, \$
Лидеры рейтингов Fortune Global 500 и Forbes 2000			
JPMorgan Chase, по данным Fortune Global 500 (далее – FG500)	20.70	1.28	0.06
JPMorgan Chase, по данным Forbes	20.82	1.36	0.07
Walmart, по данным FG500	2.39	6.15	2.57
Walmart, по данным Forbes	2.85	7.45	2.61
Berkshire Hathaway, по данным FG500	26.40	8.99	0.34
Berkshire Hathaway, по данным Forbes	23.96	7.71	0.32
Amazon, по данным FG500	5.29	5.76	1.09
Amazon, по данным Forbes	9.29	9.48	1.02

ICBC, по данным Forbes	22.91	0.76	0.03
State Grid, по данным FG500	1.69	1.18	0.70
Saudi Aramco, по данным FG500	24.39	18.26	0.75
Saudi Aramco, по данным Forbes	21.86	16.27	0.74
Российские организации, по данным FG500			
Роснефть (РФ)	13.83	7.10	0.51
Газпром (РФ)	-7.36	-2.30	0.31
Лукойл (РФ)	18.06	14.12	0.78
Сбербанк (РФ)	28.02	3.04	0.11
Банк ВТБ (РФ)	13.05	1.33	0.10
Легкая промышленность, в том числе одежда, текстиль, товары для дома и личного пользования (выборочно)			
LVMH (Франция), по данным Forbes	14.83	8.79	0.59
Hengli Group (Китай), по данным FG500	0.85	1.86	2.18
Christian Dior (Франция), по данным FG500	7.31	4.38	0.60
Shandong Weiqiao Pioneering Group (Китай), по данным FG500	1.62	3.03	1.87
Nike (США), по данным FG500	9.90	13.51	1.36
Nike (США)	14.73	8.39	0.57
Hermes International, по данным Forbes	30.35	20.84	0.69
Adidas (Германия), по данным Forbes	3.22	3.86	1.20
Prada, по данным Forbes	15.43	10.25	0.66
Ralph Lauren, по данным Forbes	10.13	9.94	0.98

Источник: составлено авторами на основе данных [6, 7] / Source: compiled by the authors based on [6, 7]

Для целей данного расчета принято допущение: в структуре доходов, опубликованных в анализируемых рейтингах, преобладают доходы от осуществления организациями основной деятельности, что позволяет произвести расчет показателей рентабельности продаж и коэффициента оборачиваемости активов.

По результатам деятельности рассматриваемых компаний наиболее высокий показатель рентабельности продаж (табл. 3) наблюдается в организации Hermes International (30.35%), несколько ниже значение показателя отмечается в финансово-кредитной организации Сбербанк (28.02%), Berkshire Hathaway (26.4%). С точки зрения рассматриваемого показателя наименьшие значения отмечаются в организациях: State Grid (1.69%), Shandong Weiqiao Pioneering Group (1.62%), Hengli Group (0.85%), а также в российской добывающей компании Газпром, которая по данным рейтинга Fortune Global 500 сформировала убыток по результатам деятельности в 2024 г.

По показателю рентабельности активов в 2024 г. наиболее эффективно осуществляли деятельность следующие организации: Hermes International (20.84%), Saudi Aramco (18.26% на основе данных Fortune Global 500 и 16.27% на основе данных Forbes), Лукойл (14.12%). Среди рассматриваемых компаний по анализируемому показателю наименьший уровень эффективности продемонстрировали: Газпром – по причине обозначенного ранее убытка, ICBC (0.76%), State Grid (1.18%), JPMorgan Chase (1.28% на основе данных Fortune Global 500 и 1.36% на основе данных Forbes).

С точки зрения коэффициента оборачиваемости активов наиболее эффективно осуществляли деятельность: Walmart (2.57% на основе данных Fortune Global 500 и 2.61% на основе данных Forbes), Hengli Group (2.18%), Shandong Weiqiao Pioneering Group (1.87%). Наименее эффективны: ICBC (0.03%), JPMorgan Chase (0.06% на основе данных Fortune Global 500 и 0.07% на основе данных Forbes), Банк ВТБ (0.10%).

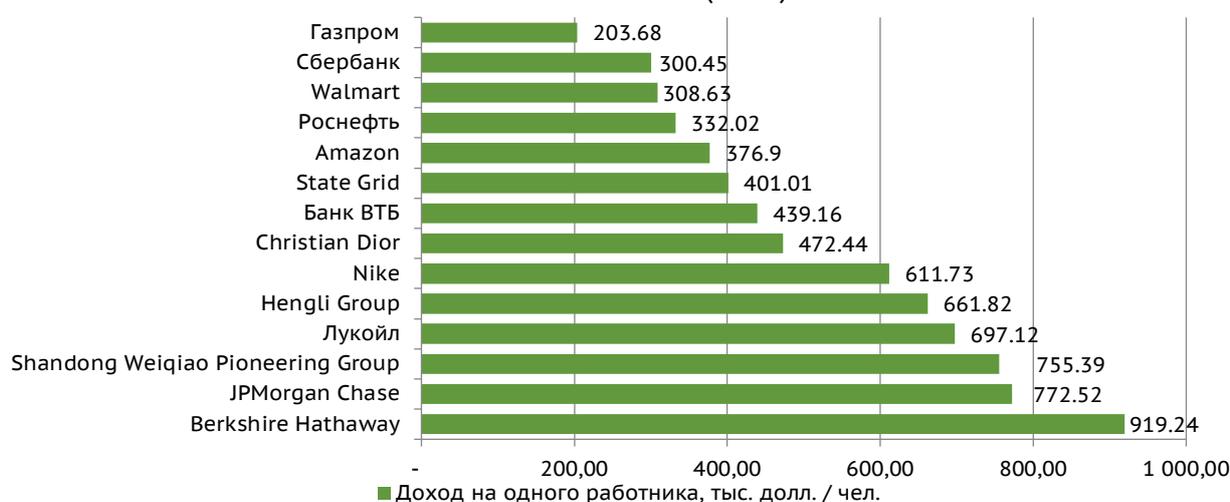


Рис. 1. Отношение доходов организации к численности ее работников в крупнейших компаниях мира, тыс. долл. / чел. / Fig. 1. The Ratio of an Organization's Revenue to the Number of Its Employees in the World Largest Companies, thousand dollars / person

Источник: составлено авторами на основе данных [6, 7] / Source: compiled by the authors based on [6, 7]

На *рис. 1* представлены данные об отношении дохода организации к численности работников по всем компаниям, обозначенным в рейтинге Fortune Global 500 (*табл. 2*), кроме Saudi Aramco, значение рассматриваемого показателя которой составляет 6750.56 тыс. долл. / чел. Столь высокое значение показателя может быть связано с получением организацией высокого дохода от осуществления инвестиционной деятельности, высокими показателями производительности используемого оборудования, а также с иными факторами. Также наиболее высокое значение показателя наблюдается по организациям Berkshire Hathaway (многопрофильная управляющая компания широкой диверсификации), JPMorgan Chase (один из крупнейших банков мира), Shandong Weiqiao Pioneering Group (компания широкой диверсификации).

По результатам проведенного анализа содержания рейтинговых списков крупнейших компаний мира можно заключить, что не все организации крупного бизнеса демонстрируют эффективность деятельности. Не всегда масштабы деятельности предполагают ее эффективность, также, как и эффективность не гарантирует постепенного существенного наращивания масштабов деятельности организаций. Так, например, в соответствии с анализируемыми рейтинговыми списками и расчетами, проведенными в рамках данного исследования, крупный американский банк JPMorgan Chase, занимающий первую строчку в списке Forbes (*табл. 2*), продемонстрировал низкие показатели рентабельности и оборачиваемости активов, при этом достаточно высокое отношение доходов к численности работников. При этом корпорация Hermes International, занимающая 419 из 2000 место в списке Forbes, демонстрирует достаточно высокие показатели рентабельности.

Несмотря на действие международных ограничений, введенных ввиду наблюдаемой в последние годы напряженности геополитической обстановки, российские организации были включены в рейтинг крупнейших компаний мира Fortune Global 500, а также продемонстрировали эффективность деятельности. Расчеты, проведенные в рамках данного исследования, свидетельствуют о достаточно высокой эффективности деятельности отдельных из рассматриваемых российских организаций. Так, например, среди исследуемых организаций Сбербанк, в соответствии с анализируемыми данными, продемонстрировал один из лучших показателей рентабельности продаж, Лукойл – эффективность по показателям рентабельности активов (*табл. 3*), а также с точки зрения отношения доходов организации к численности работников (*рис. 1*).

В рамках данного исследования актуально рассмотреть основные аспекты управления отдельными факторами дальнего окружения организаций.

При реализации стратегий масштабирования деятельности посредством создания филиалов и представительств, дочерних и зависимых организаций как на территории государства базирования, так и на

территории иностранных государств компании ориентируются на достижение объективных целей и задач предпринимательской деятельности. Среди данных целей можно выделить: получение доступа к рынкам сбыта, что влечет за собой увеличение выручки; получение доступа к дешевым ресурсам различного вида (в том числе материальных, трудовых, энергетических); укрепление конкурентной позиции на рынке.

Интенсивное развитие деятельности компаний в международном масштабе неразрывно связано с процессом глобализации, международной интеграции, динамичность развития которым придал научно-технологический прогресс в целом, а особую роль сыграло развитие международных грузоперевозок, в том числе в виде стандартизации грузоперевозок в виде создания и внедрения в 1956 г. ISO-контейнеров (Малкольм Маклин (Malcom McLean)). Данные контейнеры используются в морских, железнодорожных и автомобильных перевозках. Их внедрение существенно рационализировало и повысило эффективность погрузо-разгрузочных работ, а также процесса транспортировки различного вида грузов в целом. Что касается сфер деятельности, для которых не характерно широкое использование материальных ресурсов, то данные виды деятельности (банковское обслуживание, страхование, консалтинг, аудит и иные) получили импульс развития в результате широкого распространения компьютерной техники, мобильной связи и интернета.

При расширении деятельности как на внутреннем, так и на внешнем рынке организации могут ориентироваться на создание и развитие сети филиалов, представительств, дочерних и зависимых организаций. Также в качестве способа масштабирования деятельности могут выступать сделки реорганизации бизнеса в виде слияний, поглощений, приобретения предприятий как полностью, так и отдельных его частей (цех, здание, сооружение).

Укрупненно состояние мирового рынка слияний и поглощений представлено на *рис. 2*, который построен на основе данных Института слияний, поглощений и альянсов (ИМАА). По данным 2024 г. можно отметить сокращение объема рынка как с точки зрения количества сделок, так и с точки зрения их стоимостного объема. Исследованием сделок реорганизации, слияний, поглощений занимаются многие исследовательские организации и консалтинговые компании. В отличие от данных названного первоисточника, аудиторско-консалтинговая компания PwC [11] свидетельствует о том, что мировой объем сделок рассматриваемого вида за 2024 г. составил 2712 млрд долл. (в том числе 1301 млрд долл. за 1-й квартал, 1411 млрд долл. за 2-й квартал), количество сделок – 47558 (в том числе 24844 за 1-й квартал, 22714 за 2-й квартал). Расхождение данных в первоисточниках связано со многими обстоятельствами, среди которых: различия в методологии признания сделки по ее объему, статусу реализации (планирование, реализация/осуществление, завершение), неполнота сбора сведений об отдельных сделках.

Данные, представленные на рис. 2, свидетельствуют о значительном росте объема рынка слияний и поглощений на протяжении последних 40 лет. Рост рынка связан с господством процесса глобализации,

ростом прозрачности бизнеса, проработкой нормативно-правовой базы и методологического инструментария осуществления сделок рассматриваемого вида.



Рис. 2. Динамика мирового рынка слияний и поглощений за 1985-2024 гг. / Fig. 2. The Dynamic of the Worldwide Market of Mergers and Acquisitions 1985-2024

Источник: составлено авторами на основе данных [12] / Source: compiled by the authors based on [12]

Существует широкий спектр направленности сделок масштабирования, и, как правило, они ориентированы на создание вертикальных интегрированных групп (объединение с поставщиками и/или покупателями) и горизонтальных интегрированных групп (объединение предприятий и/или организаций), осуществляющих схожие виды деятельности. Горизонтальная интеграция предполагает увеличение присутствия базовой организации на рынке, укрепление ее конкурентных позиций. Сделки слияний и поглощений являются сложными сами по себе с точки зрения вопросов планирования и реализации как самого процесса реорганизации, так и этапов планирования и осуществления дальнейшей деятельности. Они сопровождаются широким спектром организационных, бюрократических, правовых, этических и иных формальностей. Сделки, связанные с интеграцией организаций-конкурентов, осуществляемых в региональном, национальном или мировом масштабе, помимо названных проблем, сталкиваются с проблемами удовлетворения требований антимонопольного законодательства, законодательства в сфере защиты конкуренции, ее добросовестности.

Огромное значение в деятельности организации играет доступность заемного капитала, который по своей сущности, несмотря на платность при обеспечении должной доходности и уровня рентабельности, формирует потенциал развития. В 2014 г. при введении санкций иностранных государств в отношении России как финансовые учреждения, так и нефинансовые организации оказались отрезаны от западных источников заемного капитала [10], которые по сравнению с аналогичными российскими инструментами займа отлича-

лись меньшей стоимостью. В рамках данного исследования актуально провести сравнительный анализ ставок заемного капитала в России и в зарубежных государствах.

Для целей составления диаграммы (рис. 3) выбраны государства Китай и США как страны с самыми крупными национальными экономиками, Швейцария – в качестве страны, финансово-кредитные учреждения которой, как известно, отличаются надежностью и стабильностью. Следует отметить, что в первоисточнике не опубликованы данные о рассматриваемом показателе в США за 2022-2024 гг., Российской Федерации – за 2024 гг.

Характеризуя данные, представленные на рис. 3, следует отметить, что на протяжении всего рассматриваемого периода (2013-2024 гг.) в России наблюдается наибольшее значение средних процентных ставок по банковским кредитам среди рассматриваемых государств. Процентные ставки по кредитам, предоставляемым китайскими банками, отличаются умеренным значением и стабильностью на протяжении 2015-2024 гг.

В соответствии с динамикой процентных ставок можно отследить действие международных экономических ограничений: в России наблюдается рост значения рассматриваемого показателя в 2014-2015 гг. по сравнению с 2013 г. Аналогичная динамика отмечается в 2022-2023 гг. по сравнению с 2021 г. На динамику ставок по кредитам оказывают влияние многие факторы, среди которых: спрос на данные инструменты займа, уровень инфляции. Проблема управления развитием деятельности в условиях высоких процентных ставок состоит в том, что организациям зачастую сложно получить уровень прибыльности, достаточный для окупаемости кредита.

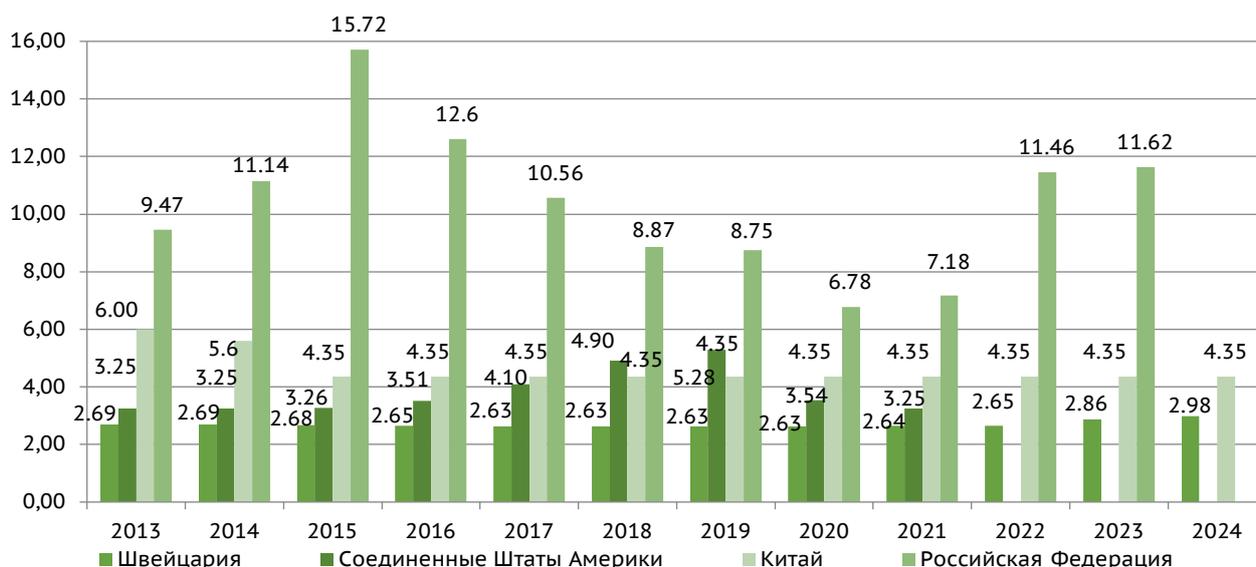


Рис. 3. Динамика процентных ставок по банковским кредитам в отдельных странах мира за 2013-2024 гг., % /
Fig. 3. The Dynamic of the Banking Interest Rate in the Individual Countries of the World 2013-2024, %

Источник: составлено авторами на основе данных [8] / Source: compiled by the authors based on [8]

В соответствии с данными рис. 3 ставки по кредитам, выдаваемым российскими банками в 2023 г. составили 11.62%, при этом показатели рентабельности активов отдельных российских организаций, являющихся крупнейшими компаниями мира, составляют по данным 2024 г. от 1.33 до 7.10% (табл. 3). Также в обозначенной таблице отмечено значение названного показателя, выделяющееся от остальных российских организаций – 14.12% (Лукойл), и отрицательное значение (Газпром).

Огромное значение в деятельности организаций играет общее состояние инфраструктуры, в том числе доступность отдельных энергетических ресурсов, состояние транспортной системы и прочее. В поиске рынков сбыта, дешевой рабочей силы и иных ресурсов крупные организации, приходя в то или иное государство, способствуют развитию данной составляющей среды деятельности, в том числе: осуществляют инвестиции в строительство промышленных предприятий, прилегающих территорий, участвуют в различных проектах, в том числе на основе государственно-частного партнерства.

В целях эффективного развития деятельности организации необходимы трудовые ресурсы, обладающие квалификационными характеристиками, отвечающими потребностям работодателя. В результате поиска дешевой рабочей силы отдельные организации распространили свою деятельность на территории иностранных государств. С одной стороны, западные организации предлагают работникам условия труда лучшие в сравнении с отечественными работодателями по показателям оплаты труда, дополнительному страхованию и иным. Однако, исторический опыт так же демонстрирует обратные ситуации: в отдельных государствах мира западные компании создавали унизиительные условия труда, пользуясь социальной незащищенностью граждан [13].

В развитии деятельности организаций огромное значение играет такой фактор внешней среды, как уровень развития науки и техники. Достижения в данной сфере формируют возможность организаций осуществлять инновации различного вида, среди которых особую роль играют продуктовые и технологические. Данные инновации ориентированы на решение различных задач развития деятельности организации, в том числе: укрепление конкурентных преимуществ организации, повышение эффективности производственно-технологического процесса и конкурентоспособности производимой продукции.

Крупные организации ввиду наличия у них необходимых ресурсов создают в своей структуре и развивают подразделения, имеющие исследовательскую и опытно-конструкторскую направленность. Результатами деятельности таких подразделений выступают новые виды продукции, технологии и т.д. Организации, развивая деятельность, могут использовать и продавать полученные результаты. Как правило, организации не реализовывают уникальные новые разработки, обеспечивающие их конкурентное преимущество (корневые компетенции по Хамелу (Hamel) и Прахаладу (Prahalad)), а в целях получения дополнительного дохода могут реализовать актуальные, но несколько устаревшие разработки (ключевые компетенции).

Проблема уровня развития науки и техники, технологического суверенитета может быть проанализирована через показатели доли высокотехнологичной продукции в структуре внешне-торгового оборота. В рамках данного исследования актуально провести соответствующий анализ на примере внешней торговли информационно-коммуникационной продукцией, которая в той или иной мере является высокотехнологичной (табл. 4).

Таблица 4 / Table 4

**Доля информационно-коммуникационной продукции во внешнеторговом обороте России и Китая, % /
The Share of Information and Communication Products in Foreign Trade Turnover in Russia and China, %**

Период / Period		2018	2019	2020	2021	2022	2023
Экспорт							
Мир в целом		11.99	12.03	13.59	12.98	12.57	11.5
Китай	Значение показателя, %	26.61	25.51	26.16	24.71	22.64	21.34
	Динамика, +/- к предыдущему	X	-1.1	0.65	-1.45	-2.07	-1.3
Россия	Значение показателя, %	0.46	0.52	0.48	0.5	н/д	н/д
	Динамика, +/- к предыдущему	X	0.06	-0.04	0.02	н/д	н/д
Импорт							
Мир в целом		12.97	12.92	14.65	13.98	12.74	н/д
Китай	Значение показателя, %	22.23	22.04	24.57	23.32	22.14	н/д
	Динамика, +/- к предыдущему	X	-0.19	2.53	-1.25	-1.18	н/д
Россия	Значение показателя, %	9.78	9.21	10.24	9.98	н/д	н/д
	Динамика, +/- к предыдущему	X	-0.57	1.03	-0.26	н/д	н/д

Источник: составлено авторами на основе данных [14] / Source: compiled by the authors based on [14]

В соответствии с данными, представленными в табл. 4, следует заключить, что на протяжении ряда лет доля информационно-коммуникационной продукции в структуре российского экспорта незначительна (не более 0.52%), что свидетельствует о ее низкой конкурентоспособности на мировом рынке. При этом в 2020 г. по сравнению с 2018 г. отмечается рост доли продукции названного вида в структуре импорта страны при незначительном снижении в 2019 г. В целом по странам мира отмечаются более высокие показатели удельного веса рассматриваемой высокотехнологичной продукции по сравнению с российскими показателями. В Китае, занимающем на протяжении ряда лет лидирующие позиции в рейтинге стран по показателю ВВП, отмечаются существенно более высокие значения показателя по сравнению с российскими. Данное соотношение свидетельствует о значительных объемах китайского внешнеторгового оборота высокотехнологичной продукции.

Экономическая ситуация как фактор дальнего

окружения организации характеризуется эффективностью функционирования национальных и региональных экономических систем. Среди индикаторов, характеризующих состояние экономики можно выделить: уровень инфляции, динамику ВВП, динамику ВВП на душу населения, уровень процентных ставок. В рамках данного исследования, характеризуя привлекательность российской экономики для иностранного капитала, актуально рассмотреть состояние, динамику и структуру иностранных инвестиций (табл. 5).

В соответствии с данными ЮНКТАД [14], представленными в табл. 5, в России наблюдается отрицательное значение иностранных инвестиций в 2022 г., что можно связать с выводом значительных сумм иностранного капитала из российской экономики ввиду введения санкций иностранных государств. За рассматриваемый период в мире отмечается общее сокращение международного движения капитала. По сравнению с Китаем доля российских инвестиций незначительна.

Таблица 5 / Table 5

Состояние, динамика и структура иностранных инвестиций: Россия и отдельные страны БРИКС 2021-2023 гг. / Status, Dynamics and Structure of Foreign Investments: Russia and Individual BRICS Countries 2021-2023

Период / Period		2021	2022	2023
Входящие инвестиции				
Мир в целом	Значение, млрд долл.	1 621.80	1 355.75	1 331.81
	Динамика, +/- к предыдущему	X	- 266.05	-23.94
	Динамика, % к предыдущему	X	-16.40	-1.77
Китай	Значение, млрд долл.	180.96	189.13	163.25
	Динамика, +/- к предыдущему	X	8.18	-25.88
	Динамика, % к предыдущему	X	4.52	-13.68
	Доля в общей структуре, %	11.16	13.95	12.26
	Динамика доли, +/- к предыдущему	X	2.79	-1.69
Россия	Значение, млрд долл.	38.64	-15.21	8.36
	Динамика, +/- к предыдущему	X	-53.84	23.57
	Динамика, % к предыдущему	X	-139.35	-155.01
	Доля в общей структуре, %	2.38	-1.12	0.63
	Динамика доли, +/- к предыдущему	X	-3.50	1.75
Исходящие инвестиции				
Мир в целом	Значение, млрд долл.	1 881.92	1 574.72	1 550.58
	Динамика, +/- к предыдущему	X	-307.20	-24.14
	Динамика, % к предыдущему	X	-16.32	-1.53

Китай	Значение, млрд долл.	178.82	163.12	147.85
	Динамика, +/- к предыдущему	X	-15.70	-15.27
	Динамика, % к предыдущему	X	-8.78	-9.36
	Доля в общей структуре, %	9.50	10.36	9.54
	Динамика доли, +/- к предыдущему	X	0.86	-0.82
Россия	Значение, млрд долл.	64.07	11.51	29.11
	Динамика, +/- к предыдущему	X	-52.56	17.60
	Динамика, % к предыдущему	X	-82.04	152.91
	Доля в общей структуре, %	3,40	0.73	1.88
	Динамика доли, +/- к предыдущему	X	-2.67	1.15

Источник: составлено авторами на основе данных [14] / Source: compiled by the authors based on [14]

Низкая инвестиционная привлекательность российской экономики связана с ее нестабильностью, а также низкими показателями ее эффективности, низкой инновационной активностью организаций, низкой конкурентоспособностью продукции, действием международных экономических ограничений, а также иными факторами, среди которых в том числе геополитическая напряженность.

В [15] проанализированы данные опроса руководителей 1121 организаций, и по результатам проведенного аналитического исследования авторами сформирован ряд выводов, среди которых: ключевыми барьерами развития деятельности организаций являются факторы качества государственного регулирования, доступности внешнего финансирования; авторы уточняют, что наиболее пессимистичны в своих оценках организации, не имеющие опыта создания инноваций. Значимость внедрения инноваций российскими организациями обозначена в публикациях последних лет, а российские исследователи выделяют проблемы влияния международных ограничений на результативность и эффективность реализации российскими организациями стратегий инноваций [16]. Авторы выделяют значимость реализации стратегий государственно-частного партнерства в целях обеспечения эффективности деятельности организаций. Так, в работе [17] обоснована значимость осуществления инноваций, в том числе в части трансфера технологий посредством развития региональных инновационных кластеров.

Вследствие процесса глобализации, проявляющейся в усилении конкуренции на различных рынках, международном движении капитала, трансфере инноваций, отдельные государства попали в технологическую зависимость от более успешных в этом плане партнеров, среди которых чаще всего выделяются страны Запада [18]. Авторы труда [19] со ссылкой на первоисточник констатируют, что в условиях глобальной нестабильности качество управления предприятиями будет предопределять их жизнеспособность и перспективы дальнейшего развития.

ТНК являются не единственной формой организаций, которые при управлении дальней окружающей средой оказывают влияние на органы государственной власти. Данное воздействие так

же оказывается крупными национальными организациями, так, например, в 90-е годы прошлого века на российские органы государственной власти оказывали влияние крупные предприниматели, среди которых можно выделить группу лиц, контролировавших свыше 50% национальной экономики и получивших условное название «Семибанкирщина» [20] (от слова «Семибоярщина» – название российского правительства в 1610-1612 гг.), однако отдельные источники обозначают разное количество участников данного объединения, отличное от величины 7.

Органы власти отдельных государств видят в присутствии на территории своей страны ТНК угрозу национальной безопасности и суверенитету, так, в соответствии с Указом Президента РФ [21] «...стремление транснациональных корпораций ограничить роль государств сопровождается обострением внутривластных проблем, усилением межгосударственных противоречий, ослаблением влияния международных институтов и снижением эффективности системы глобальной безопасности».

Заключение

Организации в рамках реализации стратегий развития деятельности в поисках рынков сбыта и дешевых ресурсов осуществляют масштабирование. При реализации данных стратегий, в том числе происходит создание новых рабочих мест, модернизация производства, улучшается качество жизни населения, осуществляется общее развитие инфраструктуры, укрепление и повышение эффективности национальной экономики страны. Также выделяют ряд отрицательных последствий расширения деятельности ТНК, среди которых – эксплуатация работников, игнорирование экологических норм и законодательства, несоблюдение иных норм законодательства, оказание влияния на органы власти в целях адаптации под потребности своего развития отдельных факторов среды (как правило, политических и нормативно-правовых факторов), которое идет вразрез национальным интересам страны и ее населения.

Цель данного исследования достигнута за счет решения совокупности взаимосвязанных и взаимообусловленных задач.

Обзор литературных источников позволил установить взаимосвязь содержания отдельных

технологических укладов и особенностей развития предприятий и организаций, особое внимание уделяется ТНК, рассмотрена периодизация этапов их развития. Ввиду того, что ТНК выступают в качестве основных акторов сделок реорганизации бизнеса, в данном исследовании раскрыта и проанализирована динамика мирового рынка слияний и поглощений.

Анализ масштабов деятельности ряда ТНК позволил установить, что отдельные показатели деятельности субъектов экономики названного типа сопоставимы с показателями отдельных государств. Обзор показателей эффективности деятельности организаций продемонстрировал, что организации, включенные в рассматриваемые рейтинговые списки (Forbes 2000 и Fortune Global 500), не всегда демонстрируют эффективность деятельности с точки зрения показателей финансового состояния.

Несмотря на действующие международные организации, являющиеся факторами внешней среды, российские организации включены в список Fortune Global 500. Проведенное аналитическое исследование позволило установить, что к основным проблемам внешней среды российских организаций следует отнести: труднодоступность заемного капитала, высокую степень зависимости от мирового рынка высоких технологий, а также ряд иных.

Библиография

- [1] Поликарпов К.И. Развитие методологического подхода к оценке и анализу среды деятельности фирмы // Экономика и управление. 2014. Часть 2. С. 73-76.
- [2] Косинцев А.П., Фальченко О.Д. Анализ критериев транснациональности международных корпораций // Известия УрГЭУ. 2009. № 3(25). С. 42-46.
- [3] Косевич А.В., Кожина В.О. Особенности современного этапа транснационализации мировой экономики // Вестник МИЭП. 2016. № 1(22). С. 7-13.
- [4] Бозров А.М., Тебекин А.В. Международная инвестиционная деятельность транснациональных корпораций с учетом тенденций глобализации и региональных особенностей // Транспортное дело России. 2014. № 4. С. 35-37.
- [5] Бобров В.Н. Особенности развития транснациональных корпораций, их роль в мировой экономике // "Chronos" Экономические науки. 2021. Том 6. № 2(30). С. 14-20. DOI: 10.52013/2712-9713-30-2-4
- [6] Full List of Fortune Global 500 Companies (2025). US 500. (На англ.). URL: <https://us500.com/fortune-global-500> (дата обращения 20.08.2025).
- [7] Forbes' 2025 Global 2000 List - The World's Largest Companies Ranked (2025). Forbes. (На англ.). URL: <https://www.forbes.com/lists/global2000/> (дата обращения 20.08.2025).
- [8] World Bank Group (2025). Worldbank. (На англ.). URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/home> (дата обращения 21.08.2025).
- [9] Explore the World Population Through Data (2025). World Population Review. (На англ.). URL: <https://worldpopulationreview.com> (дата обращения 21.08.2025).
- [10] Поликарпов К.И., Тимофеев Д.Г. Управление деятельностью фирмы в условиях международных экономических ограничений // Вопросы экономики и права. 2015. № 83. С. 120-124.
- [11] Pricewaterhousecoopers (2025). PWC. (На англ.). URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/trends.html#trends> (дата обращения 22.08.2025).
- [12] Institute for mergers, Acquisitions & Alliances (2025). Imaa-Institute. (На англ.). URL: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/> (дата обращения 23.08.2025)
- [13] Мондал К.М. Эксплуатация женщин-работниц в бангладешской промышленности // Исторические, философские, методологические проблемы современной науки. 2018. С. 38-44.
- [14] UNCTAD Data Hub (2025). Unctadstat. (На англ.). URL: <https://unctadstat.unctad.org/EN/Index.html> (дата обращения 24.08.2025)
- [15] Власова В., Кузнецова Т., Бойко К. Преодоление внутренних и внешних угроз для инновационного развития компании // Форсайт. 2024. Том 18. № 2. С. 85-96. DOI: 10.17323/2500-2597.2024.2.85.96
- [16] Кириллова Е.А., Рысин Д.О., Меркушев С.А. Этапы управления структурной трансформацией производственно-хозяйственных систем на основе механизма государственно-частного партнерства // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2024. Том 15. № 4. С. 697-708. DOI: 10.18184/2079-4665.2021.15.4.697-708
- [17] Чаплыгин В.Г., Мороз В.Н. Принятие решений по трансферу технологий в региональном инновационном кластере в условиях неопределенности и риска // Журнал новой экономической ассоциации. 2022. № 1(53). С. 121-142. DOI: 10.31737/2221-2264-2022-53-1-6
- [18] Костромин П.А. Инновационная и научная деятельность как факторы управления устойчивым развитием организаций и территорий // Экономика науки. 2025. Том 11. № 2. С. 41-52.
- [19] Коренная К.А., Голлай А.В., Логиновский О.В. Модели управления промышленными предприятиями в условиях нестабильности внешней среды и необходимости технологического перевооружения // Проблемы управления. 2021. № 4. С. 40-49. DOI: 10.25728/pu.2021.4.4
- [20] Лазарев Д.К. Олигархия в России: истоки // Внутренняя политика: проблемы и технологии управления. 2019. № 2. С. 164-170
- [21] Указ Президента Российской Федерации от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» (2021). КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/?ysclid=ml6hp7aowx587154299 (дата обращения 23.08.2025).

References

- [1] Polikarpov K.I. Razvitie metodologicheskogo podhoda k ocenke i analizu srede deyatel'nosti firmy [Development of a methodological approach to the assessment and analysis of the company's business environment] // Economics and management. 2014. Vol. 2. Pp. 73-76. (In Russ.).
- [2] Kosincev A.P., Fal'chenko O.D. Analiz kriteriev transnacional'nosti mezhdunarodnyh korporacij [Analysis of criteria for transnationality of international corporations] // Journal of New Economy. 2009. Vol. 3(25). Pp. 42-46. (In Russ.).
- [3] Kosevich A., Kozhina V. Features of the Current Stage of Transnationalization of the World Economy // MIEP Bulletin. 2016. Vol. 1(22). Pp. 7-13. (In Russ.).

- [4] Bozrov A., Tebekin A. International Investment Activities of Transnational Corporations based on Trends of Globalization and Regional Particularities // *Transport business of Russia*. 2014. Vol. 4. Pp. 35-37. (In Russ.).
- [5] Borobov V.N. Features of the Development of Transnational Corporations, their Role in the World Economy // "Chronos" *Economy Sciences*. 2021. Vol. 6(2-30). Pp. 14-20. (In Russ.). DOI: 10.52013/2712-9713-30-2-4
- [6] Full List of Fortune Global 500 Companies (2025). US 500. URL: <https://us500.com/fortune-global-500> (accessed on 20.08.2025).
- [7] Forbes' 2025 Global 2000 List - The World's Largest Companies Ranked (2025). Forbes. URL: <https://www.forbes.com/lists/global2000/> (accessed on 20.08.2025).
- [8] World Bank Group (2025). Worldbank. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/home> (accessed on 21.08.2025).
- [9] Explore the World Population Through Data (2025). World Population Review. URL: <https://worldpopulationreview.com/> (accessed on 21.08.2025).
- [10] Polikarpov K.I., Timofeev D.G. Management of the Company in Terms of International Economic Restrictions // *Issues of Economics and law*. 2015. Vol. 8. Pp. 120-124. (In Russ.).
- [11] Pricewaterhousecoopers (2025). PWC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/trends.html#trends> (accessed on 22.08.2025).
- [12] Institute for mergers, Acquisitions & Alliances (2025). Imaa-Institute. URL: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/> (accessed on 23.08.2025).
- [13] Mondal K.M. Exploitation of female workers in Bangladeshi industry [Ekspluatatsiya zhenshchin-rabotnic v bangladeshskoj promyshlennosti] // *Historical, philosophical, and methodological problems of modern science*. 2018. Pp. 38-44. (In Russ.).
- [14] UNCTAD Data Hub (2025). Unctadstat. URL: <https://unctadstat.unctad.org/EN/Index.html> (accessed on 24.08.2025).
- [15] Vlasova V., Boiko K., Kuznetsova T. Overcoming Internal and External Barriers for the Innovative Development of Business // *Foresight and STI Governance*. 2024. Vol. 18(2). Pp. 85-96. (In Russ.). DOI: 10.17323/2500-2597.2024.2.85.96
- [16] Kirillova E.A., Rysin D.O., Merkushev S.A. Stages of Managing the Structural Transformation of Regional Entities Based on the Mechanism of Public-Private Partnership // *MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2024. Vol. 4(15). Pp. 697-708. (In Russ.). DOI: 10.18184/2079-4665.2021.15.4.697-708
- [17] Chaplygin V.G., Moroz V.N. Decision Making on the Technology Transfer in Regional Innovation Cluster under Uncertainty and Risk // *Journal of the New Economic Association*. 2022. Vol. 1(53). Pp. 121-142. (In Russ.). DOI: 10.31737/2221-2264-2022-53-1-6
- [18] Kostromin P.A. Innovation and Scientific Activity as Factors in Managing the Organisations and Territories' Sustainable Development // *Economics of Science*. 2025. Vol. 11(2). Pp. 41-52. (In Russ.).
- [19] Korennaya K.A., Hollay A.V., Loginovskiy O.V. Models of Managing Industrial Enterprises under an Unstable Environment and Technological Re-Equipment // *Control sciences*. 2021. Vol. 4. Pp. 40-49. (In Russ.). DOI: 10.25728/pu.2021.4.4
- [20] Lazarev D.K. Oligarhiya v Rossii: istoki [The oligarchy in Russia: the origins] // *Domestic Policy: Problems and Management Technologies*. 2019. Vol. 2. Pp. 164-170. (In Russ.).
- [21] Decree of the President of the Russian Federation of July 02, 2021 No. 400 "O Strategii nacional'noj bezopasnosti Rossijskoj Federacii" ["On the National Security Strategy of the Russian Federation"] (2021). Consultant-Plus. (In Russ.). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/?ysclid=ml6hp7aow587154299 (accessed on 23.08.2025).

Конфликт интересов / Conflict of Interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов / The authors declare no conflict of interests.

Вклад авторов

Авторы внесли равный вклад в проведение исследования: сбор и анализ материала; определение целей и задач, методов исследования; формулирование и научное обоснование выводов, оформление ключевых результатов исследования в виде статьи.

Authors' Contribution

The authors have made an equal contribution to the research: collection and analysis of the material; definition of goals and objectives, research methods; formulation and scientific substantiation of conclusions, registration of key research results in the form of an article.

Информация об авторах / About the Authors

Константин Игоревич Поликарпов – специалист по учебно-методической работе, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия / **Konstantin I. Polikarpov** – Specialist in Educational and Methodical Work, Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russia

E-mail: polikarpovk@bk.ru

SPIN РИНЦ 9406-5146

ORCID 0009-0002-8916-277X

Елена Анатольевна Ткаченко – д-р. экон. наук, профессор; профессор, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия / **Elena A. Tkachenko** – Dr. Sci. (Economics), Professor; Professor, Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russia

E-mail: eletkachenko@yandex.ru

SPIN РИНЦ 8451-9540

ORCID 0000-0002-0325-0748

Scopus Author ID 57188755331

Поступила в редакцию / Received 11.12.2025

Поступила после рецензирования / Revised 29.01.2026

Принята к публикации / Accepted 20.02.2026

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).54-68
Специальность ВАК 5.2.6
УДК 005.35
JEL G34, M14, Q56



© Тумилевич Е.Н., 2026

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ НА ОСНОВЕ КСО: МОДЕЛИ И ДЕТЕРМИНАНТЫ В РОССИЙСКОМ БИЗНЕСЕ

Е.Н. Тумилевич , Тихоокеанский государственный университет, Хабаровск, Россия

Аннотация. В условиях глобального усиления роли ESG-повестки и специфики российского институционального контекста трансформация корпоративной социальной ответственности (КСО) из набора разрозненных инициатив в целостную стратегию устойчивого развития становится критически важной задачей для российского бизнеса. Целью данного исследования является выявление ключевых детерминант, барьеров и траекторий этой трансформации через призму адаптации международных подходов к российским реалиям. Для достижения цели решались следующие задачи: анализ эволюции концепций КСО и устойчивого развития, оценка преобладающих моделей интеграции на основе эмпирических данных, выявление специфических внешних и внутренних факторов влияния и разработка концептуальных рекомендаций. Методология исследования основана на качественном анализе данных, включающем контент-анализ публичной отчетности 50 компаний-лидеров рейтинга RAEX и применение сравнительного и институционального подходов. В результате разработана типология компаний по степени зрелости интеграции КСО, выделяющая три кластера: «реактивные», «стратегические» и «интегрированные». Установлено, что положение компании в этой типологии определяется преодолением специфических барьеров, включая высокую капиталоемкость, дефицит кадровых компетенций и институциональную вариативность. Выявлены управленческие решения, способствующие переходу между кластерами, такие как интеграция ESG-критериев в систему KPI и вознаграждения топ-менеджеров. Научная новизна исследования заключается в разработке оригинальной концептуальной модели формирования стратегии устойчивого развития, адаптированной к российскому институциональному контексту с его сильной ролью государства и унаследованной моделью «социального провайдера». Практическая значимость для бизнеса заключается в возможности использования инструментария трансформации КСО в конкурентное преимущество. Для органов власти обоснована необходимость создания системных стимулов и стандартизации требований к раскрытию нефинансовой информации. Перспективы дальнейших исследований связаны с более глубоким исследованием трансформации стратегии российских организаций во времени на основе кейс-анализа, а также с изучением влияния постсанкционной повестки на трансформацию КСО.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность (КСО), корпоративная стратегия, рейтинг RAEX, российский бизнес, стейкхолдеры, устойчивое развитие, ESG

Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки (собственные ресурсы).

Для цитирования: Тумилевич Е.Н. Формирование стратегии устойчивого развития на основе КСО: модели и детерминанты в российском бизнесе // BENEFICIUM. 2026. № 1(58). С. 54-68. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).54-68

ORIGINAL PAPER

DEVELOPING A SUSTAINABILITY STRATEGY BASED ON CSR: MODELS AND DETERMINANTS IN RUSSIAN BUSINESS

E.N. Tumilevich , Pacific National University, Khabarovsk, Russia

Abstract. In the context of the growing global importance of the ESG agenda and the specificities of the Russian institutional environment, the transformation of corporate social responsibility (CSR) from a set of disparate initiatives into a comprehensive sustainable development strategy is becoming a critical task for Russian business. The purpose of this study is to identify the key determinants, barriers, and trajectories of this transformation through the lens of adapting international approaches to Russian realities. To achieve this goal, the following tasks were addressed: analyzing the evolution of CSR and sustainable development concepts, assessing prevailing integration models based on empirical data, identifying specific internal and external influencing factors, and developing conceptual recommendations. The research methodology is based on qualitative data analysis, including content analysis of public disclosures from 50 companies leading the RAEX rating, and the application of comparative and institutional approaches. As a result, a typology of companies based on the maturity of CSR integration was developed, identifying three clusters: «reactive», «strategic», and «integrated». It was established that a company's position within this typology is determined by

overcoming specific barriers, including high capital intensity, a shortage of personnel competencies, and institutional variability. Management decisions facilitating transitions between clusters were identified, such as the integration of ESG criteria into KPI systems and executive compensation. The scientific novelty of the research lies in the development of an original conceptual model for formulating a sustainable development strategy, adapted to the Russian institutional context with its strong state role and inherited «social provider» model. The practical significance for business lies in the potential to use the developed framework for transforming CSR into a competitive advantage. For public authorities, the study substantiates the need to create systemic incentives and standardize non-financial disclosure requirements. Future research should focus on a longitudinal case-based analysis of Russian corporate strategy transformation, as well as a deeper examination of how the post-sanctions agenda is influencing the evolution of CSR.

Keywords: corporate social responsibility (CSR), corporate strategy, RAEX rating, Russian business, stakeholders, sustainable development, ESG

Funding: the research had no sponsorship (own resources).

For citation: Tumilevich E.N. Developing a Sustainability Strategy Based on CSR: Models and Determinants in Russian Business // BENEFICIUM. 2026. Vol. 1(58). Pp. 54-68. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).54-68

Введение

Корпоративная социальная ответственность (КСО) перестала быть факультативной практикой, она является одним из ключевых факторов корпоративной конкурентоспособности и устойчивого развития [1]. Российские компании сталкиваются в своем функционировании с большим количеством противоречащих факторов, влияющих на их развитие и функционирование. Наблюдается растущее давление со стороны государства, инвесторов, потребителей и локальных сообществ; концентрация собственности, влияние крупно вертикально интегрированных холдингов, активная роль государства в стратегически значимых отраслях, санкционное давление, уход с российского рынка международных ESG-агентств и консалтинговых компаний, переориентация на азиатские рынки, ужесточение экологического законодательства и другие. Это заставляет российские организации пересматривать корпоративные стратегии, встраивая в них принципы устойчивого развития и КСО. Исследования показывают, что российские предприятия все чаще рассматривают КСО не только как затратный компонент [2], но и как форму социального капитала [3], способствующую повышению эффективности и снижению рисков [4]. Несмотря на растущее влияние к активизации КСО-повестки, большую долю занимает декларативный подход [5]. Многие организации ограничиваются сформированным однажды перечнем разрозненных благотворительных акций и экологических мероприятий, которые, будучи полезными сами по себе, остаются периферийными по отношению к основной бизнес-модели и не оказывают системного влияния на долгосрочную устойчивость. Это подтверждается противоречивыми исследованиями относительно влияния КСО и ESG-политики на экономическую эффективность.

Актуальность исследования заключается в необходимости трансформации традиционной, зачастую фрагментарной КСО в целостную стратегию устойчивого развития, органично встроенную в систему корпоративного управления. Именно этот переход от реактивных и имиджевых практик

к проактивному стратегическому управлению составляет ядро исследовательской проблемы. Сформированные зарубежными исследователями управленческие модели неприменимы для российских условий, имеющих свою институциональную и ценностную специфику.

Целью настоящего исследования является выявление ключевых факторов, барьеров и траекторий трансформации практик КСО в полноценную стратегию устойчивого развития, релевантную российским условиям. Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи: исследовать факторы, влияющие на включение КСО в стратегию развития российских организаций; выявить преобладающие модели интеграции КСО в стратегию; определить специфические внутренние и внешние детерминанты, способствующие или препятствующие данной трансформации в российских условиях; разработать концептуальные рекомендации по построению интегрированной стратегии устойчивого развития для российских компаний.

В современных экономических реалиях вопрос о месте КСО в системе стратегического управления организацией приобретает принципиально новое значение. Если ранее КСО часто рассматривалась как периферийный элемент, сводившийся к благотворительности и имиджевым проектам, то сегодня все чаще КСО рассматривается как стратегический актив, способный генерировать долгосрочную стоимость и устойчивые конкурентные преимущества [6]. М.Р. Крамер (M.R. Kramer) и М. Портер (M. Porter) [7] обосновали концепцию создания общей ценности, в рамках которой социальные и экологические проблемы решаются не как побочные проекты, а через операционную бизнес-деятельность, что приводит к синергетическому эффекту для компании и общества. Это предполагает глубокую интеграцию соответствующих принципов в стратегический менеджмент, маркетинг, управление цепочками поставок, управление бизнес-процессами.

На развитых рынках эволюция от разрознен-

ных социальных программ к комплексным стратегиям устойчивого развития прослеживается достаточно четко. В исследовательской литературе сформировался консенсус относительно ключевых драйверов этой трансформации. Это растущее давление стейкхолдеров: инвесторов, ориентирующихся на ESG-критерии [8], потребителей, которые все больше внимания уделяют этичности и экологичности брендов [9]. Осознание того, что устойчивость бизнеса в долгосрочной перспективе невозможна без устойчивости социальной и экологической среды, в которой он функционирует [10]. Зарубежные исследователи предлагают и практические инструменты для такой интеграции, например, модели устойчивых бизнес-моделей [11], которые позволяют переосмыслить ценностное предложение компании через призму триединого критерия ESG (экология, социум и корпоративное управление).

Анализ достижений исследований развитых рынков показывает несколько взаимосвязанных направлений, определяющих современное понимание стратегической интеграции КСО. Появление и развитие моделей «создания совместной ценности» и исследований по интеграции ESG в управленческие практики отодвинули дискуссию от простого отчетного формализма к изучению механизмов, через которые устойчивые практики генерируют стоимость для бизнеса [12]. Эмпирические исследования демонстрируют, что зрелые фирмы, интегрировавшие устойчивость в ядро стратегии, чаще используют KPI-ориентированный мониторинг и механизмы привязки вознаграждения менеджмента к ESG-целям, что повышает эффект от инвестиций в устойчивость и укрепляет доверие стейкхолдеров [13]. Появляются исследования, исследующие факторы, влияющие на усиление влияния КСО на эффективность функционирования организации (роль цифровой трансформации [14], корпоративной культуры, отраслевой специфики [15]).

Прямое заимствование западных моделей без учета специфики национального институционального контекста является методологически некорректным. Российская экономика характеризуется уникальным набором факторов:

- значительной ролью государства как регулятора и часто как ключевого стейкхолдера для крупнейших компаний;
- наследием советской промышленности и связанными с этим сложными экологическими проблемами;
- специфической структурой собственности и особенностями корпоративного управления;
- повышенной значимостью регионального развития для компаний сырьевого сектора.

Более того, в период с 2022 года обострилось влияние таких внешних факторов, как санкционное давление, уход с российского рынка международных ESG-агентств и консалтинговых компаний,

переориентация на азиатские рынки. Эти особенности формируют иную конфигурацию стейкхолдерских ожиданий и иной набор материальных тем, которые должны быть учтены в стратегии. Следовательно, построение релевантной модели интеграции КСО в корпоративную стратегию для российских компаний требует тщательной адаптации международного опыта [16].

В работах российских ученых [17, 18] также поднимается вопрос о стратегическом значении КСО. В них, как правило, отмечается, что российский бизнес демонстрирует прогресс в области формализации своей социальной политики. Проводятся исследования, посвященные взаимосвязи между социальными инвестициями и финансовыми результатами компаний [19]. Тем не менее, анализ существующих отечественных исследований позволяет выявить ряд существенных пробелов. Во-первых, преобладают работы, посвященные либо общим теоретическим вопросам КСО, либо анализу отдельных, изолированных практик. Недостаточно изучен именно процесс трансформации, т.е. путь от набора проектов к целостной стратегии, включающей соответствующие управленческие решения и организационные изменения. Во-вторых, слабо освещена проблематика интеграции принципов устойчивого развития непосредственно в бизнес-модель, в то время как за рубежом этому направлению уделяется значительное внимание [20]. В-третьих, существует дефицит эмпирических исследований, основанных на глубоком качественном анализе кейсов, которые бы раскрывали специфику этого процесса в различных отраслях российской экономики, будь то ресурсный сектор, IT или финансовые услуги [4]. Таким образом, научный пробел заключается в отсутствии концептуальной модели, которая бы не только констатировала важность стратегической интеграции КСО, но и описывала механизм такой трансформации с учетом институциональных, отраслевых и управленческих, ценностных особенностей российских компаний.

Для обеспечения научной достоверности и обоснованности результатов исследования база данного исследования была сформирована на основе анализа 50 компаний-лидеров общенационального и признанного ESG-рэнкинга агентства RAEX за период с 2022 по 2025 гг. [21]. Для обеспечения репрезентативности выборки и охвата различных моделей корпоративного поведения в нее были включены компании из ключевых секторов экономики (табл. 1).

Ядро анализируемой выборки составили компании сырьевого и энергетического секторов, совокупная доля которых достигает 48%. Такое распределение объективно отражает сложившуюся в России структуру экономики.

В качестве первичных источников информации выступили публичные документы этих компаний, включая годовые отчеты, отдельные отчеты в области устойчивого развития и КСО, а также ESG-

политики и кодексы корпоративного управления. Для достижения целей исследования был применен метод качественного контент-анализа с последующим кодированием текстовой информации. Процедура анализа включала несколько этапов. На первом этапе осуществлялось выявление

и категоризация упоминаний, связанных с интеграцией принципов КСО и устойчивого развития, в таких разделах документов, как «Стратегия», «Миссия и ценности», «Корпоративное управление» и «Устойчивое развитие».

Таблица 1 / Table 1

Состав и структура анализируемой выборки компаний по сферам деятельности / Composition and Structure of the Analyzed Company Sample by Industry Sectors

№ / No.	Сфера деятельности / Industry Sector	Количество компаний / Number of Companies	Доля в выборке / Share in Sample, %
1.	Добыча полезных ископаемых, металлургия	16	32
2.	Энергетика	8	16
3.	Финансовый сектор (банки, страхование)	7	14
4.	Промышленность и машиностроение	6	12
5.	Химическая и нефтехимическая промышленность	5	10
6.	Транспорт и логистика	3	6
7.	Телекоммуникации и ИТ	3	6
8.	Прочие	2	4
	Итого по выборке:	50	100

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

На втором этапе проводилось кодирование выявленных утверждений по заранее определенным категориям, соответствующим ключевым признакам типологии: «стратегический приоритет КСО», «глубина интеграции в бизнес-модель», «наличие и система ESG-KPI», «связь с системой вознаграждения топ-менеджмента» и «регулярность и стан-

дарты нефинансовой отчетности». Для обеспечения валидности и надежности процедуры кодирования применялся метод перекрестной верификации силами трех независимых кодировщиков, а в случае расхождений проводилась их консенсусная оценка.

Логика анализа реализована в соответствии с этапами, представленными на рис. 1.

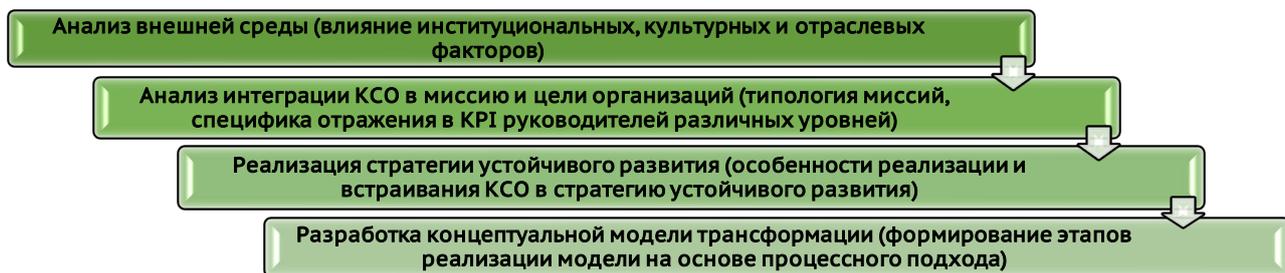


Рис. 1. Этапы исследования / Fig. 1. Research Phases

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Результаты и их обсуждение

Эмпирические исследования отмечают, что КСО в российской практике часто носит институционально обусловленный характер: компании ориентируются на регуляторные ожидания, на требования локальных администраций и на имиджевые риски, а не исключительно на рынок конечных потребителей, что отличает российскую модель от типичных практик развитых стран [22].

Государство и инструменты государственного регулирования формируют контекст, в котором вырабатывается КСО-политика организаций. Несмотря на существенный рост внимания к формированию нефинансовой отчетности в организациях, регулирование вопросов реализации КСО и устойчивого развития в России остается фрагментированным [23]. Минэкономразвития РФ в 2019 году подготовило проект постановления по формированию показателей нефинансовой отчетности для российских организаций. Однако, к

настоящему времени он не был утвержден.

В ряде секторов экономики исторически сложилось, что социальные инвестиции ориентированы на «социальные программы» и инфраструктурные вложения и фактически являются способом обеспечения устойчивости регионов присутствия. Это порождает модель «гипер-филантропии» и «социального инвестирования», когда КСО воспринимается как обязанность крупного работодателя перед обществом, а не как системный элемент бизнес-модели с понятной экономической отдачей [24]. В сочетании с традицией вертикального менеджмента и высокой концентрацией собственности это усиливает склонность к централизованным решениям и к формированию КСО-программ, которые координируются топ-менеджментом компании и региональными властями одновременно. По нашему мнению, такие культурно-организационные факторы замедляют формиро-

вание универсальных внутренних механизмов интеграции КСО в бизнес-модель организации. Ключевые изменения 2022 года существенно повлияли на трансформацию КСО в России. Санкции, с одной стороны, замедлили этот процесс, но с другой – сместили фокус на внутренние приоритеты и импортозамещение. Уход международных ESG-агентств усилил роль национальных стандартов и

рейтингов, а переориентация на азиатские рынки формирует новый, отличный от западного запрос на экологичность.

В табл. 2 систематизировано влияние факторов на реализацию стратегии устойчивого развития на основе КСО и сформулированы последствия для практики.

Таблица 2 / Table 2

Влияние институционально-культурных факторов на стратегию устойчивого развития российских организаций / Impact of Institutional and Cultural Factors on the Sustainable Development Strategy of Russian Organizations

Институционально-культурный фактор / Institutional-cultural Factor	Особенности влияния / Nature of Impact	Последствия для практики / Consequences for Practice
Роль государства и региональных органов государственной власти	Компании координируют социальные инвестиции с властями; социально-экономические соглашения. Усиление роли госстандартов в ESG (появление ЭКГ-рейтинга)	КСО ориентировано на территорию присутствия; сильная роль инфраструктурных проектов; рост значимости государственных приоритетов в формировании ESG-повестки. Государство как ключевой «потребитель» отчетности по устойчивому развитию
Структура собственности (господдержка, крупные холдинги)	Государственные/полугосударственные холдинги имеют более выраженную публичную ответственность	Приоритеты сочетают социальную стабильность и риск-управление
Культурная традиция «социального провайдера»	КСО как «долг» крупного работодателя; фокус на локальных социальных проектах	Высокая доля социальных инвестиций, но слабая интеграция в бизнес-модель
Регуляторная фрагментация и санкционное давление	Нехватка унифицированных требований усугублена уходом международных рейтинговых агентств. Санкции ограничивают доступ к технологиям	Замедление трансформации в капиталоемких отраслях. Смещение фокуса на внутренние приоритеты (импортозамещение, кадровая безопасность) и тактические цели (энергоэффективность, экологическая безопасность); разнородность практик раскрытия; возрастание роли национальных рейтингов (RAEX, ЭКГ)
Уход международных ESG-агентств и консалтинга	Потеря независимых каналов верификации и методологической поддержки. Снижение прозрачности для глобальных инвесторов. Возрастание роли национальных ESG-рейтингов (RAEX, ЭКГ и др.)	Формирование национальных методик оценки; усиление риска снижения качества управления КСО и устойчивым развитием; развитие в компаниях собственных компетенций в области ESG-аналитики и методологии
Переориентация на азиатские рынки	Требования азиатских партнеров к ESG менее формализованы, но запрос на экологичность цепочек поставок присутствует	Для компаний-экспортеров – формирование новых, адаптированных каналов раскрытия ESG-информации. Постепенный рост значимости «зеленой» темы в контексте экспортных контрактов
Ожидания локальных стейкхолдеров	Давление относительно занятости, инфраструктуры, экологической безопасности	КСО-программы ориентированы на занятость, здравоохранение, экосреду

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Значительны отраслевые различия в приоритетах бизнес-стратегий реализации КСО-политик. В добыче и металлургии КСО концентрируется на управлении экологическим воздействием, безопасности труда и отношениях с территориями присутствия [25]. В энергетике приоритеты смещаются в сторону трансформации энергопортфеля, повышения безопасности объектов и устойчивости поставок. Компании энергетического сектора все чаще постулируют о модернизации генерирующих фондов, оптимизации углеродного следа и переходе на возобновляемые источники энергии [26]. Финансовый сектор ориентируется прежде всего на социальную политику (доступность услуг, финансовая инклюзия),

прозрачность корпоративного управления и развитие ESG-продуктов (зеленые кредиты, ESG-инструменты), что отражает более сильную связь между репутацией, доступом к капиталу и требованиями инвесторов [27].

Трансформация КСО в России все в меньшей степени определяется стремлением следовать глобальным трендам и все в большей – необходимостью решения конкретных задач, вызванных новой геополитической и экономической реальностью. Это ведет к углублению разрыва между российскими и западными практиками ESG, но одновременно создает почву для формирования уникальных моделей устойчивого развития.

Анализ интеграции принципов КСО в миссию и

целевые установки российских организаций позволил сделать следующие выводы. В корпоративных миссиях крупнейших российских компаний прослеживаются разные уровни институциональной инкорпорации КСО: от декларативной фиксации «социальной ответственности» в имиджевой формуле до содержательной интеграции устойчивых целей в стратегическое видение и операционные приоритеты. В одних случаях миссия формулируется через широкие социальные ценности (обеспечивать устойчивое развитие регио-

нов присутствия (Алроса), вкладываться в социальную инфраструктуру (ГК Самолет)), что типично для крупных ресурсодобывающих и строительных организаций; в других – миссия содержит элементы трансформации продуктовой линейки и услуг в сторону низкоуглеродных решений (Русгидро, Сбербанк). Такая формулировка характерна для крупных холдинговых структур, выстроенных по вертикальному принципу.

Анализ позволил выделить три типа по содержанию миссии и ее связи с КСО (табл. 3).

Таблица 3 / Table 3

Типология миссии в связи с КСО российских компаний / Typology of Corporate Mission Types in Relation to CSR in Russian Companies

Тип миссии / Mission Type	Отражение КСО в миссии / CSR Reflection in Mission Statement	Типовые целевые установки (примеры) / Typical Strategic Objectives (Examples)	Показатели KPI / Key Performance Indicators	Примеры / Company Examples	Доля в выборке / Share in Sample, %
Социально-территориальная	Взаимная ответственность компании и региона	Инвестиции в инфраструктуру, программы занятости, рабочие места, локальное развитие, здравоохранение	KPI по объему социальных инвестиций, занятости, проектам развития территории	Норникель, компании добывающего сектора	52
Продуктивно-инновационная	Устойчивые продукты/услуги как конкурентное преимущество	Снижение углеродного следа продуктов, развитие «зеленых» финансовых продуктов, новые услуги, инновации	KPI по снижению выбросов на продукт, доле «зеленой» продукции в портфеле	Сбер (ESG-продукты), промышленные интеграторы	27
Корпоративно-управленческая	Прозрачность, риск-менеджмент, долгосрочная устойчивость	Формализация ESG-комитета, раскрытие информации по GRI, интеграция в риск-политику	KPI по полноте раскрытий, независимости совета, наличию ESG-комитета	Русагрогруп, крупные вертикально интегрированные холдинги	21

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Сформулированная типология коррелирует с отраслевой специализацией организаций. «Социально-территориальный» профиль чаще встречается у компаний сырьевого сектора, «продуктивно-инновационный» – у банков и технологических холдингов, «корпоративно-управленческий» – у компаний, которые активно перестраивают систему управления с целью повышения устойчивости. Позиции в ESG-рэнкинге связаны с глубиной содержательной интеграции миссии и стратегических целей [28]. Компании ресурсного сектора, такие как ПАО «ГМК «Норникель» или ПАО «Лукойл», демонстрируют ярко выраженную «социально-территориальную» модель вследствие действия мощных институциональных механизмов. Эти организации функционируют зачастую в условиях наследия модели градообразующих предприятий, где их социальная функция исторически была вписана в отношения с территориями присутствия. Их фокус на инфраструктурных проектах и программах занятости является прямым откликом на ожидания ключевого стейкхолдера государства и региональных администраций, с которыми зачастую заключены соглашения о социально-экономическом сотрудничестве. Переход к «продуктивно-инновационной» модели для них сдерживается не только высокой капиталоемкостью глубокой тех-

нологической модернизации и санкционным давлением, но и институциональной инерцией, а также тем, что социальная лицензия на деятельность в регионах добычи остается приоритетным вопросом управления рисками.

Компании финансового и ИТ-секторов, в частности ПАО «Сбербанк», изначально действуют в конкурентной среде, где ключевыми стейкхолдерами выступают массовые потребители и инвесторы. Их бизнес-модель в меньшей степени привязана к конкретной территории и в большей – к репутации и технологическому превосходству, что создает естественные предпосылки для формирования «продуктивно-инновационной» стратегии, ориентированной на развитие ESG-продуктов и цифровых решений.

Трансляция стратегических установок в операционную практику происходит через KPI и сформированные в организации зоны ответственности. На основе анализа публичных отчетов можно выделить типологию подходов к разработке КСО-ориентированного KPI:

- «централизованный», KPI формулируются на уровне Совета директоров и распространяются сверху вниз с четкой привязкой вознаграждения топ-менеджмента к комплексным ESG-метрикам. В компаниях-лидерах до 20-30% переменной части вознаграждения

генерального директора может быть связано с достижением целей в области ESG. Это такие показатели, как снижение выбросов загрязняющих веществ (Score 1 и 2); уровень производственного травматизма (LTIFR); доля возобновляемой энергии в энергобалансе; выполнение программ развития регионов присутствия.

- «функционально-децентрализованный», KPI закрепляются за профильными подразделениями (например, департамент по устойчивому развитию) и нередко не имеют прямой связи с базой вознаграждения топ-менеджмента;
- «гибридный», сочетание централизованных KPI для высшего звена и специализированных KPI для операционных лидеров, что

дает баланс между стратегическим контролем и операционной реализацией. Более того, формулируются KPI, которые сложны для измерения, но являются крайне важными показателями: позиция в рейтингах устойчивого развития; уровень доверия со стороны местных сообществ; рост осведомленности о социальных и экологических инициативах компании среди ключевых стейкхолдеров.

Эмпирические исследования указывают на связь между характеристиками совета директоров и качеством раскрытий и KPI, что подчеркивает управленческий измеритель трансформации.

По группам должностей KPI представлены в *табл. 4*.

Таблица 4 / Table 4

KPI, связанные с КСО и устойчивым развитием, по должностям / ESG and Sustainability KPIs by Organizational Role

Должность (роль) / Position (Role)	Типовые ESG-KPI / Typical ESG KPIs	Цель KPI / KPI Objective	Примеры реализации / Implementation Examples
Совет директоров	Стратегические ESG-цели (снижение выбросов, целевые индикаторы S)	Контроль, стратегия, долгосрочная устойчивость	Регулярные отчеты по исполнению, связка с вознаграждением правления
CEO	Консолидированные ESG-метрики (ключевые E/S/G цели)	Интеграция ESG в бизнес-стратегию	Доля вознаграждения, привязанная к ESG-порогам
Операционные директора	Операционные индикаторы (инциденты, выбросы, энергоэффективность)	Операционная реализация устойчивых практик	KPI на уровне производственных площадок (уровень аварийности, энергоемкость)
HR	Текучесть, безопасность труда, программы развития	Социальная стабильность, развитие человеческого капитала	Программы обучения, снижение текучести в ключевых регионах
Финансы	Инвестиции в зеленые проекты, оценка рисков	Финансовая устойчивость внедрения ESG	Отдельный «зеленый» CAPEX-пул, методики оценки окупаемости

Источник: составлено автором / *Source:* compiled by the author

В зависимости от степени зрелости КСО в организации можно выделить три типа компаний (*табл. 5*): реактивные, стратегически-ориентированные и интегрированные.

Первый кластер, условно обозначаемый как «реактивный», составляют компании, чья деятельность в области КСО является, по сути, ответом на внешнее давление. КСО-практики носят разрозненный, проектный характер и слабо увязаны с долгосрочными целями бизнеса. Санкционное давление и уход международных ESG-агентств выступают фактором, закрепляющим компании в «реактивной» позиции, поскольку ограничивают доступ к ресурсам и внешним стимулам для развития. В выборке таких организаций небольшая часть ввиду ее формирования по ESG-рэнкингу. Второй, наиболее многочисленный кластер («стратегический») объединяет организации, которые признают управленческий потенциал КСО и интегрировали КСО в свою стратегию прежде всего как инструмент управления репутацией и рисками. Эти компании ежегодно формируют нефинансовые отчеты, имеют формализованные ESG-политики, однако зачастую эта работа остается уделом отдельных департаментов и не приводит к глубокой трансформации основных

бизнес-процессов и цепочек создания стоимости. Уход международных консалтинговых компаний и ESG-агентств создает для них методологические сложности, усиливая зависимость от национальных рейтингов, а переориентация на азиатские рынки начинает формировать новый, более прагматичный запрос на раскрытие экологической информации, фактически замедляя процессы трансформации. Третий кластер («интегрированные») представлен лидерами рейтинга, такими как «Норникель», «Фосагро» и «Сбербанк». Для них характерно то, что принципы устойчивого развития становятся драйвером изменения самой бизнес-модели, что находит отражение в масштабных инвестициях в новые технологии, пересмотре взаимодействия со стейкхолдерами и переходе к циркулярным моделям производства. Даже в условиях санкционного давления эти компании находят возможности для трансформации, адаптируя инвестиционные программы под новые технологические вызовы и используя переориентацию на азиатские рынки как стимул для развития «зеленого» экспорта.

Переход от «реактивного» состояния к «стратегическому» часто инициируется внешним кризисом или растущим давлением. Таким катализатором

может выступить ужесточение экологического законодательства, масштабный имиджевый кризис, связанный, например, с экологическим инцидентом, или же растущие требования со стороны международных и российских инвесторов к раскрытию нефинансовой информации. В текущих условиях к этому списку добавилось санкционное давление, вынуждающее компании демонстрировать социально-экономическую устойчивость государству и локальным стейкхолдерам. На этом этапе критически важным управленческим решением становится формализация ESG-политики и начало системной нефинансовой отчетности, что является попыткой легитимировать свою деятельность в глазах стейкхолдеров.

Более сложный переход от «стратегического» кластера к «интегрированному» требует уже не формальных, а глубоких трансформационных решений. Как показывают примеры таких компаний,

как ПАО «Фосагро», ключевую роль здесь играет вовлеченность высшего руководства и совета директоров. Основным является интеграция ESG-критериев в систему KPI топ-менеджеров. Другим критически важным решением является проведение анализа существенности, который позволяет выявить ограниченный круг наиболее релевантных для бизнеса и его стейкхолдеров ESG-тем и сконцентрировать на них ресурсы. Сегодня этот анализ должен учитывать новые реалии, включающие изменение путей сбыта и запросов азиатских контрагентов, а также необходимость замещения ушедших международных экспертных и верификационных услуг. Не менее важным является пересмотр инвестиционной программы и выделение целевого «зеленого» CAPEX, направленного на модернизацию производства, внедрение моделей циркулярной экономики и развитие человеческого капитала, что в конечном итоге и приводит к перестройке ядра бизнес-модели.

Таблица 5 / Table 5

Типология российских компаний по степени зрелости интеграции КСО в деятельность организации / Typology of Russian Companies by Maturity of CSR Integration into Organizational Practices

Кластер / Cluster	Характеристики / Characteristics	Признаки в публичных документах / Indicators in Public Disclosures	Примеры компаний / Company Examples	Доля в выборке / Share in Sample, %
Реактивные	КСО как реакция на внешнее давление (законодательство, имиджевые кризисы). Преобладают разовые, не связанные со стратегией проекты	Отдельные проекты; разрозненные упоминания в годовых отчетах; ограниченное раскрытие по GRI	Ozon (OZON), Positive Technologies (POSI), ПАО Сургутнефтегаз»	6
Стратегические	КСО интегрирована в стратегию как инструмент управления репутацией и рисками. Наличие системной ESG-отчетности, однако часто в отрыве от операционной деятельности	Наличие ESG-отчетов; политика по ESG; KPI в отчетности, но без глубокой привязки к операционной деятельности	ПАО «Новатэк», ПАО «Газпром», ПАО «Лукойл»	72
Интегрированные	Принципы устойчивого развития перестраивают бизнес-модель. Внедрение циркулярной экономики, масштабные инвестиции в «зеленые» технологии, глубокая работа с местными сообществами как со стратегическими партнерами	Стратегия устойчивого развития, целевые инвестиции в «зеленые» проекты, развернутое раскрытие по GRI/SASB, KPI на всех уровнях	ПАО ГМК «Норильский никель», ПАО «Фосагро», ПАО «Сбербанк», ПАО «Алроса»	22

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Отдельно важно остановиться на методах стратегического анализа, которые требуют трансформации ввиду повышения актуальности вопросов реализации КСО и достижения устойчивого развития (табл. 6). В этой связи меняются не только инструменты диагностики и прогнозирования, но и логика принятия решений, система приоритетов при распределении ресурсов и механизмы контроля исполнения.

Классические инструменты стратегического анализа, в частности SWOT [29] и PEST, претерпевают существенную методологическую трансформацию в контексте устойчивого развития. Их применение обогащается за счет интеграции ESG-факторов. Оценка внутреннего потенциала компа-

нии теперь включает зрелость систем экологического менеджмента и развития человеческого капитала, а анализ внешней среды – учет климатических рисков и трансформации социальных ожиданий. Возникающие модификации, такие как PESTLE [30] и количественные SWOT-матрицы с весовыми коэффициентами, позволяют увязать результаты анализа с инвестиционной паспортацией ESG-проектов, хотя и сохраняют зависимость от экспертных оценок.

Параллельно наблюдается усиление роли специализированных методов, изначально ориентированных на устойчивость. Ключевыми среди них становятся анализ существенности [31], результатом которого является приоритезация наиболее значимых ESG-аспектов для бизнеса и стейкхолдеров, а

также стейкхолдерский анализ, определяющий социальную лицензию на деятельность [32]. Для работы с долгосрочной неопределенностью все активнее применяются методы сценарного планирования и форсайта [33], позволяющие выработать стратегические коридоры для достижения целей в

области декарбонизации и циркулярности. Операциональность традиционных и новых методов повышается за счет использования цифровых инструментов – патентной аналитики, контент-анализа и оценки цепочек поставок, что обеспечивает необходимую количественную основу для принятия стратегических решений [34].

Таблица 6 / Table 6

Трансформации методов стратегического анализа в контексте КСО и устойчивого развития / Transformations of Strategic Analysis Methods in the Context of CSR and Sustainable Development

Группа методов / Group of Methods	Классический фокус / Classical Focus	Трансформация для целей КСО и устойчивого развития / Transformation for CSR and Sustainable Development Goals	Новые акценты / New Emphases
Анализ внешней и внутренней среды	PEST-анализ, SWOT-анализ	PESTLE-анализ, Количественный/ESG-ориентированный SWOT-анализ	Включение экологических и расширенных правовых факторов в PESTLE. Оценка сил/слабостей через призму ESG-капиталов (человеческий, социальный, природный)
Стейкхолдерский анализ	Идентификация ключевых игроков, определение их интересов и влияния	Системное картирование стейкхолдеров, диалог, соуправление и совместное создание ценности	Сдвиг от управления к взаимодействию. Фокус на доверии, легитимности и долгосрочных партнерствах. Интеграция обратной связи от стейкхолдеров в стратегические решения
Анализ и планирование на основе данных	Бюджетирование, прогнозирование на основе финансовых и операционных данных	Материальность, интегрированная отчетность (GRI, SASB), прогнозирование с учетом ESG-рисков, патентная аналитика «зеленых» технологий	Выявление ESG-факторов, наиболее значимых для бизнеса и стейкхолдеров. Использование больших данных для оценки социальных и экологических трендов
Сценарное планирование и форсайт	Разработка сценариев развития рынков и технологий	Форсайт устойчивого развития, дорожные карты перехода к циркулярной экономике и углеродной нейтральности	Ориентация на долгосрочные горизонты (10-30 лет). Учет глобальных вызовов (изменение климата, истощение ресурсов). Акцент на устойчивости и антихрупкости системы

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Трансформация методов стратегического анализа заключается в их смысловом обогащении и методологическом усложнении за счет интеграции ESG-принципов.

Вопросы реализации КСО требуют активного взаимодействия со стейкхолдерами и, как уже было доказано, глубокой интеграции в бизнес-модель.

В этой связи можно, в зависимости от широты стейкхолдерского охвата и глубины интеграции в бизнес-модель, выделить четыре типа стратегии интеграции КСО (рис. 2). Данный подход позволяет выйти за рамки простой кластеризации и проанализировать стратегические приоритеты компаний.

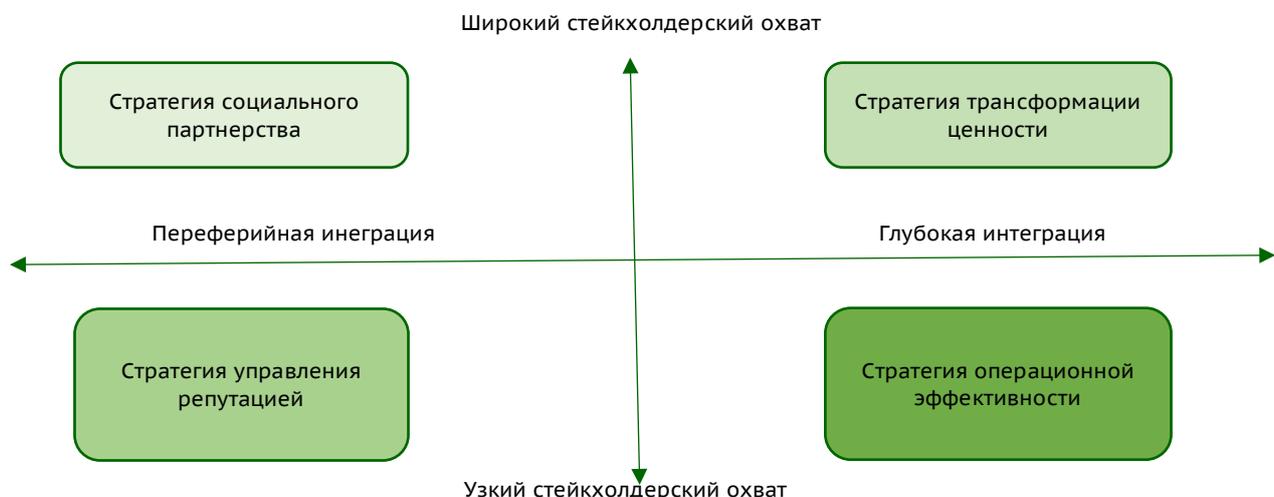


Рис. 2. Виды стратегий устойчивого развития на основе КСО / Fig. 2. Types of Corporate Social Responsibility-Based Sustainable Development Strategies

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

В левом верхнем квадранте матрицы располагается стратегия операционной эффективности, которая характеризуется глубоким встраиванием принципов КСО в основные бизнес-процессы, но при фокусе на узком круге стейкхолдеров, прежде всего сотрудников и инвесторов. Это находит выражение в проектах по энергоэффективности и повышению безопасности труда, что позволяет компаниям не только снижать риски, но и добиваться прямого экономического эффекта за счет сокращения издержек, следуя логике создания общей ценности. ОАО «РЖД» и ПАО «Лукойл» реализуют данный тип стратегии. В текущих условиях эта стратегия получает дополнительный импульс, так как санкционное давление делает задачи импортозамещения, энергоэффективности и технологической независимости критически важными для операционной устойчивости.

В правом верхнем квадранте находится наиболее прогрессивная стратегия трансформации ценности, которая предполагает не только глубинную интеграцию КСО в бизнес-модель, но и активное взаимодействие с широким кругом заинтересованных сторон, включая общество в целом. Яркими примерами служат комплексные корпоративные программы развития территорий присутствия и внедрение моделей циркулярной экономики, что отражает эволюционный подход к корпоративной устойчивости, ориентированный на системные изменения и пересмотр самой сути создания ценности для бизнеса и общества. Уже ранее упоминавшиеся нами компании ПАО «Фосагро», ПАО «ГМК «Норильский никель», ПАО «Сбербанк» реализуют соответствующий тип стратегии. Именно компании этого типа демонстрируют наибольшую устойчивость к внешним шокам. Они активно развивают собственные методологии оценки ESG-рисков на фоне ухода международных агентств и формируют новые каналы коммуникации, адаптируя свои ESG-повестки под запросы азиатских партнеров.

В отличие от этого, нижние квадранты матрицы отражают менее зрелые подходы. Стратегия управления репутацией фактически сводится к благотворительным акциям для регуляторов и потребителей. Как правило, ее реализуют малые и средние компании. Стратегия социального партнерства проявляется в масштабных, но слабо связанных бизнесом социальных программах в реги-

онах, что характерно для многих градообразующих предприятий. Такую стратегию реализует ОТЭКО.

Заключительная стадия стратегического управления – мониторинг и оценка результатов – также претерпевает концептуальные изменения в контексте устойчивого развития. Традиционные системы контроля, ориентированные на финансовые результаты, оказываются недостаточными для измерения прогресса в достижении ESG-целей, что обусловлено нелинейностью и отсроченным эффектом социально-экологических инвестиций [35]. Это стимулирует развитие новых подходов, смещающих акцент с формальной отчетности на управление устойчивостью в реальном времени.

Наблюдается эволюция сбалансированной системы показателей в направлении интеграции ESG-метрик. Ключевые индикаторы все чаще связываются с целями устойчивого развития, выявленными через анализ материальности, при этом сохраняется принцип причинно-следственных связей между стратегическими целями [36]. Российские компании постепенно переходят от учета объемов социальных инвестиций к комплексным метрикам, включающим показатели энергоэффективности, вовлеченности персонала и удовлетворенности стейкхолдеров. Особое значение приобретают когнитивные модели, выявляющие системные взаимосвязи между ESG-факторами и стратегическими результатами, что особенно актуально в условиях институциональной неопределенности.

Цифровизация мониторинга проявляется через внедрение ESG-дашбордов, интегрированных в системы бизнес-аналитики, что обеспечивает переход от ретроспективного контроля к проактивному управлению на основе данных [37]. Параллельно происходит институционализация независимого аудита устойчивости через создание ESG-комитетов при советах директоров и интеграцию соответствующих критериев в системы вознаграждения руководителей. Данные трансформации свидетельствуют о формировании новой корпоративной культуры, где система контроля становится инструментом стратегического позиционирования, а не просто механизмом отчетности.

В *табл. 7* представлена трансформация методов мониторинга и контроля стратегического управления устойчивым развитием на основе КСО.

Таблица 7 / Table 7

Трансформации методов мониторинга и контроля в контексте КСО и устойчивого развития / Transformations of Monitoring and Control Methods in the Context of CSR and Sustainable Development

Группа методов / Balanced Scorecard (BSC)	Классический подход и его ограничения / Cognitive Technologies	Трансформация для целей КСО и устойчивого развития / Data-Driven Management	Ключевые адаптации и инструменты / Monitoring Process Organization
Сбалансированная система показателей (ССП)	Фокус на финансовых и операционных показателях (финансы, клиенты, процессы, обучение). Слабое отражение социального и экологического воздействия	Переосмысление ССП в части содержания. Внедрение ESG-показателей во все процессные перспективы	Использование стандартов отчетности (GRI, SASB) для выбора KPI. Построение стратегических карт с причинно-следственными связями от ESG-целей к финансовым результатам

Когнитивные технологии	Ограниченное применение. Высокая зависимость от компетенций экспертов, сложность формализации и анализа	Когнитивные карты для анализа ESG-факторов. Динамическое моделирование сценариев управления устойчивостью. Когнитивный менеджмент как платформа для управления знаниями об устойчивом развитии	Визуализация сложных взаимосвязей между ESG-факторами. Моделирование сценариев («что-если») для целей мониторинга. Разработка библиотек когнитивных инструментов для тиражирования лучших практик
Управление на основе данных	Мониторинг в основном опирается на внутренние операционные и финансовые данные	Интегрированная отчетность. Мониторинг на основе больших данных, включая внешние источники (социальные медиа, спутниковый мониторинг экологических воздействий)	Патентная аналитика «зеленых» технологий. Контент-анализ ожиданий стейкхолдеров. Использование AI для прогнозирования ESG-рисков и выявления трендов
Организация процесса мониторинга	Прерванная обратная связь между стратегическим планированием и операционным контролем. Разрозненность данных и инструментов	Создание сквозных цифровых контуров управления устойчивостью. Формализация междисциплинарного взаимодействия между экологами, технологами, HR и финансистами	Внедрение сквозных платформ (BI-систем), агрегирующих финансовые и нефинансовые данные. Развитие компетенций стратегических аналитиков в области устойчивого развития

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

На основе проведенного анализа, опираясь на процессную модель, автором сформулирована концептуальная модель формирования стратегии

устойчивого развития для российских организаций (рис. 3).

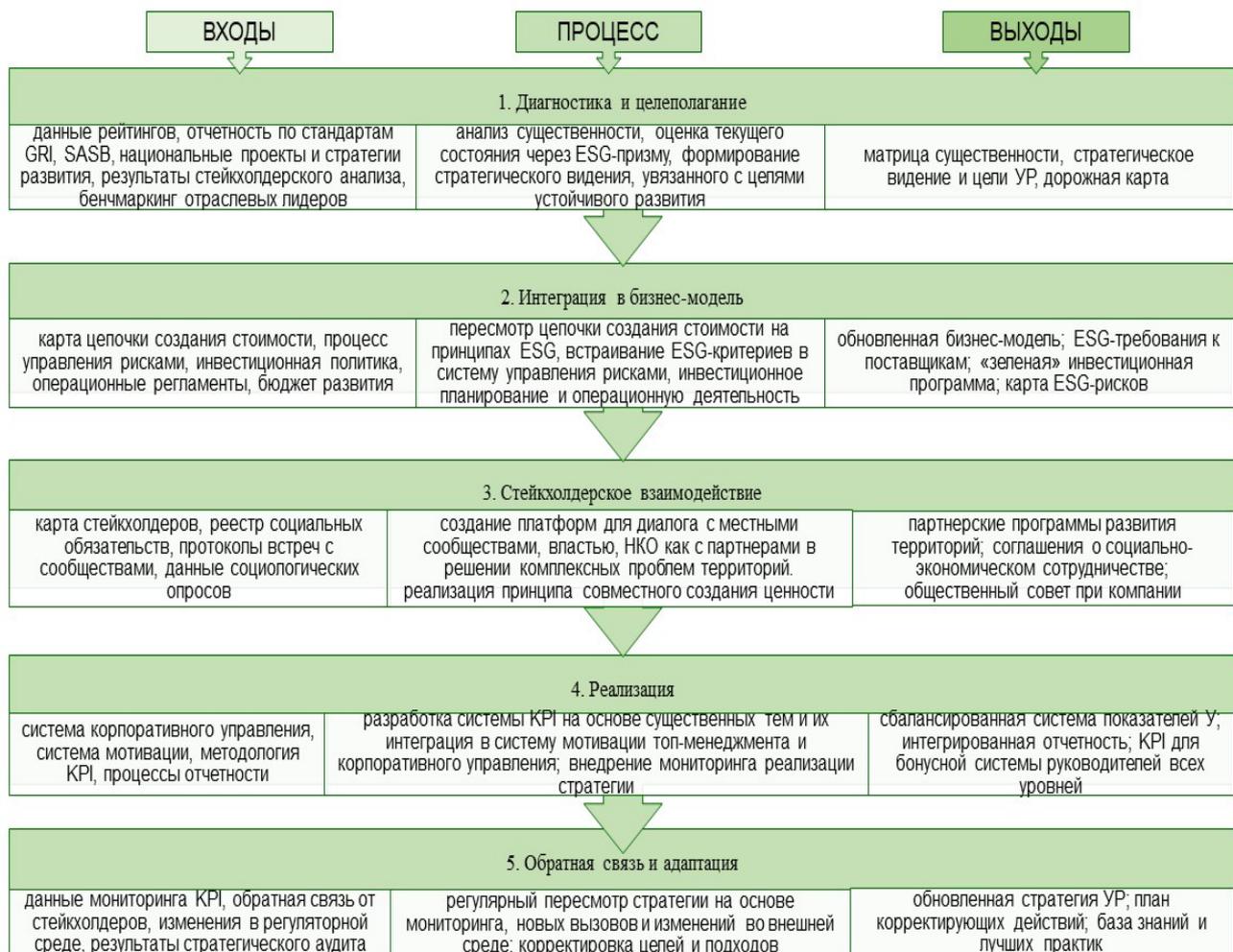


Рис. 3. Этапы исследования / Fig. 3. Research Phases

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Заключение

Анализ научных работ отечественных и зарубежных авторов доказывает, что человеческий капитал является ключевым эндогенным ресурсом и определяющим фактором устойчивого развития регионов в условиях современных геополитических и экономических вызовов. Результаты исследований обосновывают необходимость целенаправленной региональной политики, направленной на снижение пространственной дифференциации и создание условий для раскрытия человеческого потенциала на всей территории страны.

Проведённое исследование с использованием методики интегральной оценки и энтропийного анализа позволило выявить значительную неравномерность в развитии человеческого капитала российских регионов и количественно измерить уровень неопределённости его прогнозируемости на уровне федеральных округов.

Наименьшая вариативность и, следовательно, наибольшая предсказуемость динамики человеческого капитала наблюдается в Уральском федеральном округе. Однако это следствие не однородности, а резкой внутренней поляризации, при которой регионы с высоким уровнем развития (Свердловская, Тюменская области) соседствуют с субъектами, демонстрирующими низкие показатели (Курганская область). Такая контрастность создает специфические риски для стратегического планирования развития округа в целом.

Наибольшее значение энтропии, свидетельствующее о максимальной внутренней неоднородности и высокой неопределённости прогнозов, характерно для Южного федерального округа. Регионы здесь практически равномерно распределены по всем категориям развития – от высокого (Краснодарский край, Ростовская область) до низкого (Республика Калмыкия, Республика Адыгея). Подобная ситуация требует глубоко дифференцированного подхода к управлению человеческим капиталом, поскольку единые стратегические решения для столь разнородной системы будут неэффективными.

Центральный и Приволжский федеральные округа формируют полюс относительно устойчивого развития с концентрацией регионов с уровнем человеческого капитала выше среднего и высоким. Именно здесь сосредоточены ключевые точки роста, которые выступают донорами человеческого потенциала для национальной экономики. Однако доминирование Москвы с исключительно высоким значением интегрального показателя указывает на сохраняющуюся гиперцентрализацию ресурсов, что может усугублять центростремительные миграционные потоки и углублять периферийный спад в соседних регионах.

Наиболее проблемными с точки зрения как текущего состояния, так и прогнозируемости будущей динамики, являются Дальневосточный, Сибирский и Северо-Кавказский федеральные округа. Преобладание в них субъектов с низким уровнем человеческого капитала, осложненное значительной внутрен-

ней дифференциацией (особенно в ДФО и СФО), создает системные ограничения для их развития и требует комплексных мер государственной поддержки, направленных не только на инвестиции в образование и здравоохранение, но и на закрепление квалифицированных кадров.

В рамках дальнейшего исследования планируется углубить энтропийный анализ за счет включения динамического ряда данных для оценки тенденций изменения неопределённости, а также разработать конкретные рекомендации по адаптации механизмов стратегического планирования к выявленным уровням прогнозируемости для каждого типа федеральных округов.

Библиография

- [1] Чудинов О.О. Корпоративная социальная ответственность как доминанта устойчивого развития // Экономика. Налоги. Право. 2024. Том 17. № 3. С. 96-105. DOI: 10.26794/1999-849X-2024-17-3-96-105
- [2] Миронова А.А. Критический обзор концепции социального инвестирования // Журнал исследований социальной политики. 2024. Том 22. № 1. С. 171-181. DOI: 10.17323/727-0634-2024-22-1-171-181
- [3] Заводчикова Т.Б. Корпоративная социальная ответственность как интегральная составляющая российского бизнеса // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2024. Том 15. № 3. С. 102-112. DOI: 10.18287/2542-0461-2024-15-3-102-112
- [4] Volkova O., Kuznetsova A. The Impact of Corporate Social Responsibility on Corporate Financial Performance: Evidence from Russian and Dutch Companies // Корпоративные финансы. 2022. Vol. 16(2). Pp. 15-31. (На англ.). DOI: 10.17323/j.jcfr.2073-0438.16.2.2022.15-31
- [5] Морозова И.А., Сметанина А.И., Сметанин А.С. Совершенствование управления устойчивым развитием бизнеса в России на основе принципов социальной и экологической ответственности с помощью ESG-менеджмента // Лидерство и менеджмент. 2023. Том 10. № 2. С. 643-656. DOI: 10.18334/lim.10.2.117240
- [6] Бродунов А.Н., Бушуева Н.В. Технология финансового управления долгосрочной стоимостью корпорации с учетом факторов ESG // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2023. № 2(45). С. 81-93. DOI: 10.21777/2587-554X-2023-2-81-93
- [7] Kramer M.R., Porter M. Creating Shared Value. Boston, MA, USA: FSG, 2011. 17 p. (На англ.).
- [8] Zanten J.A., Tulder R. Towards Nexus-Based governance: Defining Interactions between Economic Activities and Sustainable Development Goals (SDGs) // International Journal of Sustainable Development & World Ecology. 2021. Vol. 28(3). Pp. 210-226. (На англ.). DOI: 10.1080/13504509.2020.1768452
- [9] Blodgett J.G., Lu L.-Ch., Rose G.M., Vitell S.J. Ethical Sensitivity to Stakeholder Interests: A Cross-Cultural Comparison // Journal of the Academy of Marketing Science. 2001. Vol. 29(2). Pp. 190-202. (На англ.). DOI: 10.1177/030794599945
- [10] Baumgartner R.J., Rauter R. Strategic Perspectives of Corporate Sustainability Management to Develop a Sustainable Organization // Journal of Cleaner Production. 2017. Vol. 140. Pp. 81-92. (На англ.). DOI: 10.1016/J.JCLEPRO.2016.04.146
- [11] Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N., Hultink E.J. The Circular Economy – A new Sustainability Paradigm? // Journal of cleaner production. 2017. Vol. 143(6).

- Рр. 757-768. (На англ.). DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.12.048
- [12] Mahajan R., Lim W.M., Sareen M., Kumar S., Panwar R. Stakeholder Theory // *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 166. Pp. 1-16. (На англ.). DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.114104
- [13] Hermundsdothir F., Aspelund A. Competitive Sustainable Manufacturing-Sustainability strategies, Environmental and Social Innovations, and their Effects on Firm Performance // *Journal of Cleaner Production*. 2022. Vol. 370. Pp. 1-11. (На англ.). DOI: 10.1016/j.jclepro.2022.133474
- [14] Sun Q., Li Y., Hong A. Integrating ESG into Corporate Strategy: Unveiling the Moderating Effect of Digital Transformation on Green Innovation through Employee Insights // *Systems*. 2024. Vol. 12(5). Pp. 1-18. (На англ.). DOI:10.3390/systems12050148
- [15] Menghwar P.S., Daood A. Creating Shared Value: A Systematic Review, Synthesis and Integrative perspective // *International Journal of Management Reviews*. 2021. Vol. 23(4). Pp. 466-485. (На англ.). DOI: 10.1111/ijmr.12252
- [16] Измайлова М.А. Реализация ESG-стратегий российских компаний в условиях санкционных ограничений // *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. 2022. Том 13. № 2. С. 185-201. DOI: 10.18184/2079-4665.2022.13.2.185-201
- [17] Ткаченко И.Н. Влияние устойчивого корпоративного управления на создание устойчивой добавленной стоимости. М.: Экономика, 2024. 208 с.
- [18] Батаева Б.С., Кокурина А.Д., Карпов Н.А. Влияние раскрытия ESG-показателей на финансовые результаты российских публичных компаний // *Управленец*. 2021. Том 12. № 6. С. 20-32. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-6-2
- [19] Семенова Н.Н., Иванова И.А., Еремина О.И. «Зеленое» финансирование и ESG: возможность для устойчивого социально-экономического развития // *Финансы: теория и практика*. 2023. Том 27. № 5. С. 160-169. DOI: 10.26794/2587-5671-2023-27-5-160-169
- [20] Ткаченко И.Н., Раменская Л.А. Влияние корпоративной социальной ответственности на капитализацию компаний (результаты эмпирического исследования) // *Управленческие науки*. 2016. Том 6. № 3. С. 85-94. DOI: 10.26794/2304-022X-2016-6-3-85-94
- [21] RAEX ESG-рэнкинг (2025). Сайт рейтинговой группы RAEX. URL: <https://raex-rr.com/ESG> (дата обращения 18.10.2025).
- [22] Fifka M.S., Pobizhan M. An Institutional Approach to Corporate Social Responsibility in Russia // *Journal of Cleaner Production*. 2014. Vol. 82. Pp. 192-201. (На англ.). DOI: 10.1016/j.jclepro.2014.06.091
- [23] Abramov A., Radygin A., Chernova M. State-Owned Enterprises in the Russian Market: Ownership Structure and their Role in the Economy // *Russian Journal of Economics*. 2017. Vol. 3(1). Pp. 1-23. (На англ.). DOI: 10.1016/j.ruje.2017.02.001
- [24] Crotty J. Corporate Social Responsibility in the Russian Federation: A contextualized Approach // *Business & Society*. 2016. Vol. 55(6). Pp. 825-853. (На англ.). DOI: 10.1177/0007650314561965
- [25] Blinova E., Ponomarenko T., Knysh V. Analyzing the Concept of Corporate Sustainability in the Context of Sustainable Business Development in the Mining Sector with Elements of Circular Economy // *Sustainability*. 2022. Vol. 14(13). Pp. 1-30. (На англ.). DOI: 10.3390/su14138163
- [26] Кулькова В.Ю., Галимова А.Д., Довбий И.П. Модель корпоративной социальной ответственности крупной предпринимательской структуры в энергетике Республики Татарстан // *Вестник Челябинского государственного университета*. 2022. № 11(469). С. 115-122. DOI: 10.47475/1994-2796-2022-11111
- [27] Панова А.Ю. Корпоративная социальная ответственность в финансовой сфере // *Международный научно-исследовательский журнал*. 2016. № 3-1(45). С. 60-63. DOI: 10.18454/IRJ.2016.45.081
- [28] Зотова Я.Н. Корпоративные и региональные ESG-рейтинги: есть ли взаимосвязь? // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*. 2024. Том 40. № 4. С. 652-677. DOI: 10.21638/spbu05.2024.407
- [29] Pereira L., Pinto M., Lopes da Costa R., Lopes Dias A. The New SWOT for a Sustainable World // *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021. Vol. 7(18). Pp. 1-32. (На англ.). DOI: 10.3390/joitmc7010018
- [30] Perera R. The PESTLE analysis. Avissawella, Sri Lanka: Nerdynaut, 2017. 156 p. (На англ.).
- [31] Алешкова И.А., Коданева С.И. Принципы ESG в российской модели корпоративного управления: современное состояние и перспективы // *Право. Журнал Высшей школы экономики*. 2025. № 2. С. 118-138. DOI: 10.17323/2072-8166.2025.2.118.138
- [32] Плахин А.Е. Картирование стейкхолдеров промышленных парковых структур Уральского региона // *Управленец*. 2018. Том 9. № 4. С. 84-92.
- [33] Юдин А.А., Тарабукина Т.В. Современные подходы стратегического планирования аграрного сектора Республики Коми // *Финансовые рынки и банки*. 2025. № 2. С. 152-155. DOI: 10.24412/2658-3917-2025-2-152-155
- [34] Candraningrat C., Handriana T., Saifuddin M. The Strategic Role of Digital Capabilities in Organizational Performance: A Systematic Literature Review // *International Journal of Information Science and Management (IJISM)*. 2025. Vol. 1. Pp. 111-129. (На англ.). DOI: 10.22034/ijism.2025.2012601.1264
- [35] Aguinis H., Glavas A. On Corporate Social Responsibility, Sensemaking, and the Search for Meaningfulness through Work // *Journal of management*. 2019. Vol. 45(3). Pp. 1057-1086. (На англ.). DOI: 10.1177/0149206317691575
- [36] Ioannou I., Serafeim G. Corporate Sustainability: A Strategy? // *Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper*. 2019. Vol. 19-065. (На англ.). DOI: 10.2139/ssrn.3312191
- [37] Serafeim G. Social-Impact Efforts that Create Real Value // *Harvard Business Review*. 2020. Vol. 98(5). Pp. 38-48. (На англ.).

References

- [1] Chudinov O.O. Corporate Social responsibility as the Dominant Factor of Sustainable Development // *Economics, Taxes & Law*. 2024. Vol. 17(3). Pp. 96-105. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2024-17-3-96-105
- [2] Mironova A.A. Critical Review of the Social Investment Concept // *Journal of Social Policy Research*. 2024. Vol. 22(1). Pp. 171-181. (In Russ.). DOI: 10.17323/727-0634-2024-22-1-171-181
- [3] Zavodchikova T.B. Corporate Social Responsibility as an Integral component of Russian Business // *Vestnik of Samara University. Economics and Management*. 2024. Vol. 15(3). Pp. 102-112. (In Russ.). DOI: 10.18287/2542-0461-2024-15-3-102-112
- [4] Volkova O., Kuznetsova A. The Impact of Corporate So-

- cial Responsibility on Corporate Financial Performance: Evidence from Russian and Dutch Companies // *Journal of Corporate Finance Research*. 2022. Vol. 16(2). Pp. 15-31. DOI: 10.17323/j.jcfr.2073-0438.16.2.2022.15-31
- [5] Morozova I.A., Smetanina A.I., Smetanin A.S. Improving the Management of Sustainable Business Development in Russia based on the Principles of Social and Environmental Responsibility with ESG Management // *Leadership and Management*. 2023. Vol. 10(2). Pp. 643-656. (In Russ.). DOI: 10.18334/lim.10.2.117240
- [6] Brodunov A.N., Bushueva N.V. Corporation's Long-Term Value Taking into Account ESG Factors // *Bulletin of Moscow Witte University. Series 1: Economics and Management*. 2023. Vol. 2(45). Pp. 81-93. (In Russ.). DOI: 10.21777/2587-554X-2023-2-81-93
- [7] Kramer M.R., Porter M. *Creating Shared Value*. Boston, MA, USA: FSG, 2011. 17 p.
- [8] Zanten J.A., Tulder R. Towards Nexus-Based governance: Defining Interactions between Economic Activities and Sustainable Development Goals (SDGs) // *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*. 2021. Vol. 28(3). Pp. 210-226. DOI: 10.1080/13504509.2020.1768452
- [9] Blodgett J.G., Lu L.-Ch., Rose G.M., Vitell S.J. Ethical Sensitivity to Stakeholder Interests: A Cross-Cultural Comparison // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2001. Vol. 29(2). Pp. 190-202. DOI: 10.1177/030794599945
- [10] Baumgartner R.J., Rauter R. Strategic Perspectives of Corporate Sustainability Management to Develop a Sustainable Organization // *Journal of Cleaner Production*. 2017. Vol. 140. Pp. 81-92. DOI: 10.1016/J.CLEPRO.2016.04.146
- [11] Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N., Hultink E.J. The Circular Economy – A new Sustainability Paradigm? // *Journal of cleaner production*. 2017. Vol. 143(6). Pp. 757-768. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.12.048
- [12] Mahajan R., Lim W.M., Sareen M., Kumar S., Panwar R. Stakeholder Theory // *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 166. Pp. 1-16. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.114104
- [13] Hermundsdoetter F., Aspelund A. Competitive Sustainable Manufacturing-Sustainability strategies, Environmental and Social Innovations, and their Effects on Firm Performance // *Journal of Cleaner Production*. 2022. Vol. 370. Pp. 1-11. DOI: 10.1016/j.jclepro.2022.133474
- [14] Sun Q., Li Y., Hong A. Integrating ESG into Corporate Strategy: Unveiling the Moderating Effect of Digital Transformation on Green Innovation through Employee Insights // *Systems*. 2024. Vol. 12(5). Pp. 1-18. DOI: 10.3390/systems12050148
- [15] Menghwar P.S., Daood A. Creating Shared Value: A Systematic Review, Synthesis and Integrative perspective // *International Journal of Management Reviews*. 2021. Vol. 23(4). Pp. 466-485. DOI: 10.1111/ijmr.12252
- [16] Izmailova M.A. Implementation of ESG Strategies of Russian Companies under Sanctions Restrictions // *MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2022. Vol. 13(2). Pp. 185-201. (In Russ.). DOI: 10.18184/2079-4665.2022.13.2.185-201
- [17] Tkachenko I.N. Vliyanie ustoychivogo korporativnogo upravleniya na sozdanie ustoychivoy dobavlennoy stoimosti [The impact of sustainable corporate governance on the creation of sustainable added value]. M.: Ekonomika, 2024. 208 p. (In Russ.).
- [18] Bataeva B.S., Kokurina A.D., Karpov N.A. The Impact of ESG Reporting on the Financial Performance of Russian Public Companies // *The Manager*. 2021. Vol. 12(6). Pp. 20-32. (In Russ.). DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-6-2
- [19] Semenova N.N., Ivanova I.A., Eremina O.I. «Green» Financing and ESG: Opportunity for Sustainable Socio-Economic Development // *Finance: Theory and Practice*. 2023. Vol. 27(5). Pp. 160-169. (In Russ.). DOI: 10.26794/2587-5671-2023-27-5-160-169
- [20] Tkachenko I.N., Ramenskaya L.A. Corporate Social Responsibility Effect on the Company Capitalization (the Results of an Empirical Study) // *Management Sciences*. 2016. Vol. 6(3). Pp. 85-94. (In Russ.). DOI: 10.26794/2304-022X-2016-6-3-85-94
- [21] RAEX ESG Ranking (2025). RAEX Rating Group website. (In Russ.). URL: <https://raex-rr.com/ESG> (accessed on 18.10.2025).
- [22] Fifka M.S., Pobizhan M. An Institutional Approach to Corporate Social Responsibility in Russia // *Journal of Cleaner Production*. 2014. Vol. 82. Pp. 192-201. DOI: 10.1016/j.jclepro.2014.06.091
- [23] Abramov A., Radygin A., Chernova M. State-Owned Enterprises in the Russian Market: Ownership Structure and their Role in the Economy // *Russian Journal of Economics*. 2017. Vol. 3(1). Pp. 1-23. DOI: 10.1016/j.ruje.2017.02.001
- [24] Crotty J. Corporate Social Responsibility in the Russian Federation: A contextualized Approach // *Business & Society*. 2016. Vol. 55(6). Pp. 825-853. DOI: 10.1177/0007650314561965
- [25] Blinova E., Ponomarenko T., Knysh V. Analyzing the Concept of Corporate Sustainability in the Context of Sustainable Business Development in the Mining Sector with Elements of Circular Economy // *Sustainability*. 2022. Vol. 14(13) Pp. 1-30. DOI: 10.3390/su14138163
- [26] Kulkova V.Yu., Galimova A.D., Dovbiy I.P. Model of Corporate Social Responsibility of a Large Business Structure in the Energy Sector of the Republic Tatarstan // *Bulletin of Chelyabinsk State University*. 2022. Vol. 11(469). Pp. 115-122. (In Russ.). DOI: 10.47475/1994-2796-2022-11111
- [27] Panova A.Yu. Corporate Social Responsibility in the Field of Financial // *International Research Journal*. 2016. Vol. 3-1(45). Pp. 60-63. (In Russ.). DOI: 10.18454/IRJ.2016.45.081
- [28] Zotova Y.N. Corporate and Regional ESG Ratings: Is there a Connection? // *St. Petersburg University Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 40(4). Pp. 652-677. (In Russ.). DOI: 10.21638/spbu05.2024.407
- [29] Pereira L., Pinto M., Lopes da Costa R., Lopes Dias A. The New SWOT for a Sustainable World // *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021. Vol. 7(18). Pp. 1-32. DOI: 10.3390/joitmc7010018
- [30] Perera R. *The PESTLE analysis*. Amissawella, Sri Lanka: Nerdynaut, 2017. 156 p.
- [31] Aleshkova I.A., Kodaneva S.I. ESG Principles Implementation in the Russian Corporation Governance Model: Conditions, Issues and Prospects // *Law. Journal of the Higher School of Economics*. 2025. Vol. 2. Pp. 118-138 (In Russ.). DOI: 10.17323/2072-8166.2025.2.118.138
- [32] Plakhin A.E. Mapping of Stakeholders of Industrial Parks in the Ural Region // *The Manager*. 2018. Vol. 9(4). Pp. 84-92. (In Russ.).
- [33] Yudin A.A., Tarabukina T.V. Modern Approaches to Strategic Planning of the Komi Republic's Agricultural Sector // *Financial Markets and Banks*. 2025. Vol. 2. Pp. 152-155. (In Russ.). DOI: 10.24412/2658-3917-2025-2-152-155

- [34] Candraningrat C., Handriana T., Saifuddin M. The Strategic Role of Digital Capabilities in Organizational Performance: A Systematic Literature Review // International Journal of Information Science and Management (IJISM). 2025. Vol. 2 Pp. 111-129. DOI: 10.22034/ijism.2025.2012601.1264
- [35] Aguinis H., Glavas A. On Corporate Social Responsibility, Sensemaking, and the Search for Meaningfulness through Work // Journal of management. 2019. Vol. 45(3). Pp. 1057-1086. DOI: 10.1177/0149206317691575
- [36] Ioannou I., Serafeim G. Corporate Sustainability: A Strategy? // Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper. 2019. Vol. 19-065. DOI: 10.2139/ssrn.3312191
- [37] Serafeim G. Social-Impact Efforts that Create Real Value // Harvard Business Review. 2020. Vol. 98(5). Pp. 38-48.

Конфликт интересов / Conflict of Interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов /
The author declares no conflict of interests.

Информация об авторе / About the Author

Елена Николаевна Тумилевич – канд. экон. наук, доцент; доцент, Тихоокеанский государственный университет, Хабаровск, Россия / **Elena N. Tumilevich** – Cand. Sci. (Economics), Docent; Associate Professor, Pacific National University, Khabarovsk, Russia

E-mail: elena-tumilevich@yandex.ru

SPIN РИНЦ 3821-6299

ORCID 0000-0002-4360-570X

Поступила в редакцию / Received 29.10.2025

Поступила после рецензирования / Revised 21.12.2025

Принята к публикации / Accepted 20.02.2026

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).69-78

Специальность ВАК 5.2.3

УДК 314.15:332.1

JEL O15, R23



© Быкова М.Л., 2026

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И ОГРАНИЧЕНИЙ ПРОГНОЗИРУЕМОСТИ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

М.Л. Быкова , Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, Владимир, Россия

Аннотация. В условиях нарастающей геополитической нестабильности и санкционного давления человеческий капитал приобретает роль ключевого эндогенного ресурса, определяющего траекторию устойчивого развития регионов России. Проведенный анализ научных трудов отечественных и зарубежных авторов подтверждает, что человеческий капитал выступает не просто одним из факторов производства, а системным элементом, напрямую влияющим на долгосрочную конкурентоспособность и экономическую безопасность территорий. В этом контексте критически важной задачей становится повышение точности прогнозных оценок для задач опережающего стратегического планирования. Центральным методологическим предложением данного исследования является применение энтропийного подхода, заимствованного из теории информации, для количественной оценки уровня прогнозируемости развития человеческого капитала. На основе данных по субъектам Российской Федерации были рассчитаны интегральные показатели, агрегирующие ключевые характеристики человеческого потенциала по демографическому, образовательному, экономико-трудовому блокам, а также блоку здоровья и качества жизни. Последующий расчет энтропийных показателей для федеральных округов позволил количественно измерить степень внутренней дифференциации регионов внутри каждого макрорегиона. Полученные результаты выявили существенные межрегиональные диспропорции и позволили классифицировать федеральные округа по степени неопределенности прогнозирования. Установлено, что Уральский федеральный округ демонстрирует низкую энтропию, в то время как Южный федеральный округ характеризуется максимальной неоднородностью. Практическая значимость работы заключается в том, что энтропийный анализ предоставляет аппарат для перехода от качественных описаний к точным метрикам неопределенности, что позволяет разрабатывать дифференцированную региональную политику, адекватно оценивать риски и потенциал управленческих решений для различных типов макрорегионов страны.

Ключевые слова: прогнозирование, пространственная дифференциация, региональное развитие, управленческие решения, устойчивое развитие, федеральные округа, человеческий капитал, энтропийный анализ

Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки (собственные ресурсы).

Для цитирования: Быкова М.Л. Анализ возможностей и ограничений прогнозируемости развития человеческого капитала на региональном уровне // BENEFICIUM. 2026. № 1(58). С. 69-78. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).69-78

ORIGINAL PAPER

ANALYSIS OF THE POSSIBILITIES AND LIMITATIONS OF FORECASTING HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT AT THE REGIONAL LEVEL

M.L. Bykova , Vladimir State University named after Alexander and Nikolay Stoletovs, Vladimir, Russia

Abstract. In the context of growing geopolitical instability and sanctions pressure, human capital is becoming a key endogenous resource that determines the trajectory of sustainable development in Russia's regions. An analysis of the scientific works of Russian and foreign authors confirms that human capital is not just a factor of production, but a systemic element that directly affects the long-term competitiveness and economic security of territories. In this context, improving the accuracy of forecast estimates for advanced strategic planning becomes a critical task. The central methodological proposal of this study is the application of an entropy approach borrowed from information theory to quantify the level of predictability of human capital development. Based on data from the constituent entities of the Russian Federation, integral indicators were calculated that aggregate key characteristics of human potential in the demographic, educational, economic, and labor sectors, as well as in the health and quality of life sectors. The subsequent calculation of entropy indicators for federal districts allowed for the quantification of the degree of internal differentiation among the regions within each macro-region. The results revealed significant interregional disparities and enabled the classification of federal districts based on the degree of uncertainty in forecasting. It has been established that the Ural Federal District demonstrates low entropy, while the Southern Federal

District is characterized by maximum heterogeneity. The practical significance of the work lies in the fact that entropy analysis provides a framework for transitioning from qualitative descriptions to precise metrics of uncertainty, which allows for the development of differentiated regional policies and the adequate assessment of risks and the potential of management decisions for different types of macroregions in the country.

Keywords: forecasting, spatial differentiation, regional development, management decisions, sustainable development, federal districts, human capital, entropy analysis

Funding: the research had no sponsorship (own resources).

For citation: Bykova M.L. Analysis of the Possibilities and Limitations of Forecasting Human Capital Development at the Regional Level // BENEFICIUM. 2026. Vol. 1(58). Pp. 69-78. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).69-78

Введение

В условиях нарастающей геополитической нестабильности, санкционного давления и структурных трансформаций глобальной экономики человеческий капитал становится ключевым эндогенным ресурсом устойчивого развития регионов России. В современной экономике, основанной на знаниях, именно качество человеческого капитала определяет конкурентные преимущества и траекторию развития территории. Повышение точности и достоверности прогнозирования человеческого капитала приобретает стратегическое значение: оно выступает важным условием обеспечения национальной безопасности, сохранения научно-производственного потенциала и реализации стратегических задач пространственного развития территорий. Актуальность исследования обусловлена тем, что глобальные вызовы, включая ограничение международной академической мобильности, цифровизацию и трансформацию рынка труда, диктуют необходимость опережающего планирования, однако процесс прогнозирования сталкивается с множеством методологических и практических ограничений

Практическая значимость работы заключается в том, что исследование потенциала прогнозной деятельности позволяет сформулировать рекомендации по повышению качества управленческих решений на региональном уровне. Основная цель работы – провести анализ возможностей и ограничений прогнозируемости развития человеческого капитала в регионах России с применением теории энтропии.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- проанализировать теоретические и методологические подходы к исследованию человеческого капитала в контексте региональной экономики;
- выявить и классифицировать ключевые факторы для оценки состояния человеческого капитала;
- рассчитать интегральные характеристики развития человеческого капитала для субъектов Российской Федерации
- оценить уровень вариативности и неопределенности (энтропии) в пространственном распределении человеческого капитала по федеральным округам для анализа ограничений и потенциала его прогнозируемости.

Проблема прогнозирования развития человеческого капитала является одной из центральных для обеспечения долгосрочного экономического роста и социальной стабильности. Однако на региональном уровне этот процесс сталкивается с существенными вызовами, обусловленными высокой степенью пространственной неоднородности, влиянием множества внешних и внутренних факторов, а также самой природой человеческого капитала как сложной, многоаспектной категории.

Современные исследования места и роли человеческого капитала в мировой экономике опираются на глубокую теоретическую и методологическую базу. Основы концепции были заложены еще в трудах Г. Беккера (G. Becker), который рассматривал человеческий капитал как совокупность знаний и навыков, требующих инвестиций для своего развития [1]. Дальнейшие исследования [2] укрепили понимание человеческого капитала как ключевого фактора экономического роста, способного значительно увеличивать национальное богатство [3].

В современных зарубежных исследованиях [4] подчеркивается особая роль человеческого капитала в инновационном развитии [5]. Однако они также отмечают, что сложность однозначного определения степени его влияния остается методологической проблемой [6]. В связи с этим современная наука признает необходимость более глубокого переосмысления и изучения взаимосвязи между человеческим капиталом, научно-техническим прогрессом и социально-экономическим развитием [7]. Как справедливо отмечает В.В. Коростелева [8], человеческий капитал следует рассматривать не просто как фактор производства, а как системный ресурс развития: изучение взаимосвязи человеческого капитала и производительности труда крайне важно для поддержания конкурентоспособности в эпоху технологических преобразований, сокращения социального неравенства за счет улучшения доступа к качественному образованию, а также для разработки эффективных стратегий развития как бизнеса, так и государственной политики. Человеческий капитал больше не считается «мягким» или второстепенным фактором – сегодня это измеримый ресурс, напрямую влияющий на эффективность. Исследования в этой области позволяют компаниям

оптимизировать возврат на инвестиции в персонал, государствам – формировать обоснованную образовательную политику, а обществу в целом – снижать уровень неравенства благодаря расширению доступа к знаниям.

Ключевой проблемой развития человеческого капитала в современной России является его значительная пространственная дифференциация [9], которая не только сохраняется, но и усиливается под воздействием комплекса экономических, социальных и институциональных факторов [10]. Эта дифференциация создает системные ограничения для обеспечения устойчивого национального развития и реализации принципов социальной справедливости.

Глубинной причиной региональной асимметрии выступает действие кумулятивного эффекта, описанного в теориях поляризованного развития [11]. Столичные агломерации и регионы-доноры концентрируют высококвалифицированные кадры, инвестиции, передовую инфраструктуру и инновационные предприятия [12]. Это создает самоподдерживающуюся спираль роста: качественный человеческий капитал генерирует более высокую добавленную стоимость, что позволяет увеличивать инвестиции в образование, здравоохранение и комфортную среду, что, в свою очередь, привлекает новых высокообразованных специалистов. Типичным примером выступает Москва, где сосредоточено более 40% научных работников страны и большинство ведущих вузов [13].

В то же время периферийные и депрессивные регионы сталкиваются с противоположной динамикой. Низкое качество человеческого капитала ограничивает производительность труда и налоговые поступления, что ведет к недофинансированию социальной сферы, провоцируя дальнейшую деградацию человеческого потенциала через «утечку умов», старение населения и рост социальных заболеваний. Особенно ярко это проявляется в регионах, где отток молодежи и квалифицированных специалистов приобретает хронический характер [14].

Важным аспектом проблемы является структурное неравенство доступа к качественным услугам образования и здравоохранения. Если в крупных городах формируется многоуровневая система образования с сильными университетами и корпоративными программами повышения квалификации, то в сельской местности и моногородах население часто ограничено в выборе образовательных траекторий. Аналогичная ситуация наблюдается в сфере здравоохранения, где доступ к высокотехнологичной медицинской помощи территориально неравномерен.

Цифровая трансформация, которая теоретически могла бы нивелировать географическое неравенство, на практике часто усиливает региональный цифровой разрыв. Высокоскоростной интернет и цифровые сервисы в первую очередь внедряются в экономически развитых регионах, тогда

как в отдаленных районах сохраняется цифровое неравенство, ограничивающее доступ к современным образовательным платформам, удаленной работе и цифровым государственными услугам.

Институциональные факторы также играют значительную роль. Качество регионального управления, эффективность реализации национальных проектов и способность создавать привлекательные условия для бизнеса и жителей значительно варьируются от региона к региону. В некоторых субъектах федерации отсутствуют комплексные стратегии развития человеческого капитала, что приводит к распылению ресурсов и отсутствию синергетического эффекта.

Преодоление региональной дифференциации в развитии человеческого капитала требует реализации комплекса мер, включая разработку дифференцированных региональных политик с учетом специфики территорий, увеличение целевого финансирования образования и здравоохранения в отстающих регионах, создание стимулов для привлечения и закрепления квалифицированных специалистов в регионах с дефицитом человеческого капитала, развитие цифровой инфраструктуры на всей территории страны, внедрение механизмов горизонтального обучения и распространения лучших практик между регионами.

Только через признание многоаспектности данной проблемы и реализацию скоординированной политики можно переломить тенденцию к усилению регионального неравенства и обеспечить условия для раскрытия человеческого потенциала на всей территории России.

Для количественной оценки степени неопределенности и хаотичности системы, каковой является совокупность регионов в рамках округа или страны, в современных экономических исследованиях все чаще применяются методы, заимствованные из теории информации. Концепция энтропии, предложенная К. Шенноном (K. Shannon), является мощным инструментом для измерения уровня неупорядоченности системы.

В контексте регионального развития энтропия позволяет количественно измерить степень неравномерности распределения характеристик человеческого капитала. Расчет энтропийных характеристик позволяет перейти от качественных описаний «высокой» или «низкой» дифференциации к точным количественным оценкам. Низкое значение энтропии указывает на высокую однородность регионов в округе и, как следствие, на большую предсказуемость и устойчивость развития системы в целом. И, напротив, высокое значение энтропии свидетельствует о значительной внутренней разнородности, что является индикатором высокой неопределенности и существенным ограничением для построения точных прогнозов [15].

Проведенный анализ литературы позволяет сделать вывод о том, что проблема прогнозирования развития человеческого капитала на регио-

нальном уровне является комплексной и многогранной. Несмотря на наличие проработанного теоретического аппарата и разнообразных методов оценки, остается недостаточно изученным вопрос о непосредственном измерении самой предсказуемости.

Большинство исследований фокусируется на оценке текущего состояния или ретроспективном анализе динамики, в то время как задача оценки потенциальной прогнозируемости, основанной на анализе структурной однородности или неоднородности региональной группы, требует дальнейшей разработки. Предлагаемый в данной статье подход, сочетающий многокритериальную оценку человеческого капитала с последующим энтропийным анализом для измерения уровня неопределенности и неравномерности, направлен на заполнение этого методологического пробела. Он позволяет не только констатировать существующую дифференциацию, но и количественно оценить фундаментальные ограничения, которые она

накладывает на возможность построения достоверных прогнозов развития человеческого капитала для различных федеральных округов России.

Методологическую основу исследования составил комплексный подход, интегрирующий общенаучные и специальные методы анализа. Для решения конкретных исследовательских задач были использованы методы количественного анализа, в том числе статистический и энтропийный анализ, позволяющий количественно оценить уровень неопределенности процессов развития человеческого капитала и определить пределы их прогнозируемости на региональном уровне.

Процедура оценки неопределенности развития человеческого капитала в регионах реализовывалась в рамках последовательного многоэтапного алгоритма. Визуальное отображение последовательных этапов исследования представлено на *рис. 1*.

Выбор системы показателей, характеризующих состояние человеческого капитала в регионах



Рис. 1. Основные этапы исследования / Fig. 1. The Main Stages of the Study

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

В качестве параметров, характеризующих человеческий капитал на региональном уровне, были выбраны характеристики, представленные в *табл. 1*. При их отборе основными критериями

были достоверность и доступность статистических данных, релевантность целям исследования, а также минимальная связь между собой для исключения дублирования информации.

Таблица 1 / Table 1

Основные группы характеристик для оценки человеческого капитала / The Main Groups of Characteristics for Assessing Human Capital

Демографический блок / Demographic Block	Образовательный блок / Educational Block	Здоровье и качество жизни / Health and Quality of Life	Экономико-трудовой блок / Economic and Labor Block
<p>X₁ – ожидаемая продолжительность жизни при рождении, лет; X₂ – коэффициент демографической нагрузки; X₃ – среднегодовая численность населения, тыс. чел.</p>	<p>X₄ – выпуск бакалавров, специалистов, магистров, тыс. чел.; X₅ – выпуск специалистов среднего звена, тыс. чел.; X₆ – выпуск квалифицированных рабочих и служащих, тыс. чел. X₇ – численность исследователей с учеными степенями, тыс. чел.</p>	<p>X₈ – общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на одного жителя, кв. м; X₉ – среднедушевые денежные доходы населения, руб.; X₁₀ – заболеваемость на 1 тыс. человек населения; X₁₁ – численность населения на одного врача, чел.</p>	<p>X₁₂ – численность рабочей силы, тыс. чел.; X₁₃ – уровень занятости населения; X₁₄ – уровень безработицы; X₁₅ – среднемесячная номинальная начисленная заработная плата, руб.</p>

Источник: составлено автором на основе данных [16] / Source: compiled by the author based on [16]

Представленные показатели были разделены на две группы в зависимости от характера их воздействия на развитие человеческого капитала. К стимулирующим факторам относятся индикаторы, рост которых однозначно свидетельствует о позитивном развитии. Это повышение ожидаемой продолжительности жизни, среднегодовой численности населения, рост выпуска специалистов всех уровней образования и числа ученых, увеличение доходов населения и обеспеченности жильем, а также благоприятная динамика на рынке труда – рост численности рабочей силы, уровня занятости и заработной платы.

Дестимулирующими являются показатели, увеличение значений которых отражает наличие проблем и рисков в области развития человеческого капитала. К ним относится рост демографической нагрузки, указывающий на увеличение нагрузки на трудоспособное население, ухудшение здоровья населения (рост заболеваемости) и доступности медицины (ухудшение обеспеченности врачами), а также повышение уровня безработицы.

Нормализация значений показателей-стимуляторов проводилась относительно эталонного значения, в качестве которого использовался максимальный показатель среди всех анализируемых регионов:

$$x_i = \frac{x}{x_{\max}}, \quad (1)$$

где x_{\max} – максимальное значение показателя среди всех субъектов Российской Федерации; x – исходное значение показателя для конкретного региона.

Для показателей-дестимуляторов дополнительно проводилась корректировка по формуле:

$$x_i^* = 1 - x_i. \quad (2)$$

Применение данного подхода обеспечило отсутствие нулевых значений после процедуры нормализации, что имело принципиальное значение для последующего этапа расчета интегрального показателя.

$$I = \sqrt[15]{\prod_{i=1}^{15} x_i^*}. \quad (3)$$

Для классификации регионов по уровню развития человеческого капитала использовалось квинтильное группирование интегральных показателей. Данный подход позволил обеспечить наглядную стратификацию субъектов по шкале «низкий уровень развития – уровень развития ниже среднего – средний уровень – уровень развития выше среднего – высокий уровень».

В методологической основе исследования лежали принципы теории энтропии, которые позволили количественно оценить степень вариативности и дисбаланса в уровне развития человеческого капитала в регионах. Применение теории неопределенности позволило определить меру отклонения наблюдаемого состояния системы от состояния максимальной упорядоченности.

Применение энтропийного подхода в исследовании человеческого капитала в регионах

представляет собой основу для анализа сложных, многомерных и динамичных социально-экономических систем. Энтропийный анализ позволяет количественно оценить уровень неопределенности и неравномерности распределения характеристик человеческого капитала. Энтропия как мера хаоса и разнообразия фиксирует, насколько регионы отклоняются от гипотетического состояния однородности. Высокое значение энтропии указывает на значительный разброс показателей, что сигнализирует о сильной межрегиональной асимметрии. Низкая энтропия, напротив, свидетельствует о большей сбалансированности и унификации развития человеческого потенциала на территории.

Энтропийный анализ служит важным диагностическим инструментом, который количественно определяет возможность построения точного прогноза. Он позволяет перейти от интуитивных представлений о сложности и непредсказуемости региональных систем к конкретным метрикам, оценивающим степень структурной упорядоченности системы.

Для оценки состояния человеческого капитала на основе рассчитанных интегральных показателей был применен энтропийный подход, позволяющий количественно определить уровень неравномерности распределения регионов по уровню развития человеческого капитала в пределах каждого федерального округа.

Энтропия рассчитывалась по следующей формуле:

$$E(W) = - \sum_{c \in C} p(W_c) * \log_2(p(W_c)), \quad (4)$$

где $p(W_c)$ – вероятность принадлежности региона федерального округа W к определенной категории, характеризующей уровень развития человеческого капитала; C – количество категорий классификации уровня развития человеческого капитала.

Вероятность отнесения региона к конкретной категории развития человеческого капитала определялась как:

$$p(W_c) = \frac{n(W_c)}{n(W)}, \quad (5)$$

где $n(W_c)$ – количество регионов в федеральном округе, отнесенных к категории S по уровню развития человеческого капитала; N – общее количество регионов в федеральном округе.

Низкое значение энтропии свидетельствует о большей сбалансированности и предсказуемости процессов развития человеческого капитала в пределах округа. Для таких территорий характерна повышенная эффективность стратегического планирования, поскольку устойчивые внутренние тренды позволяют с большей достоверностью прогнозировать развитие цифровой инфраструктуры бизнеса.

Напротив, высокая энтропия отражает существенную дифференциацию между субъектами

округа, что усиливает уязвимость территории к внешним воздействиям. В условиях повышенной неопределенности и геополитической нестабильности это приводит к снижению точности управленческих решений и создает дополнительные барьеры для формирования согласованной траектории управления развитием человеческим капиталом.

Результаты и их обсуждение

В табл. 2 приведены результаты расчета интегрального показателя уровня использования цифровых технологий в организациях. Исследование проводилось для 82 субъектов РФ. Данные по Донецкой народной республике, Луганской народной республике, Запорожской и Херсонской областям в анализ не включены в связи с их отсутствием, также не анализировались обособленно регионы, входящие в состав сложносоставных субъектов.

Таблица 2 / Table 2

Расчет интегральной характеристики оценки человеческого капитала в регионах Российской Федерации / Calculation of the Integral Characteristic of Human Capital Assessment in the Regions of the Russian Federation

Регион / Region	I	Регион/ Region	I	Регион/ Region	I
ЦФО		ЮФО		ПФО	
Белгородская область	0.2376	Республика Адыгея	0.1284	Республика Башкортостан	0.3421
Брянская область	0.1738	Республика Калмыкия	0.1124	Республика Марий Эл	0.1293
Владимирская область	0.2011	Республика Крым	0.2365	Республика Мордовия	0.1635
Воронежская область	0.3006	Краснодарский край	0.3982	Республика Татарстан	0.3551
Ивановская область	0.1858	Астраханская область	0.1895	Удмуртская Республика	0.2208
Калужская область	0.1899	Волгоградская область	0.2634	Чувашская Республика	0.1920
Костромская область	0.1181	Ростовская область	0.3531	Пермский край	0.2810
Курская область	0.2100	г. Севастополь	0.1614	Кировская область	0.1816
Липецкая область	0.1983	СКФО		Нижегородская область	
Московская область	0.4775	Республика Дагестан	0.1284	Оренбургская область	0.2272
Орловская область	0.1556	Республика Ингушетия	0.1124	Пензенская область	0.1985
Рязанская область	0.1856	Кабардино-Балкарская Республика	0.2365	Самарская область	0.3093
Смоленская область	0.1749	Карачаево-Черкесская Республика	0.3982	Саратовская область	0.2841
Тамбовская область	0.1896	Республика Северная Осетия - Алания	0.1895	Ульяновская область	0.1920
Тверская область	0.1989	Чеченская Республика	0.2634	СФО	
Тульская область	0.2144	Ставропольский край	0.3531	Республика Алтай	0.0904
Ярославская область	0.2305	ДФО		Республика Тыва	
г. Москва	0.7632	Республика Бурятия	0.1891	Республика Хакасия	0.1325
СЗФО		Республика Саха	0.2309	Алтайский край	0.2516
Республика Карелия	0.1011	Забайкальский край	0.1776	Красноярский край	0.3139
Республика Коми	0.1819	Камчатский край	0.1415	Иркутская область	0.2856
Архангельская область	0.1924	Приморский край	0.2784	Кемеровская область	0.2635
Вологодская область	0.1660	Хабаровский край	0.2456	Новосибирская область	0.3452
Калининградская область	0.1945	Амурская область	0.1878	Омская область	0.2473
Ленинградская область	0.1977	Магаданская область	0.1185	Томская область	0.2402
Мурманская область	0.1812	Сахалинская область	0.1531	УФО	
Новгородская область	0.1334	Еврейская автономная область	0.0617	Курганская область	0.1024
Псковская область	0.1229	Чукотский автономный округ	0.0481	Свердловская область	0.3691
г. Санкт-Петербург	0.5109			Тюменская область	0.3503
				Челябинская область	0.3144

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Наблюдается значительный разброс значений показателя между субъектами Российской Федерации, что свидетельствует о высокой неравномерности в развитии человеческого капитала. Значения варьируются от минимальных 0.0481 (Чукотский автономный округ) до максимальных 0.7632 (г. Москва), что свидетельствует о значительной дифференциации.

Центральным ядром развития является Москва, которая демонстрирует исключительно высокое значение показателя, значительно выделяясь среди всех остальных субъектов. Позиции

Санкт-Петербурга и Московской области также подтверждают существенную концентрацию экономического и социального потенциала на данных территориях.

К регионам с устойчиво высокими показателями также относятся крупные экономические центры и регионы с мощным промышленным или ресурсным потенциалом, такие как Татарстан, Башкортостан, Красноярский край, Свердловская и Тюменская области.

Низкие значения показателя характерны для многих национальных республик (например,

Республика Тыва, Республика Алтай), а также для удаленных и малонаселенных территорий (Чукотский АО, Еврейская АО).

Для наглядной оценки неравенства все регионы были распределены на пять групп на основе ранжирования по значению показателя I .

Визуализация распределения регионов по

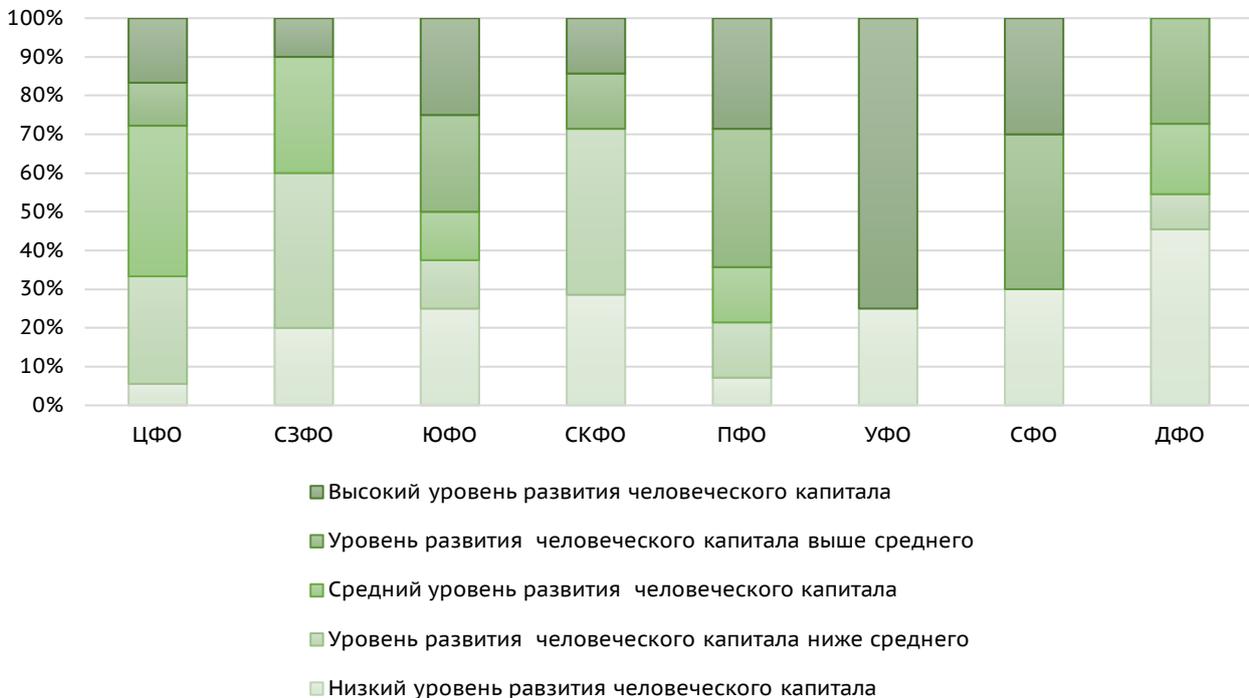


Рис. 2. Распределение регионов по группам, характеризующим уровень развития человеческого капитала / Fig. 2. Distribution of Regions by Groups Characterizing the Level of Human Capital Development

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Анализ пространственного распределения уровня развития человеческого капитала в разрезе федеральных округов выявил глубокую дифференциацию российских регионов. Полученные данные позволяют сделать ряд выводов о характере и географии неравенства.

Наиболее неблагоприятной является ситуация в Дальневосточном федеральном округе, который демонстрирует абсолютное доминирование регионов с низким уровнем человеческого капитала. Данный факт обусловлен наличием серьезных системных вызовов, к которым можно отнести депопуляцию и отток квалифицированных кадров, что в совокупности создает проблемы на данных стратегически важных территориях. Аналогичные, хотя и менее выраженные проблемы характерны для Сибирского и Северо-Кавказского федеральных округов.

Центральный и Приволжский федеральные округа формируют полюс развития, выступая в роли «доноров» человеческого капитала. Для них характерна высокая концентрация субъектов с уровнем выше среднего и высоким. Именно здесь сосредоточены ключевые точки роста: развитые в технологическом отношении регионы и крупные университетские центры притягивают инвестиции

квинтилям (рис. 2) демонстрирует значительную дифференциацию субъектов РФ по уровню развития человеческого капитала. Группировка позволяет оценить долю регионов в каждой из пяти ранжированных групп, подчеркивая существенный разрыв между регионами-лидерами и аутсайдерами.

и становятся центрами национального роста. Примечательно, что в этих округах практически отсутствуют субъекты с низкими показателями развития человеческого капитала.

Уральский федеральный округ представляет собой уникальный макрорегион резких внутренних контрастов. Здесь находятся субъекты с высоким и низким уровнем развития при полном отсутствии категорий «средний» и «ниже среднего». Это указывает на сильную поляризацию внутри округа, где точки прогресса соседствуют с зонами стагнации.

Таким образом, картина развития человеческого капитала в России характеризуется не просто разрозненными различиями, а формированием устойчивых макрорегиональных кластеров с разнонаправленной динамикой. Пространственная концентрация проблемных регионов на востоке и юге страны создает риски для национальной безопасности и устойчивого развития, в то время как благополучие центральной части может усиливать центростремительные миграционные потоки, усугубляя периферийный спад. Преодоление этого разрыва требует точечных мер, направленных на создание центров роста в проблемных макрорегионах и усиление связи между ними и центрами развития.

Для оценки уровня прогнозируемости динамики человеческого капитала в федеральных округах был применен энтропийный подход. В табл. 3 представлены результаты расчета энтро-

пии для восьми федеральных округов, выполненные по пяти ключевым критериям, которые классифицируют субъекты Российской Федерации по уровню развития человеческого капитала.

Таблица 3 / Table 3

Результаты расчета показателей энтропии по округам страны / Results of Entropy Calculation by Country Districts

Анализируемый кластер / The Cluster under Analysis	Расчетный параметр / Calculated Parameter	Варианты градации регионов внутри округов по уровню развития человеческого капитала (С) / Options for Classifying Regions within Districts by the Level of Human Capital Development (C)					Суммарное значение / Total Value
		Высокий / High	Выше среднего / Above Average	Средний / Average	Ниже среднего / Below Average	Низкий / Low	
ЦФО	$n(W_c)$	1	5	7	2	3	18
	$p(W_c)$	0.06	0.28	0.39	0.11	0.17	1.00
	$E(W_1)$	0.23	0.51	0.53	0.35	0.43	2.06
СЗФО	$n(W_c)$	2	4	3	0	1	10
	$p(W_c)$	0.20	0.40	0.30	0.00	0.10	1.00
	$E(W_2)$	0.46	0.53	0.52	-	0.33	1.85
ЮФО	$n(W_c)$	2	1	1	2	2	8
	$p(W_c)$	0.25	0.13	0.13	0.25	0.25	1.00
	$E(W_3)$	0.50	0.38	0.38	0.50	0.50	2.25
СКФО	$n(W_c)$	2	3	0	1	1	7
	$p(W_c)$	0.29	0.43	0.00	0.14	0.14	1.00
	$E(W_4)$	0.52	0.52	-	0.40	0.40	1.84
ПФО	$n(W_c)$	1	2	2	5	4	14
	$p(W_c)$	0.07	0.14	0.14	0.36	0.29	1.00
	$E(W_5)$	0.27	0.40	0.40	0.53	0.52	2.12
УФО	$n(W_c)$	1	0	0	0	3	4
	$p(W_c)$	0.25	0.00	0.00	0.00	0.75	1.00
	$E(W_6)$	0.50	-	-	-	0.31	0.81
СФО	$n(W_c)$	3	0	0	4	3	10
	$p(W_c)$	0.30	0.00	0.00	0.40	0.30	1.00
	$E(W_7)$	0.52	-	-	0.53	0.52	1.57
ДФО	$n(W_c)$	5	1	2	3	0	11
	$p(W_c)$	0.45	0.09	0.18	0.27	0.00	1
	$E(W_8)$	0.52	0.31	0.45	0.51	-	1.79

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Минимально возможное значение энтропии (равное нулю) наблюдается в системе, имеющей лишь одно состояние. В рассматриваемом примере это означало бы, что все регионы одного округа принадлежат к одной и той же группе по уровню развития человеческого капитала. Однако такое состояние в реальности недостижимо, так как каждый федеральный округ включает регионы с разным уровнем развития. Максимальная неопределенность достигается при равномерном распределении, когда регионы равномерно представлены во всех возможных группах

Таким образом, рассчитанные значения энтропии для каждого округа занимают определенное положение между теоретическими минимумом и максимумом. Проведенный анализ показывает, что наименьшее число состояний системы по уровню развития человеческого капитала наблюдается в Уральском федеральном округе, а наибольшее значение энтропии имеет место в Южном федеральном округе, что указывает на его значительную внутреннюю дифференциацию по данному критерию.

Заключение

Анализ научных работ отечественных и зарубежных авторов доказывает, что человеческий капитал является ключевым эндогенным ресурсом и определяющим фактором устойчивого развития регионов в условиях современных геополитических и экономических вызовов. Результаты исследований обосновывают необходимость целенаправленной региональной политики, направленной на снижение пространственной дифференциации и создание условий для раскрытия человеческого потенциала на всей территории страны.

Проведенное исследование с использованием методики интегральной оценки и энтропийного анализа позволило выявить значительную неравномерность в развитии человеческого капитала российских регионов и количественно измерить уровень неопределенности его прогнозируемости на уровне федеральных округов.

Наименьшая вариативность и, следовательно, наибольшая предсказуемость динамики человеческого капитала наблюдается в Уральском федеральном округе. Однако это следствие не однородности, а резкой внутренней поляризации, при

которой регионы с высоким уровнем развития (Свердловская, Тюменская области) соседствуют с субъектами, демонстрирующими низкие показатели (Курганская область). Такая контрастность создает специфические риски для стратегического планирования развития округа в целом.

Наибольшее значение энтропии, свидетельствующее о максимальной внутренней неоднородности и высокой неопределенности прогнозов, характерно для Южного федерального округа. Регионы здесь практически равномерно распределены по всем категориям развития – от высокого (Краснодарский край, Ростовская область) до низкого (Республика Калмыкия, Республика Адыгея). Подобная ситуация требует глубоко дифференцированного подхода к управлению человеческим капиталом, поскольку единые стратегические решения для столь разнородной системы будут неэффективными.

Центральный и Приволжский федеральные округа формируют полюс относительно устойчивого развития с концентрацией регионов с уровнем человеческого капитала выше среднего и высоким. Именно здесь сосредоточены ключевые точки роста, которые выступают донорами человеческого потенциала для национальной экономики. Однако доминирование Москвы с исключительно высоким значением интегрального показателя указывает на сохраняющуюся гиперцентрализацию ресурсов, что может усугублять центростремительные миграционные потоки и углублять периферийный спад в соседних регионах.

Наиболее проблемными с точки зрения как текущего состояния, так и прогнозируемости будущей динамики, являются Дальневосточный, Сибирский и Северо-Кавказский федеральные округа. Преобладание в них субъектов с низким уровнем человеческого капитала, осложненное значительной внутренней дифференциацией (особенно в ДФО и СФО), создает системные ограничения для их развития и требует комплексных мер государственной поддержки, направленных не только на инвестиции в образование и здравоохранение, но и на закрепление квалифицированных кадров.

В рамках дальнейшего исследования планируется углубить энтропийный анализ за счет включения динамического ряда данных для оценки тенденций изменения неопределенности, а также разработать конкретные рекомендации по адаптации механизмов стратегического планирования к выявленным уровням прогнозируемости для каждого типа федеральных округов.

Библиография

- [1] Becker G.S. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis // *Journal of Political Economy*. 1962. Vol. 70(5-2). Pp. 9-49. (На англ.). DOI: 10.1086/258724
- [2] Авдеева Д.А. Вклад человеческого капитала в рост российской экономики // *Экономический журнал ВШЭ*. 2024. Том 28. № 1. С. 9-43. DOI: 10.17323/1813-8691-2024-28-1-9-43

- [3] Карелин И.Н., Литвинцева Г.П. Оценка уровня человеческого капитала в российских регионах // *Terra Economicus*. 2024. Том 22. № 4. С. 87-100. DOI: 10.18522/2073-6606-2024-22-4-87-100
- [4] Angrist N., Djankov S., Goldberg P.K., Patrinos H.A. Measuring Human Capital using Global Learning Data // *Nature*. 2021. Vol. 592. Pp. 403-408. (На англ.). DOI: 10.1038/s41586-021-03323-7
- [5] McCann P., Ortega-Argiles J. Modern Regional Innovation Policy // *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. 2013. Vol. 6(2). Pp. 187-216. (На англ.). DOI: 10.1093/cjres/rst007
- [6] Rodriguez-Pose A., Wilkie C. Putting China in Perspective: A Comparative Exploration of the Ascent of the Chinese Knowledge Economy // *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. 2016. Vol. 9(3). Pp. 479-497. (На англ.). DOI: 10.1093/cjres/rsw018
- [7] Воронов А.С., Леонтьева Л.С., Орлова Л.Н., Сергеев С.С. Оценка состояния человеческого капитала на этапе шестого технологического уклада: региональный аспект // *Государственное управление. Электронный вестник*. 2022. № 90. С. 109-125. DOI: 10.24412/2070-1381-2022-90-108-125
- [8] Коростелева В.В. Проблемы измерения влияния человеческого капитала на производительность // *Лидерство и менеджмент*. 2025. Том 12. № 5. С. 1225-1246.
- [9] Попов Д.С., Шестакова Д.А. Человеческий капитал в изменчивом кризисном обществе: стратегия социологического анализа // *Социологический журнал*. 2024. Том 30. № 1. С. 43-63. DOI: 10.19181/socjour.2024.30.1.3
- [10] Скипин Д.Л., Сапожникова А.В., Юханова Ю.А. Измерение и оценка человеческого капитала для рынка труда региона // *Экономика региона*. 2024. Том 20. № 1. С. 163-175. DOI: 10.17059/ekon.reg.2024-1-11
- [11] Лаврикова Ю.Г., Суворова А.В. Неоднородность экономического развития российских макрорегионов // *Экономика региона*. 2023. Том 19. № 4. С. 934-948. DOI: 10.17059/ekon.reg.2023-4-1
- [12] Абдуллаев А.М., Землянский Д.Ю., Калиновский Л.В., Медведникова Д.М. Социально-экономическое положение городских агломераций России в 2015-2021 гг. // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Науки о Земле*. 2023. Том 68. № 3. С. 443-470. DOI: 10.21638/spbu07.2023.302
- [13] Наумов И.В., Никулина Н.Л. Оценка и моделирование пространственных взаимовлияний в развитии кадрового потенциала научно-исследовательской деятельности регионов России // *Экономика региона*. 2023. Том 19. № 3. С. 782-800. DOI: 10.17059/ekon.reg.2023-3-13
- [14] Комбаров М.А. Проблемы воспроизводства человеческого капитала в России в условиях формирования рыночной экономики // *Теоретическая экономика*. 2024. № 11(119). С. 76-95. DOI: 10.52957/2221-3260-2024-11-76-95
- [15] Грачев С.А., Быкова М.Л. Энтропийный подход к оценке уровня цифровизации в Российской Федерации // *Проблемы развития территории*. 2022. Том 26. № 3. С. 42-55. DOI: 10.15838/ptd.2022.3.119.4
- [16] Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024. Статистический сборник. М.: Росстат, 2024. 1081 с.

References

- [1] Becker G.S. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis // *Journal of Political Economy*. 1962. Vol. 70(5-2). Pp. 9-49. DOI: 10.1086/258724

- [2] Avdeeva D.A. The Contribution of Human Capital to Economic Growth in Russia // HSE Economic Journal. 2024. Vol. 28(1). Pp. 9-43. (In Russ.). DOI: 10.17323/1813-8691-2024-28-1-9-43
- [3] Karelin I.N., Litvintseva G.P. Assessing the Level of Human Capital in Russian Regions // Terra Economicus. 2024. Vol. 22(4). Pp. 87-100. (In Russ.). DOI: 10.18522/2073-6606-2024-22-4-87-100
- [4] Angrist N., Djankov S., Goldberg P.K., Patrinos H.A. Measuring Human Capital using Global Learning Data // Nature. 2021. Vol. 592. Pp. 403-408. DOI: 10.1038/s41586-021-03323-7
- [5] McCann P., Ortega-Argiles R. Modern Regional Innovation Policy // Cambridge Journal of Regions, Economy and Society. 2013. Vol. 6(2). Pp. 187-216. DOI: 10.1093/cjres/rst007
- [6] Rodriguez-Pose A., Wilkie C. Putting China in Perspective: A Comparative Exploration of the Ascent of the Chinese Knowledge Economy // Cambridge Journal of Regions, Economy and Society. 2016. Vol. 9(3). Pp. 479-497. DOI: 10.1093/cjres/rsw018
- [7] Voronov A.S., Leontieva L.S., Orlova L.N., Sergeev S.S. Assessment of Human Capital State at the Stage of the Sixth Technological Paradigm: Regional Aspect // Public Administration. Electronic Bulletin. 2022. Vol. 90. Pp. 109-125. (In Russ.). DOI: 10.24412/2070-1381-2022-90-108-125
- [8] Korosteleva V.V. Problems of Measuring the Impact of Human Capital on Productivity // Leadership and Management. 2025. Vol. 12(5). Pp. 1225-1246. (In Russ.).
- [9] Popov D.S., Shestakova D.A. Towards a Sociological Understanding of Human Capital in a Fluid Society in a State of Crisis // Sociological Journal. 2024. Vol. 30(1). Pp. 43-63. (In Russ.). DOI: 10.19181/socjour.2024.30.1.3
- [10] Skipin D.L., Sapozhnikova A.V., Yukhtanova Yu.A. Measurement and Assessment of Human Capital for the Regional Labour Market // Economy of Region. 2024. Vol. 20(1). Pp. 163-175. (In Russ.). DOI: 10.17059/ekon.reg.2024-1-11
- [11] Lavrikova Yu.G., Suvorova A.V. Heterogeneity of Economic Development of Russian Macroregions // Economy of Region. 2023. Vol. 19(4). Pp. 934-948. (In Russ.). DOI: 10.17059/ekon.reg.2023-4-1
- [12] Abdullaev A.M., Zemlianskii D.Yu., Kalinovskii L.V., Medvednikova D.M. Socio-Economic Situation of Russian Urban Agglomerations in 2015-2021 // Vestnik of Saint-Petersburg University. Earth Sciences. 2023. Vol. 68(3). Pp. 443-470. (In Russ.). DOI: 10.21638/spbu07.2023.302
- [13] Naumov I.V., Nikulina N.L. Assessment and Modelling of Spatial Interactions in the Development of Research Personnel in Russian Regions // Economy of Region. 2023. Vol. 19(3). Pp. 782-800. (In Russ.). DOI: 10.17059/ekon.reg.2023-3-13
- [14] Kombarov M.A. Problems of Reproduction of Human Capital in Russia in the Conditions of Formation of a Market Economy // Theoretical Economics. 2024. Vol. 11(119). Pp. 76-95. (In Russ.). DOI: 10.52957/2221-3260-2024-11-76-95
- [15] Grachev S.A., Bykova M.L. Entropic Approach to assessing the Level of Digitalization in the Russian Federation // Problems of Territory's Development. 2022. Vol. 26(3). Pp. 42-55. (In Russ.). DOI: 10.15838/ptd.2022.3.119.4
- [16] Regiony Rossii. Social'no-ekonomicheskie pokazateli. 2024. Statisticheskij sbornik [Regions of Russia. Socio-economic indicators. 2024. Statistical collection]. M.: Rosstat, 2024. 1081 p. (In Russ.).

Конфликт интересов / Conflict of Interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов /
The author declares no conflict of interests.

Информация об авторе / About the Author

Маргарита Леонидовна Быкова – канд. экон. наук; доцент, Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, Владимир, Россия / **Margarita L. Bykova** – Cand. Sci. (Economics); Associate Professor, Vladimir State University named after Alexander and Nikolay Stoletovs, Vladimir, Russia
E-mail: margarita93@bk.ru
SPIN РИНЦ 3256-9360
ORCID 0000-0002-0296-4781
ResearcherID AAB-8882-2022
Scopus Author ID 57220896383

Поступила в редакцию / Received 18.10.2025
Поступила после рецензирования / Revised 04.11.2025
Принята к публикации / Accepted 20.02.2026

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).79-90
Специальность ВАК 5.2.3
УДК 630:331.5.024.5
JEL D22, J01, J24, L23, L73



© Клюева Ю.А., 2026

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА: ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ АСПЕКТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

Ю.А. Клюева , Новосибирский государственный технический университет, Новосибирск, Россия

Аннотация. Проблема повышения конкурентоспособности российских предприятий лесопромышленного комплекса (ЛПК) в условиях перманентной трансформации рыночной среды определяет актуальность данного исследования. Научная и практическая значимость исследования связана с необходимостью постоянного поиска резервов роста производства за счет мобилизации внутренних ресурсов организации, прежде всего трудовых, а также эффективных методов их использования. В статье проводится анализ эффективности использования трудовых ресурсов на предприятиях ЛПК Новосибирской области с учетом такого организационного показателя, как структура персонала, которая в свою очередь отражает процессы организационных коммуникаций лиц, принимающих решения. Целью статьи является анализ показателей экономической эффективности во взаимосвязи с организационными показателями эффективности использования трудовых ресурсов на предприятиях ЛПК. Методологическую основу исследования составили анализ статистических данных, сравнительный анализ, контент-анализ и обобщение практик ведущих предприятий отрасли. Разработанный автором методический подход, применяемый на начальном этапе использования трудовых ресурсов в структуре персонала по категориям участия в производстве и определения соответствующей структуры труда, позволяет оценить фактическую потребность в кадрах, сформировать структуру персонала, релевантную планируемому показателю экономической эффективности и производительности предприятия как системы. Полученные результаты обосновывают необходимость применения системного подхода к исследованию механизмов формирования структуры персонала, которая выступает одновременно индикатором использования трудовых ресурсов и метрикой производительности управленческого труда. В условиях доминирования экономики знаний и возрастающей роли человеческого капитала, в состав которого интегрирован и управленческий труд, осуществление системного мониторинга и построение прогнозных моделей организационно-экономических параметров представляются императивными задачами, решение которых является необходимым условием для обеспечения эффективной реализации долгосрочных целевых ориентиров, закрепленных в Стратегии развития лесопромышленного комплекса Российской Федерации на период до 2035 года.

Ключевые слова: лесопромышленный комплекс, организационные коммуникации, показатели экономической эффективности, производительность управленческого труда, структура персонала, структура труда, трудовые ресурсы

Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки (собственные ресурсы).

Для цитирования: Клюева Ю.А. Анализ эффективности предприятий лесопромышленного комплекса: организационный аспект использования трудовых ресурсов // BENEFICIUM. 2026. № 1(58). С. 79-90. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).79-90

ORIGINAL PAPER

ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF TIMBER INDUSTRY ENTERPRISES: THE ORGANIZATIONAL ASPECT OF LABOR RESOURCE UTILIZATION

Yu.A. Klyueva , Novosibirsk State Technical University, Novosibirsk, Russia

Abstract. The issue of improving the competitiveness of Russian timber industry enterprises within a perpetually evolving market environment underpins the relevance of this research. The study's scientific and practical importance stems from the imperative to discover avenues for enhancing efficiency by leveraging internal reserves, with a particular focus on human resources and the corresponding methodologies for their application. The article analyzes the efficiency of labor resource utilization at timber industry enterprises in the Novosibirsk region, taking into account organizational indicators such as personnel structure, which in turn reflects the organizational communication processes of decision-makers. The aim of the article is to analyze indicators of economic efficiency in relation to organizational indicators of labor resource utilization efficiency at timber industry enterprises. The methodological basis of the research comprises the analysis of statistical data, comparative analysis, content analysis, and the generalization of practices from leading industry enterprises.

The methodological approach developed by the author, applied at the initial stage of utilizing labor resources by structuring personnel according to categories of involvement in production and determining the corresponding labor structure, makes it possible to assess the actual demand for personnel, form a staff structure relevant to the planned indicators of the economic efficiency and productivity of the enterprise as a system. The obtained results substantiate the necessity of employing a systems approach to investigate the mechanisms underlying workforce structure formation. This structure serves a dual function, acting both as an indicator of labor resource utilization and as a metric for the productivity of managerial labor. In the context of a knowledge economy dominance and the increasing importance of human capital, which incorporates managerial labor, the implementation of systematic monitoring and the development of predictive models for organizational and economic parameters constitutes an imperative task. Its resolution is a prerequisite for ensuring the effective attainment of the long-term strategic objectives outlined in the Strategy for the Development of the Russian Federation's Timber Industry Complex for the period up to 2035.

Keywords: timber industry, organizational communications, economic efficiency indicators, managerial labor productivity, personnel structure, labor structure, labor resources

Funding: the research had no sponsorship (own resources).

For citation: Klyueva Yu.A. Analysis of the Efficiency of Timber Industry Enterprises: the Organizational Aspect of Labor Resource Utilization // BENEFICIUM. 2026. Vol. 1(58). Pp. 79-90. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).79-90

Введение

Лесопромышленный комплекс представляет собой стратегически значимый сектор экономики Российской Федерации (РФ). На его долю приходится до 1.3% валового внутреннего продукта, приблизительно 3.5% от общего объема экспортных операций и обеспечение занятости для порядка 300 тысяч человек. Структурно ЛПК интегрирует в себе взаимосвязанные производства: лесозаготовительную, деревообрабатывающую, целлюлозно-бумажную промышленность, а также сегмент биоэнергетики. Ключевым конкурентным преимуществом и ресурсной базой для развития комплекса выступают крупнейшие в мире лесные ресурсы, сосредоточивающие около 20% общемировых запасов древесины. В то же время, сравнительный анализ показывает, что, несмотря на площадь лесного фонда, уступающую российской в семь раз, лесной сектор Европейского союза (ЕС) создает вклад в валовой внутренний продукт на уровне 0.17% и обеспечивает занятость приблизительно 500 тысяч человек (данные 2022 года) [1]. Долгосрочная ориентация на глубокую переработку древесины с формированием добавленной стоимости через инвестиции в трудовые, технологические и машиностроительные активы стала ключевым трендом развития ЛПК стран ЕС на протяжении уже многих лет. Немаловажную роль для экономик ЕС сыграл значительный внутренний и внешний спрос на готовую продукцию, в том числе со стороны государств-импортеров, таких как РФ. Лесохозяйственный комплекс РФ, обладая признаками сырьевого сектора экономики, существенно отличается от добывающих отраслей, таких как нефтегазовая или угольная промышленность. Ключевая дифференциация заключается в низком входном барьере, обусловленном высокой доступностью лесного ресурса. Комплекс мер, направленных на решение обозначенных проблем, был интегрирован в «Стратегию развития лесного комплекса Российской Федерации до 2030 года». В рамках реализации Стратегии был начат последовательный процесс соответствующих мероприятий. Существенным шагом в данном направлении стало введение с 2022 года запрета на

экспорт необработанных лесоматериалов (круглых лесоматериалов). Тем не менее, по итогам мониторинга хода выполнения Стратегии, а также с учетом влияния на отрасль санкций, в 2025 году главой государства были сформулированы поручения об актуализации Стратегии до 2035 года [2]. В рамках обсуждения полученных результатов, наряду с совещанием при участии представителей отрасли, профильных министерств и главы государства, были организованы парламентские слушания [3]. Выявленные в ходе дискуссии проблемные аспекты и сформулированные предложения систематизированы в *табл. 1*.

Как видно из *табл. 1*, проблемы тесно взаимосвязаны и отражают ситуацию на мировых рынках, а также геополитическое положение отрасли. Однако не менее важно учитывать задачи, решение которых зависит от качества использования внутренних ресурсов. За решением поставленных задач стоят люди, трудовые ресурсы отрасли, качество которых влияет как на процессы управления, так и на процессы исполнения поставленных задач в срок.

Сегодня целый ряд исследований посвящен научным проблемам, связанным с лесной отраслью. Особенно актуальны работы, проведенные в период последних пяти лет, так как прошедший период показательно раскрывает динамику развития отрасли в условиях перестройки на рельсы глубокой переработки, наращивания собственных производственных мощностей, переориентации рынков сбыта и логистики. Выявленные в более ранний период исследовательские прогнозы относительно векторов развития отрасли находят сегодня свое подтверждение. Например, Р.В. Гордеев в своих исследованиях пришел к выводу, что торговые преимущества регионов существенно снижаются по мере увеличения добавленной стоимости в продукции переработки леса, что говорит об уровне развития производства и неконкурентоспособности регионов в глубокой переработке. В ходе дальнейших изменений в отрасли проводились исследования результатов воздействия санкций на нее [4].

Таблица 1 / Table 1

Актуальные задачи развития ЛПК РФ/ Development Priorities for Russia's Timber Industry

Выявленные проблемы ЛПК РФ на период 2025 года / Key Challenges Facing the Russian Forestry Sector in 2025	Актуальные задачи стратегии до 2035 года / Current Objectives of the Strategy until 2035
<ul style="list-style-type: none"> • Производство в лесопромышленном комплексе снизилось с 2% до 10%. • Основные причины снижения: ключевая ставка и курс рубля, экспортная ориентация отрасли. • Наиболее пострадавшие сегменты: фанера, пеллеты и пиломатериалы. • Падение спроса на основные виды продукции из-за стагнации в строительном секторе и ЦБП. • Торговая война между США и Китаем негативно сказалась на спросе на тарные картоны и гофропродукцию. • Российские заводы-изготовители частично заместили иностранные ниши в лесопилении, но сталкиваются с трудностями в копировании более сложных технологий. • Элементы ФГИС ЛК не работают или мешают работе. • Запрет на экспорт пеллет в Китай приводит к проблемам с переработкой отходов лесопиления. • Размещение отходов на полигонах ТБО невозможно, что создает финансовые риски. • Сложности с подготовкой, привлечением и удержанием молодых специалистов в отрасли 	<ul style="list-style-type: none"> • Расширение использования низкосортной древесины и пеллет до 2035 года. • Перевод котельных на пеллеты и брикеты, предоставление казначейских кредитов на восемь миллиардов рублей. • Разработка современных лесозаготовительных машин и комплектующих. • Ввод временного моратория на административную ответственность за невнесение сведений в ФГИС ЛК. • Оптимизация процедуры получения документов для экспорта древесины. • Увеличение количества контейнерных поездов прямого сообщения для организаций лесной промышленности. • Ускорение рассмотрения проекта федерального закона о лесных дорогах. • Увязка стратегии со смежными отраслями. • Поиск решений для размещения отходов в ближайшей перспективе. • Обеспечение кадрового потенциала

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

В это же время зарубежные авторы изучали проблемы лесного сектора экономики ЕС в парадигме влияния управленческих навыков на рост производительности труда [5]. Они зафиксировали снижение производительности труда на фоне сдвига границ производственных возможностей, технологических перспектив, показывая, что каждый этап технологического развития требует временного снижения эффективности в счет дальнейшего плана развития. С учетом переориентации отрасли на глубокую переработку российские ученые также затронули вопросы производительности, эффективности деятельности российского ЛПК. Так, И.А. Захаренкова исследует взаимосвязи управленческой эффективности и конкурентоспособности на основе предложенного интегрального показателя, включающего производство, финансовое положение, сбыт [6]. М.О. Якушева приходит к выводам о важности восприятия лесопромышленных предприятий как социально-эколого-экономических систем для реализации устойчивого развития и формирования стратегий оптимизации систем. Она связывает тенденции развития мирового ЛПК и самого этапа развития отрасли, где понятие «возвратные ресурсы» актуально во всех смыслах: восстановление леса, безотходное производство, создание условий труда для обновления отраслевого персонала [7]. Однако, по мнению автора, лишь малая часть российского бизнеса готова в достаточно сжатые сроки к перестройке процессов: гибкость и адаптируемость характерны для малого и среднего бизнеса, а крупный лесной бизнес, отвечающий за подавляющую долю результатов отрасли, в большинстве случаев инертен и замкнут в существующих процессах. В

таких условиях ключевыми факторами изменений становятся внешние ограничения. Соответственно, бизнес начинает действовать и искать решения для все более эффективного использования доступных ему внутренних ресурсов в условиях давления внешних факторов, снижая свою эффективность в момент перестройки. Так, по оценке Л.В. Маймаковой [8], ЛПК России характеризуется следующими показателями: доля в общем объеме промышленного производства равна 8%, доля в структуре экспорта – 2%, уровень инвестиций в технологическую модернизацию – 5%, а степень автоматизации равна 45%.

Анализ существующих научных публикаций позволяет констатировать, что вопрос рационального использования кадрового потенциала ЛПК для решения обозначенных выше проблемы отрасли не получил комплексного освещения. Значительная часть исследований посвящена таким аспектам, как привлечение молодых кадров в отрасль, кооперация с вузами и целевая подготовка специалистов для лесного хозяйства, а вопрос системного управления трудовыми ресурсами в условиях модернизации отрасли остается периферийным [9]. Для достижения стратегических целей развития необходимо эффективное управление трудовыми ресурсами, включая привлечение, удержание и формирование целевого кадрового потенциала. Ответственность за данные процессы лежит на менеджменте организации – лицах, принимающих решения (ЛПР). Как показано в исследовании И.Л. Сизовой [10], сложность решения задачи обусловлена различной мотивацией субъектов рынка труда: работодатель руководствуется

экономической логикой, а соискатель – стремлением к реализации профессиональных компетенций. Следовательно, функция ЛПР заключается в самой организации процесса преобразования абстрактных трудовых ресурсов в человеческий капитал, соответствующий потребностям предприятия. Ключевым индикатором эффективности этого процесса являются организационные показатели, в первую очередь – адаптивная структура персонала. Формирование структуры персонала, детерминированное организационной структурой предприятия и управленческими решениями, целесообразно анализировать через призму участия персонала в производственном процессе. Этот подход наиболее адекватно отражает организационно-коммуникативные аспекты использования трудовых ресурсов.

Механизм формирования структуры персонала в условиях современной экономики, основанной на знаниях и возрастающей роли человеческого капитала, требует рассмотрения в рамках парадигмы теории социальных систем Н. Лумана (N. Luhmann) [11]. Актуальность данного подхода подтверждается переосмыслением роли экономики и развитием нового взгляда на значимость применения экономических знаний [12]. Работы современных последователей Лумана [13, 14] демонстрируют, что ключевую роль в конструировании организации как живой социальной системы играет лицо, принимающее решения, чьи действия опосредованы организационными коммуникациями. В данном контексте, наряду с формальной, штатной структурой, закрепленной в регламентирующих документах, закономерно формируется «живая» структура. Она возникает как результат решений ЛПР и отражает реальное распределение задач и функциональных обязанностей. Именно эта фактическая или рабочая, организационная структура, основанная на коммуникациях, определяет реальные процессы на предприятии. В свою очередь, сложившаяся действующая структура персонала выступает системным фактором, который либо расширяет, либо ограничивает потенциал для эффективного использования прочих доступных ресурсов в достижении стратегических целей. Соответственно, структура персонала представляет собой результат управленческого труда, а его производительность подлежит оценке через качество данной структуры и оценки производительности каждой категории персонала в ней. Есть некоторый объем современных исследований, сосредоточенных на проблематике определения сущности производительности управленческого труда и разработки адекватного методического аппарата для ее измерения, начиная с вопросов, на которые указала Л.Н. Минова [15]. Как показывает практика и обзор научных работ, посвященных этому вопросу, существующие традиционные методики калькуляции производительности труда неприменимы к управленческой деятельности, по-

скольку ее сущность заключается не в непосредственном создании продукции, а в формировании условий для повышения эффективности использования трудовых ресурсов (различных категорий персонала в организационной структуре). Следствием этого является рост производительности системы, но с учетом выводов Скотта Д. Синка (Scott D. Sink) [16]: рост производительности труда в операционном сегменте возможен, но без соответствующих усилий в области сбыта нереально достичь повышения общей экономической эффективности, а, следовательно, и производительности системы в целом. В связи с этим актуализируется задача разработки методов с целью измерения производительности труда каждой категории персонала, что, в конечном итоге, позволит выявить методы оценки производительности управленческого труда в процессе хозяйственной деятельности, и не только по факту достижения экономической эффективности и прибыльности организации.

Целью настоящей работы является комплексный анализ показателей экономической эффективности предприятий ЛПК Новосибирской области во взаимосвязи с эффективностью использования трудовых ресурсов, а также исследование процессов формирования структуры персонала на начальном уровне как организационного показателя, влияющего на будущую результативность. В качестве объекта исследования рассматривались коммерческие предприятия ЛПК Новосибирской области. Предмет исследования включает систему показателей экономической эффективности, характеристики трудовых ресурсов и принципы формирования структуры персонала на операционном этапе. В качестве основания для выбранного направления стоит отметить следующее: несмотря на относительно низкую лесистость территории и доступность леса как ресурса, Новосибирская область (НСО) обладает статусом ключевого логистического и географического центра России, а также значительным научно-кадровым потенциалом, обеспечивающим развитие ЛПК. Исследование Е.В. Ащеуловой, выполненное с помощью метода анализа среды функционирования (DEA) для оценки эффективности ЛПК Сибирского федерального округа, выявило парадоксальный случай НСО: регион, несмотря на ограниченную ресурсную базу (запасы древесины и объемы заготовки), демонстрирует максимальные значения относительной эффективности использования ресурсов [17].

Эмпирическую основу работы составили: первичные статистические данные, предоставленные ИФНС России, по репрезентативной выборке из 199 предприятий ЛПК НСО, стабильно функционирующих на протяжении периода с 2012 года; массив данных, сформированный на основе содержимого вакансий предприятий ЛПК, опубликованных отраслевыми работодателями на рынке труда в течение III квартала 2025 года.

Для решения поставленных задач был применен комплекс взаимодополняющих методов:

- сравнительный анализ для выявления общих тенденций и специфических особенностей в данных;
- статистический анализ для обработки количественных данных и выявления статистически значимых закономерностей;
- контент-анализ текстовых описаний вакансий;
- авторский методический подход, заключающийся в исследовании штатной и фактической структуры персонала на операционном (начальном) уровне работы с рынком труда;
- графический метод представления полученных данных.

Результаты и их обсуждение

Проведенный анализ ключевых показателей эффективности предприятий лесопромышленного комплекса НСО (по данным ИФНС) – капитала, выручки и чистой прибыли – свидетельствует о существенной роли не только наличия капитала как такового, но и способности к его аккумуляции и развитию, наравне с трудовыми ресурсами. Динамика удельных показателей (в расчете на одного работника) визуализирована на *рис. 1*. При проведении расчетов были использованы данные о количестве предприятий, зарегистрированных с 2012 года, среднесписочной численности работ-

ников (ССЧ) и, соответственно, показателей их экономической эффективности (ПЭЭ). За двенадцатилетний период совокупная выручка компаний увеличилась почти в шесть раз, капитализация – в два раза, в то время как показатель чистой прибыли на одного сотрудника демонстрировал относительную стабильность на протяжении большей части рассматриваемого интервала времени и начал устойчивый рост лишь с 2019 года – в среднем 50-80% в год. Синхронный рост значений ключевых показателей (выручки, капитала и прибыли) в пересчете на одного работника указывает на повышение производительности труда и эффективной организации условий труда. Наблюдаемая динамика может быть обусловлена внедрением новых технологических решений и оптимизацией операционных процессов. Ускоренный рост выручки в расчете на одного работника, отмечаемый с 2019 года, является индикатором позитивной динамики экономической отдачи от человеческого капитала. Несмотря на опережающие темпы роста выручки по сравнению с чистой прибылью, положительная динамика обеих метрик свидетельствует об общей позитивной тенденции и повышении операционной эффективности, что обусловлено кумулятивным эффектом накопленного организационного знания и опыта. Данный многолетний процесс обусловил запаздывающий эффект в достижении показателей эффективности использования трудовых ресурсов, что проявилось в статистически значимом росте прибыли на одного занятого лишь в ретроспективе последних лет.

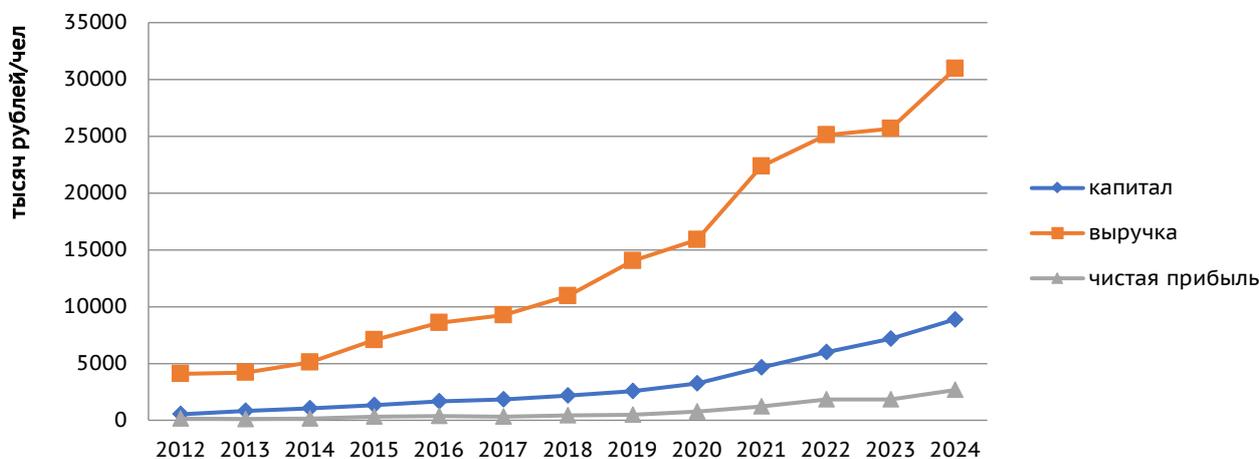


Рис. 1. Динамика показателей экономической эффективности предприятий ЛПК НСО / Fig. 1. Dynamics of Economic Efficiency Indicators of Forestry Complex Enterprises in the Novosibirsk Region

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Это также является индикатором, что предприятия, ориентированные на глубокую переработку, в силу специфики своей деятельности не могут обеспечить конкурентоспособность без значительных инвестиций в основные фонды и человеческий капитал. Становление предприятий данного типа в НСО носило латентный характер, а их переход в фазу массового распространения определен процессами формирования отрасли.

На следующем этапе исследования подлежат

анализу структура лесопромышленного комплекса НСО уже в разрезе кодов ОКВЭД (*рис. 2*) и показатели занятости в рамках каждого выделенного направления деятельности (*рис. 3*). В регионе статистически значимо преобладают предприятия, осуществляющие первичную переработку древесины (распиловка), производство строительных материалов и конструкций, домостроения, а также изготовление гофрированной тары и прочих изделий из бумаги и картона. В

целом, структура производства в ЛПК НСО ориентирована на глубокую переработку древесины с акцентом на пиломатериалы и строительные компоненты, а также разнообразные изделия из дерева и бумаги. По существу, это современная, диверсифицированная и перспективная структура ЛПК региона, которая показывает, что отрасль региона изначально ориентирована не только на заготовку и распиловку леса, но и на развитие производства продукции с высокой добавленной стоимостью. С одной стороны, стратегический результат в форме реализации предприниматель-

ских инициатив по созданию новых малых производств и видов продукции детерминирован развитостью первичного звена (заготовка, распиловка, в том числе за счет поставки леса из соседних регионов). А с другой – высоким потенциалом и активностью игроков рынка в области развития технологий, капитализации и оптимистичными ожиданиями относительно рынков сбыта и конкуренции, а также логистических возможностей НСО для реализации экспортных поставок. Эти процессы тесно связаны с накопленным кадровым потенциалом региона.

- лесоводство
- лесозаготовка
- распиловка
- шпон, фанера, плиты
- строительные конструкции
- поддоны
- изделия из дерева
- гофротара и картон
- изделия из бумаги

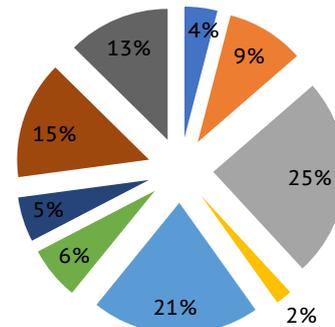


Рис. 2. Структура ЛПК НСО (по ОКВЭД) / Fig. 2. Structure of the Forest Sector in the Novosibirsk Region (by OKVED Classification)

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Проведенный анализ наличия трудовых ресурсов в структуре ЛПК НСО показал, что максимальная численность персонала сосредоточена в сегментах глубокой переработки древесины, связанных с производством гофротары и выпуском стро-

ительных конструкций. Высокая трудоемкость технологических процессов и развитая производственная инфраструктура в данных отраслях наравне с возможностями продукции высокой добавленной стоимости детерминируют их лидерство по численности занятого персонала.

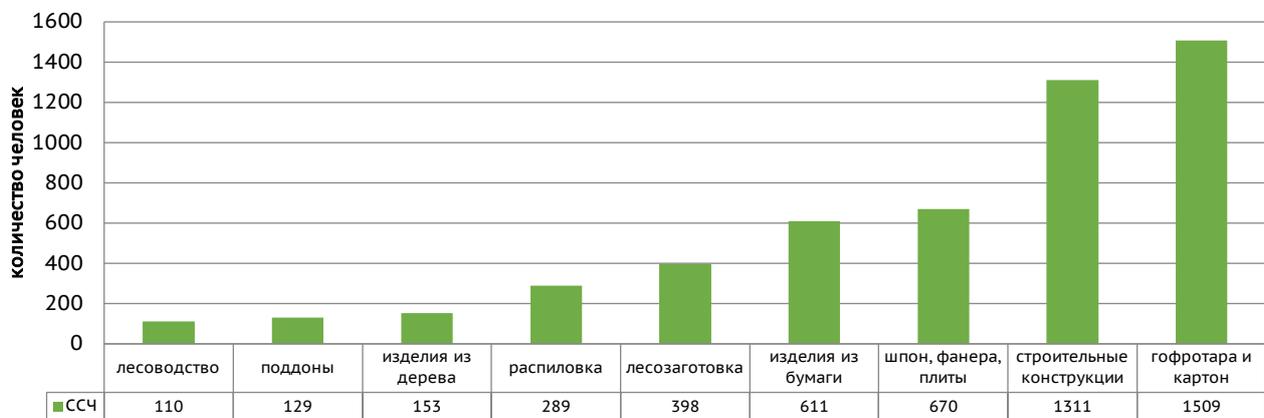


Рис. 3. Количество занятых в ЛПК НСО (по ОКВЭД) / Fig. 3. Employment in the Timber Industry Complex of the Novosibirsk Region (by OKVED Classification)

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Данная зависимость обусловлена спецификой производственной технологии и сложностью ее организации, включая требования к производственным площадям, оснащению, уровню автоматизации и последующему техническому обслуживанию. Направления с низкой степенью переработки, такие как распиловка, несмотря на лидирующее положение по числу предприятий в регионе, характеризуются почти пятикратно меньшей потребностью в трудовых ресурсах по сравнению с

сектором производства гофротары. Более высокая численность персонала на предприятиях лесозаготовки в сравнении с лесопильными производствами объясняется комплексом организационно-технологических причин, таких как повышенная сложность организации работ, преобладание ручного труда, значительная удаленность лесосечного фонда и прочих факторов, определяющих специфику организации производственного цикла.

Оценка среднесписочной численности (ССЧ) предприятия, репрезентативного для заданного вида экономической деятельности по ОКВЭД (рис. 4), служит индикатором не только емкости рынка труда, но и позволяет экстраполировать данные на уровень структурной сложности данного хозяйствующего субъекта. Предприятия по производству шпона, фанеры и древесных плит характеризуются существенным структурным отличием от других сегментов ЛПК НСО, что выражается в трехкратном превышении показателя среднесписочной численности персонала и, соответственно, более сложной штатной структуре по сравнению с производителями гофротары и картона. Данная диспропорция формирует ресурсный барьер входа на рынок, поскольку организация подобного производства требует значительных первоначальных инвестиций не только в технологические активы, но и в формирование масштабированной организационно-кадровой структуры как показателя эффективности использования

трудовых ресурсов. В отличие от этого сектора, запуск производства пиломатериалов характеризуется низкой ресурсоемкостью, ограничиваясь, как правило, минимальным (5-6 человек) и функционально универсальным кадровым составом. Более того, анализ количественного распределения предприятий ЛПК НСО по классификатору ОКВЭД в корреляции со среднесписочной численностью персонала позволяет оценить не только производственную емкость отрасли через призму ее организационной структуры, но и уровень предпринимательской активности. Высокая плотность предприятий, в том числе в сегментах, требующих технологически сложной переработки древесины (например, производство гофротары или строительных конструкций), свидетельствует о наличии предпринимательского потенциала, устойчивого интереса к отрасли и уверенности в каналах сбыта, что косвенно подтверждает способность бизнеса к выявлению и удовлетворению потребностей потенциальных клиентов.

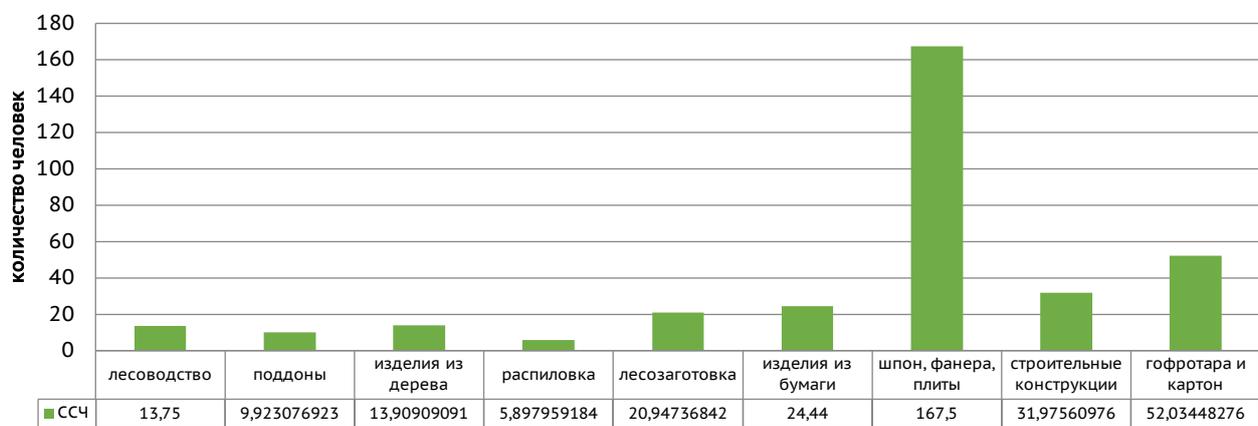


Рис. 4. ССЧ работников предприятий ЛПК НСО (по ОКВЭД) / Fig. 4. Average Headcount of Timber Industry Enterprises in the Novosibirsk Region (by OKVED Classification)

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Реализация данной предпринимательской инициативы, в свою очередь, детерминирует развитие кадрового потенциала отрасли, способствует накоплению компетенций и инициирует запуск новых переделов в технологической цепочке переработки древесного сырья.

В соответствии с установленной ранее положительной динамикой показателя чистой прибыли на одного сотрудника как показателя эффективности деятельности предприятий ЛПК НСО представляется необходимым провести оценку вклада компаний, сгруппированных по соответствующим кодам ОКВЭД (рис. 5). Наблюдается опережающий рост производительности в сегменте лесопиления, распиловки (низкие переделы), тогда как в лесозаготовительной отрасли, демонстрирующей стабильность с 2022 года, динамика менее выражена. Вероятно, скачкообразное увеличение эффективности лесопиления обусловлено возросшей доступностью сырьевой базы для внутреннего рынка при минимальных удельных инвестициях в пере-

рабатывающие мощности. В сегменте производства строительных конструкций, характеризующемся высокой фондоемкостью, отмечается умеренный рост производительности, что объясняется кумулятивным эффектом от воздействия эндогенных факторов: роста квалификации кадров, развития экспертизы и поступательной экспансии на рынки сбыта. Максимальные значения эффективности использования трудовых ресурсов демонстрируют производители гофротары и картона, что детерминировано технологической оснащенностью, стабильной рыночной конъюнктурой, повышением квалификации персонала и целенаправленной работой по интенсификации труда. Эмпирическим подтверждением служит практика ряда передовых предприятий региона, выполняющих роль якорных налогоплательщиков, таких как ЗАО «Болотнинская гофротара», АО «Новосибирский КБК».

Так, в рамках проведенного ранее исследования на выборке предприятий лесопромышленного

комплекса региона [18], подведомственных Министерству природных ресурсов НСО, были выявлены характерные особенности кадровой струк-

туры эффективно функционирующих предприятий. В рамках проведенных работ также была создана соответствующая база данных «Структура и использование трудовых ресурсов в ЛПК» [19].

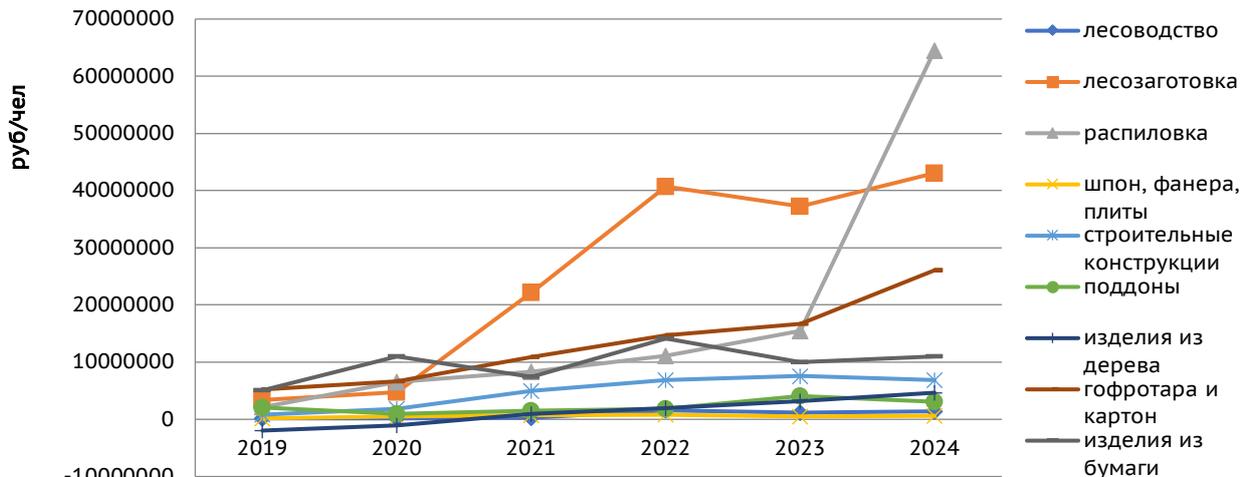


Рис. 5. Динамика эффективности использования трудовых ресурсов предприятиями ЛПК НСО (по ОКВЭД) / Fig. 5. Dynamics of Labor Resource Utilization Efficiency at Timber Industry Complex Enterprises in the Novosibirsk Region (by OKVED Classification)

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

В рамках настоящей статьи рассматривается воздействие характеристик системы организационных коммуникаций на начальную стадию формирования кадрового состава коммерческих предприятий ЛПК НСО. В соответствии с отраслевой спецификой ЛПК и стратегическими ориентирами развития, вся совокупность персонала разделена на четыре ключевые категории:

- административно-управленческий персонал (АУП) – обеспечивает общие условия эффективности системы;
- вспомогательный и обслуживающий производство персонал (ОиВПП) – создает инфраструктурные условия для производства;
- производственный персонал (ПП) – непосредственно осуществляет создание продукта;
- персонал системы сбыта (СП) – формирует каналы продвижения продукции.

С целью идентификации текущих потребностей в кадрах предприятий ЛПК Новосибирской области был проведен контент-анализ отраслевых вакансий, размещенных на рынке труда, с использованием аналитического ресурса «РосНавык» [20]. В результате решены две взаимосвязанные задачи по выявлению организационных показателей использования трудовых ресурсов:

1. Количественный анализ вакансий выявил объем спроса на специалистов в разрезе заранее выделенных категорий персонала. Результатом данного этапа явилась построенная структура персонала, репрезентирующая количественную потребность в кадрах по категориям участия в производстве на момент исследования.

2. Качественный анализ был направлен на выявление и систематизацию профессиональных

требований к навыкам кандидатов, которые интерпретируются как отражение организационных коммуникаций и решений ЛПР. Данный массив требований формирует структуру труда, актуального для выборки, где единицей анализа выступает не отдельная вакансия, а совокупность трудовых функций и профессиональных навыков, присущих определенной категории персонала.

Сопоставительный анализ структуры персонала и структуры труда позволяет установить корреляцию между формальной (ориентированной на сами названия вакансий) структурой персонала и содержательной, по существу, задачно-ориентированной структурой требований (решений) ЛПР. Полученная модель для выборки предприятий ЛПК НСО, представленная на рис. 6, дает основу для прогнозирования процессов строительства реальной кадровой структуры, которая может существенно отличаться от формализованной штатной структуры уже на стадии формирования. В качестве дополнительного эффекта результаты анализа позволяют выявлять скрытые потребности ЛПР и ключевые операционные задачи, решение которых предполагается возложить на трудовые ресурсы независимо от штатной структуры. Результаты исследования кадрового спроса предприятий ЛПК НСО выявляют диссонанс между структурой функциональных потребностей и формальным кадровым составом штатных единиц. Наблюдается дисбаланс в категориях административно-управленческого (АУП), сбытового (СП) и производственного персонала (ПП). Выявленный дисбаланс, характерный для малого и среднего бизнеса, объясняется бюджетными ограничениями, вынуждающими компании совмещать функции при минимальном штате. Корреляция структуры труда и структуры персонала отмечается

только для вспомогательного производственного персонала (ОиВПП). Массовое размещение производственных вакансий при слабой репрезентации соответствующих задач в описаниях позиций дополнительно указывает на низкий уровень коммуникаций со стороны работодателей на начальном этапе рекрутинга, что может быть обусловлено как уровнем управления, так и самим кадровым дефицитом (требования снижают). Сравнительный анализ полученных данных с требованиями крупных межрегиональных компаний дает возможность выявить специфику регионального подхода в формировании структуры персонала на фоне общероссийских трендов.

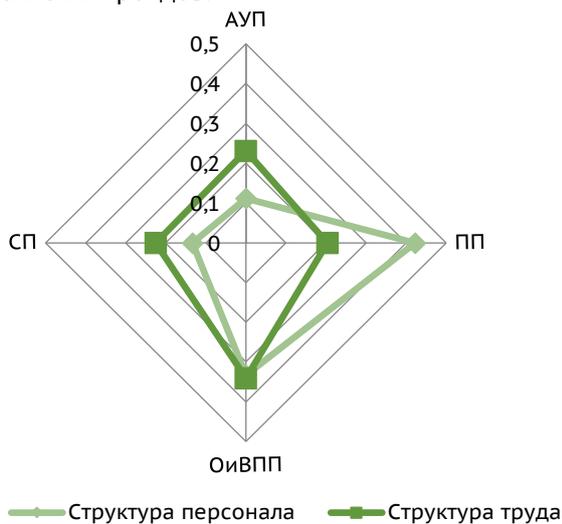


Рис. 6. Распределение удельного веса по категориям персонала (ЛПК НСО) / Fig. 6. Distribution of the Proportion of Personnel by Category (Timber industry enterprises of the Novosibirsk Region)

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Так, диаграмма, полученная в результате сбора и анализа информации о вакансиях и профессиональных требованиях группы компаний «Илим», выявляет особенности крупного бизнеса ЛПК (рис. 7). Сравнительный анализ кадровых потребностей ГК «Илим» в регионах ее присутствия, масштаб которых сопоставим с совокупными потребностями предприятий ЛПК НСО, позволяет выявить ряд специфических тенденций. В сегменте производственного персонала наблюдается усиление дисбаланса: количество открытых вакансий превышает показатель требований по структуре труда приблизительно в три раза. То есть в структуре труда также слабо выражена потребность в производственной квалификации. В то же время, в категории административно-управленческого персонала отмечается относительный баланс между количеством вакансий и структурой труда. Данная ситуация обусловлена наличием развитой структуры административного аппарата, содержание которого является объективной необходимостью и неотъемлемой статьей расходов для крупного бизнеса. Наиболее показательной является ситуация в сфере персонала, занятого в службе сбыта:

количество вакансий стремится к нулю, а структура труда, связанная с поддержанием и развитием внешних коммуникаций, сохраняется на минимальном, но стабильном уровне. Вероятно, это отражает общий корпоративный императив, характерный для крупной публичной компании, несущей ответственность за свое рыночное поведение: постоянное взаимодействие с клиентами и рынком является неотъемлемой функцией, не всегда требующей расширения штата в продажах, но обязательной для исполнения всеми занятыми в производстве независимо от категории.

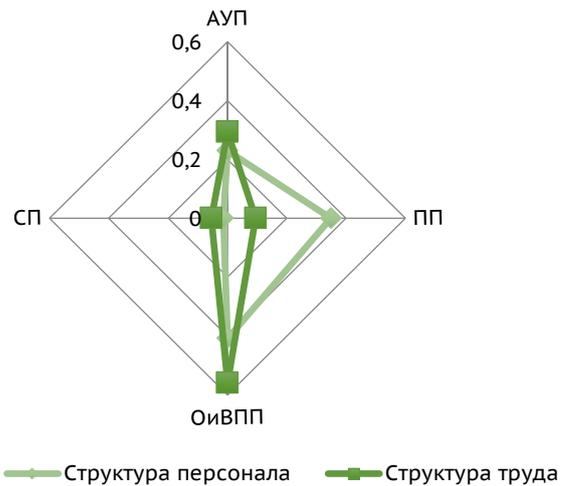


Рис. 7. Распределение удельного веса по категориям персонала (ГК «Илим») / Fig. 7. Distribution of the Proportion of Personnel by Category (ILIM Group)

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

В качестве одного из отраслевых лидеров в РФ, компания генерирует значительный массив задач и требований, преимущественно в сегменте вспомогательного и обслуживающего персонала, количественно превышающий номинальный объем декларируемых вакансий. Возникновение данного дисбаланса детерминировано рядом факторов, включая высокую степень развития производственных мощностей, наличие технологически разных производственных площадок, а также пребывание в активной фазе строительства и реорганизации объектов инфраструктуры. Совокупность этих условий формирует опережающий спрос на трудовые ресурсы, что находит отражение в коммуникациях с рынком труда.

Для понимания роли организационных коммуникаций ЛПР и формируемой им фактической структурой персонала, детерминированной структурой транслируемых рынку требований, рассмотрим данные табл. 2. В рамках таблицы производится количественное распределение персонала на основе трансляции структуры труда по категориям персонала (в процентах). Этот подход демонстрирует, что фактическая структура персонала по труду, выстраиваемая компанией для решения задач в текущих условиях, может существенно отличаться от формальной штатной структуры.

По сути, выявленный дисбаланс указывает на качество решений ЛПР в отношении трудовых ресурсов организации. Проведенный анализ количественного распределения категорий персонала по уровню заявленных требований, структуры труда (управленческих решений) выявляет расхождение стратегий управления трудовыми ресурсами

среди субъектов ЛПК. Для предприятий малого и среднего сегмента характерна полифункциональность и сбалансированность функциональной нагрузки с выраженной ориентацией на операционные задачи, связанные с продажами, сервисом и межличностной коммуникацией.

Таблица 2 / Table 2

Структура труда по категориям персонала / The Structure of Labor by Personnel Categories

	АУП / A&MS	ПП / PP	ОиВПП / MAPP	СП / SF
Предприятия ЛПК НСО	23%	20%	34%	26%
ГК «Илим»	29%	10%	56%	5%

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Высокая доля административно-управленческого персонала в общей структуре, предположительно, является следствием экзогенного фактора – необходимости соответствия нормативно-правовым требованиям, предъявляемым к отрасли. И данный функционал распределяется по всем должностям в структуре по принципу дополнения смежных задач. На практике – реализация взаимозаменяемости. Стратегия же одного из отраслевых лидеров демонстрирует иную приоритетность: решения и трудовые ресурсы сконцентрированы на модернизации производственной инфраструктуры и внедрении средств автоматизации (значимый процент структуры труда вспомогательного персонала на производстве). При этом наблюдается дефицит внимания к развитию профессиональных компетенций в сфере коммерциализации. Объяснением данной диспропорции может служить гипотеза о смещении фокуса сбытовой деятельности на макроуровень, где конкурентные преимущества формируются за счет участия в крупных тендерах, реализации маркетинговых стратегий и выполнения условий государственных программ поддержки, что минимизирует значимость классических продаж на микроуровне. Таким образом, решения по выбору каналов сбыта отражаются на требованиях в структуре труда и, соответственно, формируют фактическую структуру персонала.

Заключение

Анализ рынка труда на основании предложенного метода, направленного на определение структуры персонала через призму структуры труда, позволяет ретроспективно идентифицировать фактическую структуру персонала как метрику измерения производительности управленческого труда на основе организационных коммуникаций и прогнозировать развитие предприятия в выбранном направлении деятельности ЛПК. При этом структура персонала не может рассматриваться как статичная цель, так как это динамический и адаптивный инструмент использования трудовых ресурсов на основе анализа необходимых трудовых функций в соответствии с этапом и

стратегией развития предприятия. Анализ показателей эффективности использования трудовых ресурсов, выраженных через систему показателей экономической эффективности, подводит к пониманию специфики ЛПК НСО, формирующей требования к структуре труда и персонала на основе организационных коммуникаций (решений ЛПР), а именно:

1. Потенциал развития предприятий лесопромышленного комплекса Новосибирской области обусловлен синергетическим эффектом от повышения эффективности использования трудовых ресурсов и результатов активного накопления капитала в ретроспективе. Накопленный опыт, возросшая квалификация кадрового состава, а также стратегическая переориентация отрасли на глубокую переработку сырья и производство высокомаржинальной продукции, развитость рынков сбыта и логистики формируют предпосылки для устойчивого роста, несмотря на естественные ограничения по лесным ресурсам.

2. Наибольшей эффективностью и производительностью в реалиях отрасли сегодня обладают лесозаготовка, первичная переработка древесины (распиловка), производство гофрокартона и строительных конструкций.

3. Проведенный анализ свидетельствует о том, что сегмент производства шпона, фанеры и древесных плит характеризуется максимальной ресурсоемкостью в части использования трудовых ресурсов, что, в свою очередь, детерминирует наиболее сложную и многочисленную структуру персонала по категориям участия в производстве в рамках исследуемых видов экономической деятельности.

Библиография

- [1] Forests, forestry and logging (2024). Eurostat. (На англ.). URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Forests,_forestry_and_logging (дата обращения 17.10.2025).
- [2] Совещание президента об актуализации стратегии развития лесного комплекса российской федерации до 2030 года (2025). Государственная дума. URL: https://parlib.duma.gov.ru/common/upload/document_bibliodosie/1_Ob_aktual_srateg_les_kompl_300925.pdf (дата обращения 10.10.2025).

- [3] Парламентские слушания на тему «Об актуализации стратегии развития лесного комплекса Российской Федерации до 2030 года» (2025). Совет Федерации федерального собрания Российской Федерации. URL: <http://council.gov.ru/activity/activities/parliamentary/170433/> (дата обращения 20.10.2025).
- [4] Гордеев Р.В., Пыжев А.И. Лесная промышленность России в условиях санкций: потери и новые возможности // Вопросы экономики. 2023. № 4. С. 45-66. DOI: 10.32609/0042-8736-2023-4-45-66
- [5] Amirteimoori A., Banker R.D., Zadmirzaei M., Susaeta A. Managerial Ability and Productivity Growth in the European Forest Sector // *European Journal of Forest Research*. 2023. Vol. 142. Pp. 1029-1043. (На англ.). DOI: 10.1007/s10342-023-01572-x
- [6] Захаренкова И.А., Беляева Т.П. Использование ресурсного метода оценки конкурентоспособности на примере деревообрабатывающей компании // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 4А. С. 331-340.
- [7] Якушева М.О., Медведев С.О., Мохирев А.П. Оптимизация производственной деятельности лесопромышленных предприятий с учетом принципов устойчивого развития // Системы. Методы. Технологии. 2025. № 1(65). С. 129-137. DOI: 10.18324/2077-5415-2025-1-129-137
- [8] Маймакова Л.В., Баглаева Э.А., Фецюх Я.А. Вопросы оценки и повышения эффективности хозяйственной деятельности на предприятиях и в отраслях промышленности // Региональные проблемы преобразования экономики. 2024. № 5(163). С. 91-99. DOI: 10.26726/1812-7096-2024-5-91-99
- [9] Netrebskaya O.A., Orobinsky V.A. To the Issue of Training and Retraining of Forestry Personnel // *BIO Web of Conferences*. 2024. Vol. 103. Pp. 1-5. (На англ.). DOI: 10.1051/bioconf/202410300070
- [10] Сизова И.Л. Особенности подбора персонала: интеллектуальный анализ текстов резюме и вакансий // Регионология. 2025. Том 33. № 2(131). С. 271-293. DOI: 10.15507/24131407.129.033.202502.271-293
- [11] Балацкий Е.В. В преддверии новой парадигмы экономической науки // *AlterEconomics*. 2025. Том 22. № 1. С. 6-21. DOI: 10.31063/AlterEconomics/2025.22-1.2
- [12] Luhmann N. System as Difference // *Organization*. 2006. Vol. 13(1). Pp. 37-57. (На англ.). DOI: 10.1177/13505084060509
- [13] Schoeneborn D., Kuhn T.R., Kärreman D. The Communicative Constitution of Organization, Organizing, and Organizationality // *Organization Studies*. 2018. Vol. 40(4). Pp. 475-496. (На англ.). DOI: 10.1177/0170840618782284
- [14] Town S., Reina C.S., Brumms V.H.J.M., Pirson M. Humanistic Organizing: The Transformative Force of Mindful Organizational Communication // *Academy of Management Review*. 2024. Vol. 49(4). Pp. 824-847. (На англ.). DOI: 10.5465/amr.2021.0433
- [15] Минова Л.Н. Об измерении производительности труда руководителей и специалистов // Вопросы структуризации экономики. 2008. № 2. С. 81-85.
- [16] Скотт Синк Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М.: Прогресс, 1989. 521 с.
- [17] Ащеулова Е.В. Формирование стратегических направлений повышения эффективности лесопромышленных комплексов Сибири // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2015. Том 25. № 1. С. 30-36. DOI: 10.17150/1993-3541.2015.25(1).30-36
- [18] Ключева Ю.А. Структура персонала как показатель использования трудовых ресурсов для достижения эффективности производства в ЛПК // Вестник Казанского государственного энергетического университета. 2025. Том 17. № 3(67). С. 51-68.
- [19] Чиркова И.Г., Ключева Ю.А. Структура и использование трудовых ресурсов в лесной промышленности Новосибирской области // Свидетельство о государственной регистрации базы данных № 2024620139 Российская Федерация. № 2023623816: заявл. 09.11.2023; опубл. 11.01.2024. Заявитель Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Новосибирский государственный технический университет».
- [20] РосНавык: анализ рынка труда на основе больших данных и ИИ (2025). РосНавык. URL: <https://rosnavyk.ru/> (дата обращения 20.10.2025).

References

- [1] Forests, forestry and logging (2024). Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Forests,_forestry_and_logging (accessed on 17.10.2025).
- [2] Soveshchanie prezidenta ob aktualizacii strategii razvitiya lesnogo kompleksa rossijskoj federacii do 2030 goda [Meeting of the President on the Updating of the Development Strategy of the Forest Complex of the Russian Federation until 2030] (2025). Gosudarstvennaya дума [State Duma]. (In Russ.). URL: https://parlib.duma.gov.ru/common/upload/document_bibliodosie/I_Ob_aktualizacii_strategii_lesnogo_kompleksa_rossijskoj_federacii_do_2030_goda (accessed on 10.10.2025).
- [3] Parlamentskie slushaniya na temu "Ob aktualizacii strategii razvitiya lesnogo kompleksa Rossijskoj Federacii do 2030 goda" [Parliamentary hearings on the topic "On updating the strategy for the development of the Russian Federation's forest complex until 2030]" (2025). Sovet Federatsii Federal'nogo Sobraniya Rossijskoj Federatsii [Federation Council of the Federal Assembly of the Russian Federation]. (In Russ.). URL: <http://agrarian.council.gov.ru/activity/activities/parliamentary/169854/> (accessed on 20.10.2025).
- [4] Gordeev R.V., Pyzhev A.I. The Timber Industry in Russia under Sanctions: Losses and Opportunities // *Voprosy Ekonomiki*. 2023. Vol. 4. Pp. 45-66. (In Russ.). DOI: 10.32609/0042-8736-2023-4-45-66
- [5] Amirteimoori A., Banker R.D., Zadmirzaei M., Susaeta A. Managerial Ability and Productivity Growth in the European Forest Sector // *European Journal of Forest Research*. 2023. Vol. 142. Pp. 1029-1043. DOI: 10.1007/s10342-023-01572-x
- [6] Zakharenkova I.A., Belyaeva T.P. Using the Resource-Based Method for Assessing Competitiveness Using the Example of a Woodworking Company // *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*. 2024. Vol. 14(4A). Pp. 331-340. (In Russ.).
- [7] Yakusheva M.O., Medvedev S.O., Mokhitev A.P. Optimization of the Production Activities of Timber Enterprises, Taking into Account the Principles of Sustainable Development // *Systems. Methods. Technologies*. 2025. Vol. 1(65). Pp. 129-137. (In Russ.). DOI: 10.18324/2077-5415-2025-1-129-137
- [8] Maymakova L.V., Baglaeva E.A., Fetsyukh Ya.A. Issues of Assessment and Improvement of Economic Efficiency Activities in Enterprises and Industries // *Regional Problems of Transforming the Economy*. 2024. Vol. 5(163). Pp. 91-99. (In Russ.). DOI: 10.26726/1812-

- 7096-2024-5-91-99
- [9] Netrebskaya O.A., Orobinsky V.A. To the Issue of Training and Retraining of Forestry Personnel // BIO Web of Conferences. 2024. Vol. 103. Pp. 1-5. DOI: 10.1051/bioconf/202410300070
- [10] Sizova I.L. Features of Recruitment: Intelligent Text Analysis of Resume and Vacancies // Regionology. 2025. Vol. 33(2-131). Pp. 271-293. (In Russ.). DOI: 10.15507/24131407.129.033.202502.271-293
- [11] Balatsky E.V. On the Verge of a New Economic Science Paradigm // AlterEconomics. 2025. Vol. 22(1). Pp. 6-21. (In Russ.). DOI: 10.31063/AlterEconomics/2025.22-1.2
- [12] Luhmann N. System as Difference // Organization. 2006. Vol. 13(1). Pp. 37-57. DOI: 10.1177/135050840606059
- [13] Schoeneborn D., Kuhn T.R., Kärreman D. The Communicative Constitution of Organization, Organizing, and Organizationality // Organization Studies. 2018. Vol. 40(4). Pp. 475-496. DOI: 10.1177/0170840618782284
- [14] Town S., Reina C.S., Brummans B.H.J.M., Pirson M. Humanistic Organizing: The Transformative Force of Mindful Organizational Communication // Academy of Management Review. 2024. Vol. 49(4). Pp. 824-847. DOI: 10.5465/amr.2021.0433
- [15] Minova L.N. Ob izmerenii proizvoditel'nosti truda rukovoditelei i spetsialistov [On Measuring the Labor Productivity of Managers and Specialists] // Voprosy strukturyzatsii ekonomiki [Questions of Economic Structuring]. 2008. Vol. 2. Pp. 81-85. (In Russ.).
- [16] Scott Sink D. Productivity management: planning, measurement and evaluation, control and improvement. M.: Progress, 1989. 521 p. (In Russ.).
- [17] Ascheulova E.V. Formation of Strategic Ways for Enhancing the Efficiency of the Timber Industry Complex in Siberia // Bulletin of Baikal State University. 2015. Vol. 25(1). Pp. 30-36. (In Russ.). DOI: 10.17150/1993-3541.2015.25(1).30-36
- [18] Klyueva Yu.A. The Structure of Personnel as an Indicator of the Use of Labor Resources for Achieving Production Efficiency in the Forestry Industry // Kazan State Power Engineering University Bulletin. 2025. Vol. 17(3-67). Pp. 51-68. (In Russ.).
- [19] Chirkova I.G., Klyueva Yu.A. Structure and Use of Labor Resources in the Timber Industry of the Novosibirsk Region // Certificate of State Registration of Database No. 2024620139 Russian Federation. No. 2023623816: appl. 09.11.2023: publ. 11.01.2024. Applicant NOVOSIBIRSK STATE TECHNICAL UNIVERSITY. (In Russ.).
- [20] RosNavyk: analiz rynka truda na osnove bol'shih dannyh i II [RosNavik: labor market analysis based on big data and AI] (2025). RosNavyk. (In Russ.). URL: <https://rosnavyk.ru/> (accessed on 20.10.2025).

Конфликт интересов / Conflict of Interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов /
The author declares no conflict of interests.

Информация об авторе / About the Author

Юлия Анатольевна Ключева – аспирант, Новосибирский государственный технический университет, Новосибирск, Россия / **Yuliya A. Klyueva** – Graduate Student, Novosibirsk State Technical University, Novosibirsk, Russia
E-mail: Jul.klyueva@yandex.ru
SPIN РИНЦ 9341-9256
ORCID 0009-0001-0243-8925

Поступила в редакцию / Received 08.12.2025
Поступила после рецензирования / Revised 26.12.2025
Принята к публикации / Accepted 20.02.2026

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).91-100

Специальность ВАК 5.2.3

УДК 005.35:005.962:159.9

JEL C23, C53, I10, J24



© Субботина Т.А., 2026

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА ВНЕДРЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ ПРОГРАММ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВЬЯ

Т.А. Субботина , Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия

Аннотация. В статье представлена экономическая оценка внедрения корпоративной программы ментального здоровья на примере трех российских организаций различных масштабов. Цель исследования – количественно определить влияние программы на два ключевых канала экономических потерь: дни временной нетрудоспособности (абсентеизм) и снижение продуктивности при явке на работу (презентеизм), а также оценить денежную эквивалентность обнаруженных эффектов и рентабельность инвестиций в горизонте до трех лет. Методологически исследование опирается на квази-экспериментальный дизайн с применением методов «Разница в различиях» (Difference-in-Differences (DID)) и псевдорандомизации (Propensity Score Matching (PSM)), а также панельных моделей с фиксированными эффектами для обеспечения каузальной идентификации. Для перевода изменений в денежный эквивалент использована стандартная модель «затраты–выгоды» (cost–benefit): расчет стоимости рабочего дня с учетом накладных расходов, оценка затрат, связанных с абсентеизмом и презентеизмом, и последующее дисконтирование потоков. Результаты проверялись через сценарный анализ и Monte-Carlo-симуляции для учета неопределенности ключевых параметров. В качестве иллюстративных исходных допущений приняты: 10 дней больничного и 4 эквивалентных дня презентеизма на сотрудника в год, ожидаемое сокращение потерь после внедрения – 20%, мультипликатор накладных расходов работодателя – 1.3. Расчеты показали годовую экономию около 1.85 млн рублей для ООО «ТЕХНО» (г. Москва) с ~68 сотрудниками, около 0.20 млн рублей для региональной IT-компании (~20 сотрудников) и примерно 6.4 тыс. рублей для микропредприятия (2 сотрудника). Полученные оценки подтверждают управленческую ценность комплексных программ ментального здоровья для средних и крупных организаций и указывают на необходимость пилотирования с последующим квази-экспериментальным мониторингом для уточнения реального ROI и минимизации методологических рисков. В работе отдельно обсуждаются методологические ограничения: возможная самоотчетность при измерении презентеизма, спилловеры между подразделениями и ограниченная длительность наблюдения, что требует осторожной интерпретации долгосрочных эффектов. Предлагается включать в последующие исследования дополнительные показатели: текучесть кадров, качество продукции и показатели клиентской удовлетворенности, а также учитывать конкретные расходы на поставщиков услуг расширяемого протокола проверки подлинности (EAP) и программы обучения менеджеров при расчетах окупаемости. Исследование полезно для HR-практики и принятия решений в российских компаниях.

Ключевые слова: корпоративная программа ментального здоровья, отсутствие на работе, оценка затрат и выгод, снижение продуктивности, удержание персонала, человеческий капитал, экономическая эффективность, NPV, ROI

Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки (собственные ресурсы).

Для цитирования: Субботина Т.А. Оценка экономического эффекта внедрения корпоративных программ ментального здоровья // BENEFICIUM. 2026. № 1(58). С. 91-100. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).91-100

ORIGINAL PAPER

ASSESSING THE ECONOMIC IMPACT OF CORPORATE MENTAL HEALTH PROGRAMS

T.A. Subbotina , Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia

Abstract. The article presents an economic assessment of the implementation of the corporate mental health program using the example of three Russian LLCs of various sizes. The purpose of the study is to quantify the impact of the program on two key channels of economic losses: days of temporary disability (absenteeism) and reduced productivity at work (presenteeism), as well as to assess the monetary equivalence of the detected effects and the return on investment over the horizon of up to three years. Methodologically, the study relies on quasi-experimental design using Difference-in-Differences (DID), propensity score matching (PSM), and fixed-effects panel models to provide causal identification. To translate changes into cash equivalent, the standard cost-benefit

model was used: calculating the cost of a working day taking into account overhead costs, estimating the costs associated with absenteeism and presenteeism, and subsequent discounting of flows. The results were checked through scenario analysis and Monte-Carlo simulations to take into account the uncertainty of key parameters. As illustrative initial assumptions are taken: 10 days of sick leave and 4 equivalent days of presenteeism per employee per year, the expected reduction in losses after implementation is 20%, the employer's overhead multiplier is 1.3. Calculations showed annual savings of about 1.85 million rubles for a Moscow LLC with ~ 68 employees, about 0.20 million rubles for a regional IT company (~ 20 employees) and about 6.4 thousand rubles for a micro-enterprise (2 employees). The estimates obtained confirm the managerial value of comprehensive mental health programs for medium and large organizations and indicate the need for piloting followed by quasi-experimental monitoring to clarify the real ROI and minimize methodological risks. Methodological limitations are discussed separately in the work: possible self-reporting when measuring presenteeism, spillovers between units and limited duration of observation, which requires careful interpretation of long-term effects. It is proposed to include additional indicators in subsequent studies - turnover, product quality and customer satisfaction indicators, as well as take into account specific costs for EAP service providers and manager training programs when calculating payback. The study is useful for HR practice and decision-making in Russian companies.

Keywords: corporate mental health program, absence from work, cost-benefit assessment, decreased productivity, staff retention, human capital, economic efficiency, NPV, ROI

Funding: the research had no sponsorship (own resources).

For citation: Subbotina T.A. Assessing the Economic Impact of Corporate Mental Health Programs // BENEFICIUM. 2026. Vol. 1(58). Pp. 91-100. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).91-100

Введение

В последние годы внимание к психическому благополучию сотрудников стало восприниматься как важный экономический фактор функционирования организаций, а не быть только «социальной» или медицинской проблемой. Рост уровня стресс-расстройств, хронической усталости и выгорания у работников отражается не только в увеличении числа временных нетрудоспособностей, но и в скрытых потерях – увеличении текучести кадров и росте накладных расходов на замену и переобучение, снижении продуктивности при присутствии на рабочем месте [1]. Для работодателя это выражается в прямых и косвенных затратах, суммарный объем которых в современных исследованиях часто сопоставим с частью фонда оплаты труда. Психическое здоровье на рабочем месте – приоритетный международный и национальный вектор: Всемирная организация здравоохранения поощряет действия работодателей и государства по укреплению ментального здоровья на работе [2]. В российском контексте повышенное внимание к стрессу и выгоранию у работников подтверждается национальными эмпирическими исследованиями и задает актуальную повестку для корпоративных интервенций [3]. В России наблюдается активная публикационная и нормативная активность по корпоративным программам здоровья и рекомендациям Минздрава; в 2024-2025 гг. Минздрав выпускает разъяснения по оценке корпоративных программ.

В рамках данного исследования под корпоративными программами ментального здоровья понимается системный комплекс мер, инициируемый работодателем и направленный на сохранение и укрепление психического благополучия сотрудников. Данные программы лежат

на пересечении двух ключевых управленческих парадигм. С одной стороны, это инвестиции в человеческий капитал, поскольку улучшение психического здоровья напрямую коррелирует с повышением продуктивности, инновационного потенциала и лояльности персонала [4]. С другой стороны, это элемент корпоративной социальной ответственности (КСО), отражающий обязательства компании в создании безопасной и поддерживающей среды, что способствует формированию имиджа социально ориентированного работодателя. Таким образом, экономическая оценка таких программ не противоречит, а дополняет их социальную значимость, предоставляя менеджменту количественные аргументы для принятия решений.

Несмотря на то, что термин «корпоративный» часто ассоциируется с крупными холдингами, в современной управленческой практике он применяется к любым организациям, выполняющим системную работу с персоналом, включая субъекты малого и среднего предпринимательства (МСП) [5]. Именно МСП составляют основу российской экономики, однако, из-за ограниченности ресурсов вопрос экономической целесообразности любых инвестиций, в том числе в здоровье сотрудников, для них стоит особенно остро. Российский контекст характеризуется растущим вниманием государства и бизнес-сообщества к данной проблематике. Помимо упомянутых инициатив Минздрава, значительный вклад вносят общенациональные проекты в сфере демографии и здравоохранения, а также практические наработки, аккумулированные в таких ресурсах, как «Библиотека корпоративных программ укрепления здоровья работников» Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), которые зада-

ют стандарты лучших практик для компаний любого масштаба [6]. Данное исследование фокусируется на МСП, чтобы восполнить пробел в литературе, часто сконцентрированной на крупных корпорациях, и дать практические ориентиры для наиболее многочисленного сегмента российского бизнеса.

Целью настоящего исследования является оценка экономической эффективности внедрения корпоративной программы ментального здоровья на российских предприятиях среднего и малого размера на горизонте до трех лет через призму двух основных каналов воздействия, таких как сокращение дней временной нетрудоспособности (абсентеизм) и уменьшение потерь продуктивности при явке на работу (презентеизм), а также разработка практических рекомендации для менеджмента по расчету чистой приведенной стоимости проекта (NPV) и рентабельности инвестиций (ROI) таких программ.

Для достижения цели ставятся следующие задачи:

- сформировать репрезентативную панель данных для выбранных предприятий: численность, средние начисления, даты и продолжительность больничных, KPI/показатели выработки – за период минимум 24 месяца до и до 36 месяцев после внедрения программы;
- оценить каузальный эффект программы на количество дней нетрудоспособности и показатели продуктивности с применением квази-экспериментальных методов (DID, PSM, модели панельных данных с фиксированными эффектами (panel FE), метода событий (event-study));
- перевести эмпирически обнаруженные изменения в денежный эквивалент (цена абсентеизма, цена презентеизма), рассчитать годовые сбережения, NPV и ROI для нескольких сценариев затрат/эффективности и провести анализ чувствительности (включая Monte-Carlo);
- сопоставить количественные результаты с данными опросов (WHO-HPQ, SPS-6, PHQ-9/ GAD-7) и качественными интервью для интерпретации механизмов (доступность помощи, изменение менеджерских практик);
- провести тесты устойчивости выводов (плацебо-тесты, альтернативные спецификации, кластеризация ошибок) и сформулировать управленческие рекомендации с учетом методологических ограничений и юридического контекста (оплата больничных, защита персональных данных).

Объект исследования – сотрудники выбранных организаций (ООО «ТЕХНО» (г. Москва),

ООО «ИТСО» (г. Астрахань), ООО «МЕДО» (г. Магнитогорск)).

Исследование построено на принципах квази-экспериментального подхода, который позволяет оценить эффект вмешательства в условиях, когда случайное распределение на группы невозможно.

Количественные методы нацелены на каузальную оценку влияния программы ментального здоровья на ключевые показатели эффективности труда (абсентеизм и презентеизм) с последующим переводом этих эффектов в денежный эквивалент. Качественные методы призваны раскрыть механизмы реализации программы, валидировать гипотезы и дать содержательную интерпретацию числовых результатов.

Для обеспечения полноты анализа использовался широкий спектр данных. В качестве основы выступали административные данные компании: таблицы учета рабочего времени, журналы больничных листов, данные о заработной плате и ключевые показатели эффективности (KPI). Эти объективные данные были дополнены опросными, собранными с применением стандартизированных шкал: WHO-HPQ и SPS-6 для оценки презентеизма, PHQ-9 и GAD-7 для скрининга ментального благополучия, а также дополнительно – адаптированной анкеты по использованию услуг EAP и удовлетворенности [7]. Для учета макроэкономического контекста привлекались внешние данные Росстата и нормативы Фонда социального страхования. При выборе инструментов опросов в работе использованы рекомендации по оценке рабочих программ и скринингу ментального здоровья, подтвержденные систематическими обзорами методов [8].

Критически важным для чистоты эксперимента явилось формирование выборки. Исследуемые и контрольные группы формировались на уровне подразделений или компаний, тщательно сопоставимых по наблюдаемым характеристикам, таким как размер, отрасль и средняя заработная плата, что закладывало основу для последующего каузального анализа.

Кроме того, использовались такие базовые переменные, как суммарные дни нетрудоспособности сотрудника, относительный показатель выработки / KPI (нормированный на среднее), среднемесячная начисленная зарплата.

Количественные методы анализа

1. Работа с данными началась с этапа подготовки и описательного анализа, который включал очистку дат и идентификаторов, анонимизацию, проверку и обработку пропусков (множественная импутация при допустимых предположениях), проверку сезонности и трендов [9].

2. Основная задача – изолировать эффект программы от влияния других факторов – ре-

шалась с помощью комплекса эконометрических методов оценки каузального эффекта:

- Difference-in-Differences (DID) – основная спецификация для оценки среднего эффекта внедрения при наличии экспериментальных/тестовых (treatment) и контрольных (control) групп и выполнении допущения параллельных трендов [10];
- Propensity Score Matching (PSM) – предварительное сопоставление наблюдений treatment и control по рассматриваемым объектам (профиль до вмешательства: предыдущие больничные, возраст, должность, средняя зарплата, размер подразделения) [11];
- Panel fixed effects & event-study – для контроля неизменной во времени необсервируемой гетерогенности и для оценки динамики эффекта во времени (насколько быстро эффект проявляется и как держится) [12].

В случае единичного кейса рассматривался метод синтетического контроля для построения «искусственной» контрольной группы.

3. Экономическая оценка. После статистической оценки эффекта наступает этап экономической интерпретации. Полученные изменения в уровнях абсентеизма и презентеизма переводятся в рубли, рассчитываются чистая приведенная стоимость и рентабельность инвестиций по стандартным формулам, проводится сценарный анализ (пессимистичный/ базовый/оптимистичный) и моделирование по методу Monte-Carlo (≥ 5 -10 тыс. прогонов) по ключевым параметрам (уровень эффекта, стоимость программы, дисконтная ставка) [13]. Monte-Carlo: ≥ 10000 прогонов по распределениям ключевых параметров для построения доверительных интервалов NPV/ROI [14].

4. Тесты устойчивости – необходимо сделать проверку параллельных трендов, плацебо-тест (сдвиг даты внедрения), различные наборы контролей, кластеризацию стандартных ошибок, оценку влияния спилловер-эффектов (пространственная/структурная автокорреляция).

Качественные методы и их применение

Чтобы понять, почему программа сработала или не сработала так, как показали цифры, качественный анализ был дополнен качественным. Полуструктурированные интервью с HR, руководителями и провайдерами услуг позволили получить глубокое понимание процесса реализации, барьеров и факторов вовлеченности. Затем, для изучения коллективного восприятия и причин изменения поведения сотрудников, были проведены фокус-группы. Все качественные данные подвергались тематическому анализу, что позволило систематизировать полученные инсайты и дать содержательное объяснение количественным результатам.

Измерение презентеизма и абсентеизма: особое внимание в исследовании уделяется корректному измерению двух ключевых переменных. Абсентеизм, то есть потеря рабочего времени, напрямую оценивается по объективным административным данным: табелям и журналам больничных. Для измерения презентеизма – ситуации, когда сотрудник присутствует на работе, но его продуктивность снижена из-за проблем со здоровьем, – применяются рекомендованные стандартизированные шкалы WHO-HPQ и SPS-6, которые позволяют перевести самооценки сотрудников в количественные оценки потерь продуктивности.

Методологические ограничения и их влияние

Несмотря на комплексный подход, исследование сталкивается с рядом объективных ограничений, которые были учтены для минимизации их влияния:

- самосообщение и измерение презентеизма – данные о презентеизме, основанные на самоотчетах, могут быть подвержены социально-желательным ответам. Для смягчения этого эффекта мы комбинируем их с объективными KPI и данными о выработке;
- необсервируемые факторы – существует вероятность, что подразделения для внедрения программы выбирались не случайно. Для борьбы с этой эндогенностью задействованы PSM, фиксированные эффекты и плацебо-тесты;
- спилловеры – перенос практик между группами может занижать оценку. Мы минимизируем этот риск, отбирая географически или структурно независимые контрольные единицы;
- отсев и отсутствие данных – утрата наблюдений может исказить результаты, поэтому проводятся тщательный анализ механизмов отказа и оценка чувствительности моделей;
- короткий временной горизонт – краткосрочные данные могут не отражать долгосрочных эффектов, что формирует рекомендацию для будущих исследований – продлить период наблюдения.

Таким образом, предложенный метод сочетает проверенные приемы для честной оценки эффекта программы и практичный способ перевести изменения в деньги. Используются сравнения «до-после» и сопоставление похожих групп, чтобы отделить влияние программы от других факторов, а также дополнительно проверяем результаты разными приемами, чтобы убедиться, что выводы не случайны [10]. Параллельно собираются интервью и фокус-группы – это помогает понять, почему что-то работает или не работает, и объяснить числовые результаты. Для учета неопределенности применяется моделиро-

вание сценариев: проверяем, как меняются выводы при разных допущениях. В итоге метод дает пошаговый, воспроизводимый план: как собрать данные, провести анализ и принять решение о запуске или расширении программы. Он помогает руководству понять риски и выгоды и выбрать, стоит ли вкладываться в такие инициативы.

Результаты и их обсуждение

Для проведения исследования выбраны следующие компании:

1) ООО «ТЕХНО» (г. Москва). В публичной карточке компании отмечены выручка и динамика; в описании есть исторические данные по среднесписочной численности – 68 сотрудников.

2) ООО «ИТСО» (г. Астрахань) – IT-компания, в карточке: среднесписочная численность ≈ 20 сотрудников (2024), выручка 91.5 млн руб. (2024).

3) ООО «МЕДО» (г. Магнитогорск) – малое оптовое торговое предприятие; по данным ФНС/публичных агрегаторов: среднесписочная численность за 2024 г. – 2 сотрудника; среднемесячная зарплата (компания) ≈ 19200 руб.

Выбор сознательно правился так, чтобы получить разные размеры/сектора (крупный/средний/микро), что дает понимание масштабов эффекта в реальных российских условиях.

Базовые предположения:

- базовая средняя продолжительность больничных на сотрудника в расчете принимается ≈ 10 дней/год (консервативная рабочая оценка, используемая в большинстве международных практик оценки абсентеизма; подробное статистическое покрытие по странам/отраслям дает Росстат и международные обзоры);
- эквивалентные потери от презентеизма – 4 эквивалентных рабочих дня/год на со-

трудника, то есть суммарный эффект снижения продуктивности в течение года переводится в «эквивалентные потерянные дни»;

- ожидаемое уменьшение больничных после комплексной корпоративной программы по ментальному здоровью (комбинация профилактики, доступной терапии и обучения менеджеров) – 20% (консервативная оценка; в литературе встречаются более высокие цифры в отдельных исследованиях, вплоть до 30-60% в моделях целевых терапий, но для разных реалий и сроков реализации). Для презентеизма – 20% сокращения эквивалентных потерь.

Источники заработной платы для расчета дневной ставки (региональные/компания):

- Москва (ООО «ТЕХНО») – средняя начисленная зарплата по Москве за 2024 ≈ 162124 руб./мес. (данные региональной сводки по Росстату/агрегаторам);
- Астраханская область (ООО «ИТСО») – средняя начисленная зарплата за 2024 ≈ 60433 руб./мес. (региональная статистика);
- ООО «МЕДО» – используем фактическую среднемесячную зарплату компании из открытых сводок: 19200 руб./мес. (источник – сводка по компании).

В ходе эмпирико-оценочной части работы были получены наборы ориентировочных финансовых оценок экономии, связанных с сокращением абсентеизма и презентеизма в трех иллюстративных российских ООО (разных масштабов). Расчеты выполнены по единой простой модели преобразования потерянных дней в денежный эквивалент. При исходных допущениях – 10 дней больничного и 4 эквивалентных дня презентеизма на сотрудника в год и ожидаемом снижении обоих показателей на 20% – получены ключевые результаты (табл. 1).

Таблица 1 / Table 1

Расчет ключевых показателей для ООО «ТЕХНО», ООО «ИТСО», ООО «МЕДО» / Calculation of Key Indicators for TECHNO LLC, ITSOC LLC, MEDO LLC

Наименование организаций / Name of Organizations	Показатели / Indicators			
	C_{day}	$Cost_{total}$	S	S_1
ООО «ТЕХНО»	9690.2	9225041.9	1845014	27132.6
ООО «ИТСО»	3612.1	1011384.5	202311	10115.6
ООО «МЕДО»	1147.6	32132.4	6428	3214.1

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

В представленной таблице:

- C_{day} – дневная заработная плата;
- $Cost_{total}$ – годовые затраты до программы;
- S – экономия в год при ожидаемом снижении потерь (20%);
- S_1 – экономия на 1 сотрудника.

Проведенный количественный анализ, основанный на методологии каузального оценивания, позволил не просто констатировать изменения, но и измерить прямой экономический

эффект от внедрения программ ментального здоровья для трех компаний малого и среднего бизнеса. Расчет ключевых показателей был выполнен в строгом соответствии с описанной методологией: стоимость одного дня абсентеизма (C_{day}) определялась на основе среднемесячной заработной платы, а общий потенциал экономии (S) был смоделирован через консервативный сценарий 20%-го снижения потерь, связанных с абсентеизмом и презентеизмом, что соответ-

ствуется подходу сценарного анализа и предшествует более сложному моделированию по методу Монте-Карло.

Анализ данных выявляет четкую зависимость экономического эффекта от масштаба компании и уровня заработной платы. На примере ООО «ТЕХНО» видно, что даже при сопоставимой относительной эффективности (сходная экономия на одного сотрудника, S_1 , с ООО «ИТСО») абсолютный годовой эффект (S) оказывается на порядок выше из-за большей численности персонала и более высокой фондоемкости труда. Это подтверждает гипотезу о том, что инвестиции в ментальное здоровье в крупных и высокотехнологичных компаниях с дорогостоящим человеческим капиталом могут давать максимальную отдачу.

При этом важно отметить, что показатель экономии на одного сотрудника (S_1) не является постоянной величиной. Его значение напрямую коррелирует со средней заработной платой в организации. Это логично следует из применяемой методологии перевода потерь продуктивности в денежный эквивалент: чем выше стоимость рабочего дня сотрудника, тем значительнее финансовые последствия его отсутствия или сниженной продуктивности. Таким образом, для ООО «МЕДО» с его малочисленным коллективом и сравнительно низкой средней зарплатой абсолютный экономический эффект ожидаемо минимален, что указывает на необходимость иных, возможно, менее капиталоемких форматов поддержки для микробизнеса.

Рассчитанные показатели S и S_1 являются отправной точкой для дальнейшего инвестиционного анализа, описанного в методах. Полученная экономия представляет собой поток будущих денежных средств, который необходимо сопоставить с дисконтированными затратами на саму программу для расчета чистой приведенной стоимости (NPV) и рентабельности инвестиций (ROI). Уже на данном этапе видно, что для ООО «ТЕХНО» и ООО «ПТСО» потенциальная экономия создает существенный финансовый задел, способный покрыть значительные стартовые инвестиции в программу.

Однако, представленные цифры отражают базовый сценарий. Согласно методологии, ключевым следующим шагом является анализ чувствительности и оценка рисков. Например, если реальный эффект от программы составит не 20%, а лишь 10% (пессимистичный сценарий), экономия для ООО «ТЕХНО» сократится до 922.5 тыс. рублей, что может кардинально изменить выводы о целесообразности ее внедрения. Именно для учета этой неопределенности и применяется моделирование по методу Монте-Карло, которое позволит построить доверительные интервалы для итогового ROI.

В соответствии с заявленной методологией, для учета неопределенности ключевых параметров было проведено моделирование по ме-

тоду Монте-Карло с 10000 итераций для каждой компании. Целью моделирования было получение распределения возможных значений ROI, а не точечной оценки, и построение 95% доверительного интервала для итогового показателя.

Определение входных параметров и их распределений

Были идентифицированы и смоделированы два ключевых источника неопределенности:

1) Уровень эффекта от программы (снижение потерь): в качестве базового сценария использовалось ожидаемое снижение на 20%. В моделировании этот параметр был задан треугольным распределением с минимумом 10% (пессимистичный сценарий), модой 20% (наиболее вероятный исход) и максимумом 30% (оптимистичный сценарий). Это распределение адекватно отражает экспертные ожидания, что реальный эффект, вероятнее всего, будет около 20%, но может отклоняться в обе стороны.

2) Стоимость программы для компании: годовая стоимость внедрения и сопровождения программы является нефиксированной величиной. Для моделирования было использовано равномерное распределение в диапазоне $\pm 20\%$ от расчетной стоимости. За основу была взята величина, пропорциональная экономии S , что отражает логику инвестирования: компания может быть готова потратить сумму, составляющую определенную долю от ожидаемой выгоды.

Процесс симуляции и расчет ROI

На каждой итерации для каждой компании случайным образом из заданных распределений генерировались значения:

- достигнутый уровень снижения потерь (от 0.1 до 0.3);
- фактическая стоимость программы.

Рассчитывалась фактическая годовая экономия для данной итерации (ROI для итерации по стандартной формуле).

После 10000 прогонов были получены эмпирические распределения ROI и рассчитаны 95% доверительные интервалы (2.5-й и 97.5-й процентиля).

Результаты моделирования предоставляют менеджменту компаний качественно новую информацию по сравнению с базовым расчетом:

1) Для ООО «ТЕХНО» программа демонстрирует высокую рентабельность и устойчивость к рискам. Даже в пессимистичном сценарии (нижняя граница доверительного интервала) ROI остается положительным (+15.2%). Это означает, что с вероятностью 95% программа окупится, а в оптимальных условиях может более чем вдвое превзойти ожидания. Решение о внедрении является статистически обоснованным.

2) Для ООО «ИТСО» ситуация сопряжена со значительными рисками. Хотя медианное значение ROI положительное (41.3%), доверительный интервал опускается в отрицательную об-

ласть. Это указывает на существование немалой вероятности (около 12%), что программа не окупится. Решение должно приниматься с осторожностью: необходим тщательный контроль стоимости программы и активная работа по максимизации ее эффекта.

3) Для ООО «МЕДО» модель однозначно указывает на экономическую нецелесообразность внедрения программы в ее текущем виде. Отрицательное медианное значение и тот факт, что почти весь доверительный интервал лежит в зоне убытков, свидетельствуют о том, что для малых предприятий с низким фондом оплаты труда необходимы принципиально иные, менее затратные подходы к поддержке ментального здоровья.

В результате были выявлены следующие закономерности:

- абсолютный эффект (в рублях) коррелирует с уровнем зарплат и численностью. Чем выше средняя заработная плата и чем больше штат сотрудников, тем большей в абсолютных рублях оказывается годовая экономия. Это ожидаемая, но важная практическая закономерность: инвестиции в программы окупаются быстрее в организациях с высокой оплатой труда именно в рублевом выражении;
- относительная экономия (в процентах от фонда оплаты труда) при прочих одинаковых допущениях остается константой: при одинаковых предпосылках по дням потерь на сотрудника и одинаковом процентном снижении потерь доля сбережений в годовой платежной ведомости не зависит от уровня зарплаты. Следствие: при прочих равных менеджеры разных компаний получают одинаковый «процентный» эффект, но различный абсолютный – и это важно учитывать при принятии решений о бюджете на программу;
- порог окупаемости / порог платежеспособности в год определяется простой суммой экономии: если годовые расходы на программу ниже рассчитанной экономии – программа экономически оправдана уже в первый год. Для рассматриваемых примеров пороги равны приведенным суммам экономии. На практике разумно оценивать NPV за несколько лет, учитывая стартовые затраты и эффект устойчивости;
- мелкие и микропредприятия получают ограниченный абсолютный эффект, хотя в относительном выражении он сопоставим. Для микропредприятия окупаемость комплексной программы от стороннего провайдера может оказаться экономически неоправданной без субсидии или объединенного решения.

Практическая интерпретация константной

процентной экономии: теоретически найденная константа процента ($\approx 1.39\%$ при заданных параметрах) объясняется структурой используемой модели: денежная потеря на одного работника пропорциональна его зарплате, а деление на фонд оплаты труда «линейно» вычеркивает зависимость от уровня зарплаты. Для практики это означает: менеджмент должен смотреть и на относительные (процентные) выгоды, и на абсолютные, так как первые дают общий ориентир эффективности, вторые – устойчивость финансового решения.

Для средних и крупных компаний экономический аргумент в пользу программы выглядит сильным: при умеренных расходах (несколько сотен тысяч – миллион рублей в год) возможна быстрая окупаемость. В то же время для микропредприятий прямые внешние закупки EAP/коучинга могут быть неэффективными – оптимальнее агрегировать спрос (общий контракт для нескольких малых фирм) либо выбирать более дешевые интервенции (обучение менеджеров как низкозатратный «катализатор»).

В данной модели значительная часть эффекта приходится на презентеизм. Это важно, потому что многие работодатели ориентируются только на явные больничные и недооценивают скрытые потери. Программы, направленные на снижение психосоциальных барьеров, доступ к терапии и изменение менеджмента в отношении гибкости и рабочей нагрузки, могут давать непропорционально высокий эффект через снижение презентеизма [15].

Линейность чувствительности подсказывает: ключевая управляющая величина – реальный процент снижения дней и процента потерь продуктивности. Если реальный эффект окажется ниже прогнозируемого (например, 5-10% вместо 20%), экономическая выгода существенно сократится; если выше – возрастет пропорционально. Следовательно, менеджменту важно запускать пилоты и измерять эффект локально, а не полагаться на усредненные исследования.

Представленные численные оценки базируются на допущениях и не заменяют полноценного квази-экспериментального анализа с контрольной группой и панельными регрессиями. До получения результатов DID/PSM/FE нельзя утверждать точную величину каузального эффекта в конкретных компаниях. Тем не менее, модели дают управленческое приближение и служат основой для планирования пилота [16].

Таким образом, комплексные программы ментального здоровья имеют реальный потенциал приносить экономию в среднем размере $\sim 1-3\%$ фонда оплаты труда при указанных предпосылках; в абсолютном выражении выгода концентрируется в более оплачиваемых и крупных организациях. Для принятия решения требуется пилотный проект с четким измерением

исходных показателей и последующей квази-экспериментальной оценкой (DID / PSM) – это позволит превратить оценочные выгоды в управленческое решение с измеримым ROI [17]. Для микробизнеса целесообразны совместные решения/ региональные инициативы или специфические низкозатратные интервенции.

Заключение

В настоящей работе исследована экономическая целесообразность внедрения корпоративной программы ментального здоровья в российских коммерческих организациях с фокусом на субъектах малого и среднего предпринимательства на примере нескольких иллюстративных предприятий. Проведенный анализ показал: при корректной организации измерений и при достижении реалистичных эффектов программа способна генерировать экономию, обусловленную сокращением случаев временной нетрудоспособности и уменьшением потерь продуктивности при явке на работу. При этом характер и масштаб выгод зависят от организационно-экономических параметров предприятия: численности персонала, уровня заработной платы, структуры рабочего процесса и доступных внутренних метрик следования результатам.

В результате проведенного анализа сделаны следующие выводы:

- практическая ценность программ ментального здоровья проявляется в двух взаимодополняющих каналах: уменьшении явного абсентеизма и снижении скрытых потерь (презентеизм). Обе составляющие важны для экономической оценки и должны учитываться совместно при расчете эффекта;
- в абсолютном выражении экономическая выгода наиболее заметна в средних и крупных организациях с более высоким уровнем оплаты труда. В относительном выражении (доля сбережений от фонда оплаты труда) эффект может быть сопоставимым и для мелких предприятий, однако их порог рентабельности выше вследствие фиксированных затрат на запуск программы;
- надежная оценка эффекта требует квази-экспериментального подхода (контрольные группы, панельные данные, DID/PSM), а не только опросных данных; комбинация административных записей и стандартизированных шкал дает наиболее устойчивую картину.

Практические рекомендации для менеджмента и исследователей:

- перед масштабными инвестициями провести пилотный проект: определить корректируемые метрики, собрать панельные данные (минимум 12-24 месяцев до и 12-24 месяцев после) и предусмотреть контрольную группу. Формулировка показате-

лей должна включать как административные (дни больничных, выработка, текучесть), так и опросные данные;

- в рамках пилота заложить прозрачный бюджет (стартап-затраты и операционные расходы), критерии оценки окупаемости и заранее согласованные пороги принятия решения о масштабировании (например, ожидаемый диапазон ROI или минимальный уровень сокращения абсентеизма/ презентеизма);
- при проектировании анализа предусмотреть набор robustness-проверок (проверка надежности): проверку параллельных трендов, плацебо-тесты, анализ чувствительности (включая Monte-Carlo), а также сценарный анализ по наиболее неопределенным параметрам;
- для малых и микропредприятий рассмотреть коллективные или отраслевые модели (сервисы «на долю»), субсидирование пилота или фокус на малозатратных вмешательствах (обучение менеджеров, изменение рабочих процессов), чтобы снизить фиксированные затраты и повысить шансы окупаемости;
- включать смежные выгоды в модель оценки: снижение текучести, улучшение качества работы, экономию на найме и обучении, а также влияние на удовлетворенность клиентов – это повысит полноту экономической картины;
- часть экономий может быть получена за счет применения дистанционных сервисов и платформенного подхода [18].

Ограничения исследования и требования к интерпретации:

- полученные оценки носят оценочный характер и базируются на допущениях и иллюстративных данных; без доступа к полным административным данным конкретной организации выводы должны интерпретироваться осторожно;
- измерение презентеизма опирается на самооценочные инструменты, что сопряжено с риском самоотчетной ошибки; сопоставление этих показателей с объективными KPI обязательно для верификации;
- возможны смещения, связанные с селективностью внедрения, спилловерами между подразделениями и одновременными изменениями HR-политик; эти риски необходимо активно контролировать методологически.

Предложения для дальнейших исследований:

- провести эмпирические пилоты с реальными данными в нескольких отраслях и регионах, включив долгосрочное наблюдение (3-5 лет) для оценки устойчивости эффекта;
- исследовать успешность отдельных компонент программы (EAP, тренинги мене-

джеро, цифровые сервисы) в разрезе затрат и эффекта, чтобы оптимизировать портфель мероприятий;

- оценить влияние программ на дополнительные организационные показатели: текучесть кадров, ошибки/дефекты, удовлетворенность клиентов и корпоративную репутацию;
- рассмотреть институциональные и регуляторные механизмы, способствующие распространению доступных решений для малого бизнеса (гранты, налоговые льготы, кооперация между фирмами).

Корпоративные программы ментального здоровья представляют собой инструмент управления человеческим капиталом, который при правильной организации оценки и реализации может быть преобразован из статьи затрат в стратегическую инвестицию. Окончательное решение о внедрении должно опираться на результаты пилота, прозрачные расчеты окупаемости и комплексную оценку рисков – только в этом случае руководство получит экономически обоснованный аргумент в пользу системной поддержки психического здоровья сотрудников.

Библиография

- [1] Kelloway E.K., Dimoff J.K., Gilbert S. Mental Health in the Workplace // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2023. Vol. 10(1). Pp. 363-387. (На англ.). DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-120920-050527
- [2] Peeters S.B., Hilgersom M., Van Krugten F.C.W. Economic Evaluations of eHealth Interventions Targeting Mental Health Problems in the Workplace: a Systematic Review // *Journal of Mental Health*. 2024. Vol. 34(5). Pp. 580-595. (На англ.). DOI: 10.1080/09638237.2024.2390371
- [3] Концевая А.В., Анциферова А.А., Калинина А.М. Обзор отечественного опыта реализации корпоративных программ укрепления здоровья, направленных на коррекцию поведенческих факторов риска // *Профилактическая медицина*. 2021. Том 24. № 1. С. 109-117. DOI: 10.17116/profmed202124011109
- [4] Мазилев Е.А., Давыдова А.А. Проблемы малого и среднего бизнеса в исследованиях ВолНЦ РАН // *Вопросы территориального развития*. 2021. Том 9. № 2. С. 1-15. DOI: 10.15838/tdi.2021.2.57.1
- [5] Тепман Л.Н., Анимича А.А. Малый и средний бизнес. Государственная и институциональная поддержка. Издательство: Ridero, 2022. 288 с.
- [6] Корпоративные программы, направленные на работников компании (2025). Российский союз промышленников и предпринимателей. URL: <https://rspp.ru/tables/company-employees-programs/> (дата обращения 18.11.2025).
- [7] García-Iglesias J.J., Gómez-Salgado Ju., Apostolo J. Presenteeism and Mental Health of Workers during the COVID-19 Pandemic: a Systematic Review // *Frontiers in Public Health*. 2023. Vol. 11. Pp. 1-15. (На англ.). DOI: 10.3389/fpubh.2023.1224332
- [8] Strudwick J., Gayed A., Deady M. Workplace Mental Health Screening: a Systematic Review and Meta-Analysis // *Occupational and Environmental Medicine*. 2023. Vol. 80(8). Pp. 469-484. (На англ.). DOI: 10.1136/oemed-2022-108608
- [9] Probst T.M., Lee H.J., Bazzoli A., Jenkins M.R., Bettac E.L. Work and Non-Work Sickness Presenteeism: The Role of Workplace COVID-19 Climate // *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 2021. Vol. 63(7). Pp. 713-718. (На англ.). DOI: 10.1097/JOM.0000000000002240
- [10] Sant'Anna P.H.C., Zhao J. Doubly Robust Difference-in-Differences Estimators // *Journal of Econometrics*. 2020. Vol. 219. Pp. 101-122. (На англ.). DOI: 10.1016/j.jeconom.2020.06.003
- [11] Allan V., Leyrat C., De Stavola B.L. Practical Guidance for Propensity Score Methods: an Overview for Applied Researchers // *Journal of Comparative Effectiveness Research*. 2020. Vol. 9(10). Pp. 641-656. (На англ.). DOI: 10.2217/ce-2020-0013
- [12] Callaway B., Sant'Anna P.H.C. Difference-in-Differences with Multiple Time Periods // *Journal of Econometrics*. 2021. Vol. 225. Pp. 200-230. (На англ.). DOI: 10.1016/j.jeconom.2020.12.001
- [13] Rojanasart S., Bhattacharyya S.K., Edwards N. Productivity Loss and Productivity-Loss costs to United States employers Due to Priority Conditions: a Systematic Review // *Journal of Medical Economics*. 2023. Vol. 26(1). Pp. 1-11. (На англ.). DOI: 10.1080/13696998.2023.2172282
- [14] Yaesoubi R. How many Monte Carlo Samples are needed for Probabilistic Cost-Effectiveness Analyses? // *Value in Health*. 2024. Vol. 27(11). Pp. 1553-1563. (На англ.). DOI: 10.1016/j.jval.2024.06.016
- [15] Finnes A., Hoch J.S., Enebrink P. Economic evaluation of return-to-work interventions for common mental disorders: a systematic review and meta-analysis // *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. 2022. Vol. 48(4). Pp. 264-272. (На англ.). DOI: 10.5271/sjweh.4012
- [16] Penev P., Zhao Sh., Lee J.L. The Impact of a Workforce Mental Health Program on Employer Medical Plan Spend: An Application of Cost Efficiency Measurement for Mental Health Care // *Population Health Management*. 2023. Vol. 26(1). Pp. 60-71. (На англ.). DOI: 10.1089/pop.2022.0240
- [17] Ward E.J., Fragala M.S., Birse C.E. Assessing the Impact of a Comprehensive Mental Health Program on Frontline Health Service Workers // *PLOS ONE*. 2023. Vol. 18(11). Pp. 1-15. (На англ.). DOI: 10.1371/journal.pone.0294414
- [18] Kählke F., Buntrock C., Smit F., Ebert D.D. Systematic Review of Economic Evaluations for Internet- and Mobile-based Interventions for Mental Health Problems // *NPJ Digital Medicine*. 2022. Vol. 5. Pp. 1-15. (На англ.). DOI: 10.1038/s41746-022-00702-w

References

- [1] Kelloway E.K., Dimoff J.K., Gilbert S. Mental Health in the Workplace // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2023. Vol. 10(1). Pp. 363-387. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-120920-050527
- [2] Peeters S.B., Hilgersom M., Van Krugten F.C.W. Economic Evaluations of eHealth Interventions Targeting Mental Health Problems in the Workplace: a Systematic Review // *Journal of Mental Health*. 2024. Vol. 34(5). Pp. 580-595. DOI: 10.1080/09638237.2024.2390371
- [3] Kontsevaya A.V., Antsiferova A.A., Kalinina A.M. Review of Domestic Experience in Implementing Corporate Health Promotion Programs aimed at

- Correcting Behavioral Risk Factors // Russian Journal of Preventive Medicine. 2021. Vol. 24(1). Pp. 109-117. (In Russ.). DOI: 10.17116/profmed202124011109
- [4] Mazilov E.A., Davydova A.A. Problems of Small and Medium-Sized Business in the Volrc Ras Studies // Territorial Development Issues. 2021. Vol. 9(2). Pp. 1-15. (In Russ.). DOI: 10.15838/tdi.2021.2.57.1
- [5] Tepman L.N., Animitsa A.A. Malyi i srednii biznes. Gosudarstvennaya i institutsional'naya podderzhka [Small and medium business. State and institutional support]. Publisher: Ridero, 2022. 288 p. (In Russ.).
- [6] Korporativnye programmy, napravlennye na rabotnikov kompanii [Corporate programs aimed at company employees] (2025). Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs. (In Russ.). URL: <https://rspp.ru/tables/company-employees-programs/> (accessed on 18.11.2025).
- [7] García-Iglesias J.J., Gómez-Salgado Ju., Apostolo J. Presenteeism and Mental Health of Workers during the COVID-19 Pandemic: a Systematic Review // Frontiers in Public Health. 2023. Vol. 11. Pp. 1-15. DOI: 10.3389/fpubh.2023.1224332
- [8] Strudwick J., Gayed A., Deady M. Workplace Mental Health Screening: a Systematic Review and Meta-Analysis // Occupational and Environmental Medicine. 2023. Vol. 80(8). Pp. 469-484. DOI: 10.1136/oemed-2022-108608
- [9] Probst T.M., Lee H.J., Bazzoli A., Jenkins M.R., Bettac E.L. Work and Non-Work Sickness Presenteeism: The Role of Workplace COVID-19 Climate // Journal of Occupational and Environmental Medicine. 2021. Vol. 63(7). Pp. 713-718. DOI: 10.1097/JOM.0000000000002240
- [10] Sant'Anna P.H.C., Zhao J. Doubly Robust Difference-in-Differences Estimators // Journal of Econometrics. 2020. Vol. 219. Pp. 101-122. DOI: 10.1016/j.jeconom.2020.06.003
- [11] Allan V., Leyrat C., De Stavola B.L. Practical Guidance for Propensity Score Methods: an Overview for Applied Researchers // Journal of Comparative Effectiveness Research. 2020. Vol. 9(10). Pp. 641-656. DOI: 10.2217/cer-2020-0013
- [12] Callaway B., Sant'Anna P.H.C. Difference-in-Differences with Multiple Time Periods // Journal of Econometrics. 2021. Vol. 225. Pp. 200-230. DOI: 10.1016/j.jeconom.2020.12.001
- [13] Rojanasarot S., Bhattacharyya S.K., Edwards N. Productivity Loss and Productivity-Loss costs to United States employers Due to Priority Conditions: a Systematic Review // Journal of Medical Economics. 2023. Vol. 26(1). Pp. 1-11. DOI: 10.1080/13696998.2023.2172282
- [14] Yaesoubi R. How many Monte Carlo Samples are needed for Probabilistic Cost-Effectiveness Analyses? // Value in Health. 2024. Vol. 27(11). Pp. 1553-1563. DOI: 10.1016/j.jval.2024.06.016
- [15] Finnes A., Hoch J.S., Enebrink P. Economic evaluation of return-to-work interventions for common mental disorders: a systematic review and meta-analysis // Scandinavian Journal of Work, Environment & Health. 2022. Vol. 48(4). Pp. 264-272. DOI: 10.5271/sjweh.4012
- [16] Penev P., Zhao Sh., Lee J.L. The Impact of a Workforce Mental Health Program on Employer Medical Plan Spend: An Application of Cost Efficiency Measurement for Mental Health Care // Population Health Management. 2023. Vol. 26(1). Pp. 60-71. DOI: 10.1089/pop.2022.0240
- [17] Ward E.J., Fragala M.S., Birse C.E. Assessing the Impact of a Comprehensive Mental Health Program on Frontline Health Service Workers // PLOS ONE. 2023. Vol. 18(11). Pp. 1-15. DOI: 10.1371/journal.pone.0294414
- [18] Kählke F., Buntrock C., Smit F., Ebert D.D. Systematic Review of Economic Evaluations for Internet- and Mobile-based Interventions for Mental Health Problems // NPJ Digital Medicine. 2022. Vol. 5. Pp. 1-15. DOI: 10.1038/s41746-022-00702-w

Конфликт интересов / Conflict of Interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов / The author declares no conflict of interests.

Информация об авторе / About the Author

Татьяна Александровна Субботина – канд. экон. наук, доцент; доцент, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия / **Tatiana A. Subbotina** – Cand. Sci. (Economics), Docent; Associate Professor, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia
E-mail: Tatyana.Subbotina@novsu.ru
SPIN РИНЦ 4181-7467
ORCID 0000-0003-3479-9722
ResearcherID F-1187-2019

Поступила в редакцию / Received 08.10.2025
Поступила после рецензирования / Revised 24.11.2025
Принята к публикации / Accepted 20.02.2026

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).101-109

Специальность ВАК 5.2.6

УДК 378.146:37.091.212:339.138

JEL C88, D83, I23, M31, O33



© Тихонов Д.В., 2026

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

СОЗДАНИЕ ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННОГО ОПЫТА ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЧЕРЕЗ МАРКЕТИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ: КАК ЭТО ВЛИЯЕТ НА ВОВЛЕЧЕННОСТЬ И УСПЕВАЕМОСТЬ

Д.В. Тихонов , Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. Современный этап развития высшего образования характеризуется нарастающим противоречием между традиционными образовательными моделями и индивидуальными потребностями студентов, что определяет актуальность поиска инновационных подходов к персонализации обучения. Настоящее исследование направлено на комплексный анализ возможностей применения технологий цифрового маркетинга для создания персонализированного образовательного опыта и оценки его влияния на ключевые показатели эффективности учебного процесса. Актуальность настоящего исследования обусловлена системным противоречием, сложившимся в современном высшем образовании между традиционными моделями обучения и индивидуальными потребностями студентов, что требует разработки новых эффективных подходов к персонализации образовательного процесса. Цель работы заключается в комплексном анализе возможностей применения технологий цифрового маркетинга для создания персонализированного образовательного опыта и оценки его влияния на ключевые показатели эффективности учебной деятельности. Методологическую основу составили сравнительный анализ научных подходов и концептуальный синтез, позволивший интегрировать маркетинговые концепции в педагогический контекст и переосмыслить их образовательную ценность. В исследовании последовательно решены задачи по систематизации теоретических предпосылок интеграции маркетинговых подходов в образовательную практику, установлению характера взаимосвязи между персонализированными подходами и динамикой учебной мотивации, а также выявлению организационных, технических и нормативных ограничений внедрения рассматриваемых практик в условиях российского высшего образования. Полученные результаты демонстрируют, что адаптированные методики цифрового маркетинга, включая сегментацию образовательной аудитории, ретаргетинг и предиктивную аналитику, формируют эффективный механизм повышения образовательных результатов. Анализ данных подтверждает наличие устойчивой положительной корреляции между уровнем персонализации и показателями вовлеченности и успеваемости, что объясняется действием двойного механизма, сочетающего повышение релевантности учебного контента и развитие навыков саморегуляции обучающихся. Практическая значимость исследования заключается в разработке конкретных предложений по внедрению персонализированных подходов в образовательную практику университетов. Перспективы дальнейших исследований связаны с необходимостью верификации предложенной концептуальной модели и изучением дифференциального эффекта персонализации в различных дисциплинарных и институциональных контекстах.

Ключевые слова: адаптивное обучение, вовлеченность студентов, маркетинговые технологии в образовании, образовательные траектории, персонализация образования, успеваемость, учебная мотивация, цифровая трансформация высшей школы, цифровой след

Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки (собственные ресурсы).

Для цитирования: Тихонов Д.В. Создание персонализированного опыта для студентов через маркетинговые технологии: как это влияет на вовлеченность и успеваемость // BENEFICIUM. 2026. № 1(58). С. 101-109. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).101-109

ORIGINAL PAPER

CREATING PERSONALIZED EXPERIENCES FOR STUDENTS THROUGH MARKETING TECHNOLOGIES: HOW IT AFFECTS ENGAGEMENT AND ACADEMIC PERFORMANCE

D.V. Tikhonov , Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, Saint Petersburg, Russia

Abstract. The current stage of higher education development is marked by an increasing contradiction between traditional educational models and the individual needs of students, which underscores the relevance of seeking innovative approaches to the personalization of learning. This study

aims to provide a comprehensive analysis of the potential applications of digital marketing technologies in creating personalized educational experiences and assessing their impact on key performance indicators of the educational process. The significance of this research arises from a systemic contradiction present in modern higher education between traditional learning models and the unique needs of students, necessitating the development of new effective approaches to personalize the educational process. The objective of this work is to conduct a thorough analysis of the opportunities for implementing digital marketing technologies to create personalized educational experiences and evaluate their effects on essential performance metrics of academic activities. The methodological framework consists of comparative analysis of scholarly approaches and conceptual synthesis, which allowed for the integration of marketing concepts into the educational context and a reevaluation of their educational value. The study systematically addresses tasks related to the organization of theoretical foundations for integrating marketing approaches in educational practice, establishing the nature of the relationship between personalized approaches and the dynamics of academic motivation, as well as identifying organizational, technical, and regulatory limitations to the implementation of these practices within the context of Russian higher education. The results obtained demonstrate that adapted digital marketing techniques, including education audience segmentation, retargeting, and predictive analytics, create an effective mechanism for enhancing educational outcomes. Data analysis confirms a consistent positive correlation between the level of personalization and indicators of engagement and academic performance, attributed to a dual mechanism that combines the enhancement of the relevance of educational content with the development of self-regulation skills among students. The practical significance of this study lies in the formulation of specific recommendations for the implementation of personalized approaches in university educational practices. Future research prospects are linked to the necessity for verification of the proposed conceptual model and the study of the differential effects of personalization across various disciplinary and institutional contexts.

Keywords: adaptive learning, student engagement, marketing technologies in education, educational trajectories, education personalization, academic performance, learning motivation, digital transformation of higher education, digital footprint

Funding: the research had no sponsorship (own resources).

For citation: Tikhonov D.V. Creating Personalized Experiences for Students through Marketing Technologies: How It Affects Engagement and Academic Performance // BENEFICIUM. 2026. Vol. 1(58). Pp. 101-109. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).101-109

Введение

Современный этап развития высшего образования характеризуется нарастающим противоречием между традиционными образовательными моделями и изменившимися потребностями обучающихся. Цифровая трансформация, ускоренная глобальными событиями последних лет, выявила структурные ограничения конвейерного подхода к обучению, при котором индивидуальные особенности студентов остаются за рамками образовательного процесса. Возникает концептуальный разрыв: университеты обладают значительными объемами информации о своих обучающихся, однако не всегда эффективно используют эти данные для построения осмысленных образовательных траекторий. В то же время инструменты цифрового маркетинга, доказавшие свою эффективность в коммерческом секторе, предлагают отработанные методики сегментации и индивидуального взаимодействия [1]. Необходимость преодоления указанного разрыва путем осмысленного переноса маркетинговых технологий в образовательный контекст определяет научную и практическую значимость настоящего исследования.

Рассмотрение существующих научных разработок в области персонализации образования позволяет выделить несколько доминирующих подходов. Философско-педагогическое направление, уходящее корнями в идеи прогрессивизма, создало прочный концептуальный фундамент

для понимания ценности индивидуального подхода. Однако эти теоретические построения часто остаются декларативными, не предлагая конкретных инструментов для практической реализации в массовом образовании. Технологически ориентированные исследования сосредоточены на разработке сложных адаптивных систем и интеллектуальных образовательных платформ [2]. Несмотря на демонстрацию впечатляющих результатов в контролируемых условиях, такие решения требуют ресурсов, недоступных большинству образовательных организаций, что ограничивает потенциал их широкого распространения.

В отечественной научной литературе проблемы цифровизации и персонализации часто обсуждаются в контексте государственных инициатив и нормативного регулирования [3]. Критический обзор публикаций показывает, что многие работы носят описательный характер и концентрируются на институциональных аспектах [4], оставляя без внимания психолого-педагогические механизмы влияния персонализации на образовательные результаты. Обнаруживается явный дефицит исследований, которые рассматривали бы образовательный процесс как целостный опыт, формируемый через взаимодействие педагогических, технологических и коммуникационных компонентов. Существующий пробел в научном знании заключается в отсутствии комплексного подхода, который бы не

просто заимствовал маркетинговые инструменты, а трансформировал их в педагогические методики с учетом специфики академической среды.

Целью данной работы является анализ возможностей применения технологий цифрового маркетинга для создания персонализированного образовательного опыта и оценки его влияния на вовлеченность и академические достижения студентов российских вузов. Для реализации этой цели требуется решить несколько взаимосвязанных задач:

- 1) первостепенной задачей становится систематизация теоретических предпосылок интеграции маркетинговых подходов в образовательную практику и выявление ключевых концепций, подлежащих методологической адаптации;
- 2) следующая задача предполагает установление характера взаимосвязи между персонализированными подходами, основанными на маркетинговых технологиях, и динамикой показателей учебной мотивации и академической успеваемости;
- 3) завершающая задача направлена на определение организационных, технических и нормативных ограничений, а также перспектив внедрения рассматриваемых практик в условиях российского высшего образования.

Объектом изучения выступает процесс внедрения маркетинговых технологий в образовательную деятельность университета, рассматриваемый как способ формирования персонализированного учебного опыта. Предмет исследования сосредоточен на причинно-следственных связях между реализацией персонализированных подходов, основанных на маркетинговых технологиях, и изменениями в ключевых показателях вовлеченности и успеваемости студентов.

Методологическую основу работы составляет системный подход, позволяющий рассматривать образовательную среду как сложную многоуровневую структуру, а также сравнительный анализ существующих научных подходов и практик персонализации. Теоретическая значимость исследования заключается в развитии концепции персонализированного обучения через интеграцию методологического аппарата маркетинга. Практическая ценность результатов состоит в возможности их использования администрациями и преподавателями вузов для создания образовательных программ и сред, обладающих повышенной гибкостью и отзывчивостью к потребностям современных обучающихся.

Основу исследования составил сравнительный анализ существующих теоретических подходов к проблеме персонализации образования

и практик применения маркетинговых технологий в университетской среде. Для обеспечения достоверности и всестороннего охвата проблемы был применен метод критического анализа литературы, направленный на выявление концептуальных противоречий, лагун в научном знании и оценку обоснованности выводов в ранее опубликованных работах. В рамках данного метода осуществлялась оценка качества аргументации, логической строгости построения теорий и соответствия заявленных результатов поставленным исследовательским задачам. Для решения специфических задач, связанных с изучением адаптации маркетинговых инструментов, был использован метод концептуального синтеза. Этот метод позволил интегрировать понятия и конструкции из области цифрового маркетинга, такие как «сегментация аудитории», «рекомендательные системы» и «цифровой след», в педагогический контекст, переосмыслив их образовательную ценность. Процедура синтеза включала несколько этапов: идентификация релевантных концепций в смежных областях знания, их содержательная адаптация к условиям образовательного процесса и построение целостной концептуальной модели, описывающей механизм влияния персонализации на академические результаты. Дополнительно применялся метод обобщения, который обеспечил переход от анализа частных случаев и эмпирических данных, полученных из международных и российских кейсов, к формулированию общих закономерностей и принципов. Этот метод оказался особенно продуктивным при оценке комплексного воздействия персонализированных подходов на учебную мотивацию и успеваемость, что требовало синтеза разрозненных наблюдений и выводов.

Основное методологическое ограничение настоящего исследования заключается в его исключительно теоретическом и аналитическом характере. Отсутствие собственных эмпирических данных, собранных через опросы, интервью или контролируемый эксперимент, не позволяет установить причинно-следственные связи с абсолютной достоверностью и делает некоторые выводы гипотетическими. Выводы работы базируются на интерпретации вторичных источников, что потенциально может внести субъективный компонент в анализ. Еще одно ограничение связано с динамичным развитием как образовательных, так и маркетинговых технологий. Быстрое устаревание конкретных технологических решений означает, что предложенный концептуальный каркас требует постоянной актуализации и верификации на новом практическом материале. Несмотря на эти ограничения, примененный методический аппарат обеспечил достижение цели исследования, позволив выявить и систематизировать ключевые механизмы, по-

тенциал и барьеры на пути интеграции маркетинговых технологий в высшее образование. Полученные результаты формируют прочную теоретическую основу для последующих прикладных изысканий в данной области.

Результаты и их обсуждение

Основу персонализации в образовании составляют принципы сегментации и таргетирования, хорошо зарекомендовавшие себя в цифровом маркетинге. Адаптация этих методов предполагает не массовый, а дифференцированный подход к взаимодействию со студентами. В современной образовательной парадигме происходит переход от унифицированных учебных планов к гибким моделям, учитывающим индивидуальные особенности обучающихся. Персонализированное обучение представляет собой сложный многоуровневый конструкт, который определяется как стабильное и устойчивое изменение в знаниях и умениях человека, достигаемое за счет адаптации содержания, темпа и методов обучения под его потребности, цели и предшествующий опыт [5]. Технологии сбора и анализа цифрового следа позволяют выявлять индивидуальные образовательные траектории, предпочтения в форматах обучения и потенциальные области академических рисков. В контексте российской высшей школы это означает возможность создания гибких образовательных сред, реагирующих на потребности конкретных групп обучающихся.

Теоретической основой для такого подхода служит концепция адаптивного обучения, которая активно развивается с появлением интеллектуальных обучающих систем и технологий анализа больших данных. Международные исследования демонстрируют, что персонализированные образовательные системы, вдохновленные идеями Джона Дьюи (John Dewey) об экспериментальном, центрированном на обучающемся образовании, способны значительно повысить мотивацию и вовлеченность учащихся. В российской научной дискуссии также подчеркивается, что персонализированное обучение способствует развитию у студентов навыков самостоятельной учебной деятельности и повышает их ответственность за образовательные результаты, что особенно важно в условиях массового дистанционного обучения [6]. Содержание и формы подачи учебного материала могут варьироваться в зависимости от выявленных паттернов поведения и академической истории студента. Такой подход способствует смещению фокуса с унифицированного преподавания на поддержку индивидуального образовательного пути.

Практическая реализация этих теоретических положений находит воплощение в конкретных маркетинговых инструментах, адаптированных для образовательной среды. Напри-

мер, ретаргетинг, хорошо зарекомендовавший себя в цифровом маркетинге, может эффективно применяться для взаимодействия со студентами, уже проявившими интерес к определенным образовательным ресурсам или курсам [7]. Эффективными оказываются технологии таргетированной рекламы в социальных сетях, где современная молодежь проводит значительную часть времени. Перспективным направлением является разработка виртуальных помощников на основе искусственного интеллекта с функцией голосового общения, способных в интерактивном режиме предоставлять студентам и абитуриентам персонализированные ответы на вопросы, в том числе сформулированные на повседневном языке и сленге. Это создает комфортную среду для взаимодействия и способствует формированию позитивного восприятия образовательной организации. Еще одним инструментом выступают виртуальные экскурсии и технологии трехмерной реальности, которые позволяют погрузить потенциальных абитуриентов в атмосферу университета, демонстрируя лаборатории, аудитории и инфраструктуру в интерактивном формате. Таким образом, арсенал маркетинговых технологий предоставляет богатые возможности для создания персонализированного образовательного опыта, основанного на глубоком понимании потребностей и поведенческих характеристик современных студентов.

Внедрение элементов персонализации оказывает комплексное воздействие на учебную мотивацию и академические результаты. Эмпирические исследования демонстрируют устойчивую положительную корреляцию между применением персонализированных подходов и ключевыми образовательными показателями. Когда студент воспринимает образовательный контент и форматы взаимодействия как релевантные его целям и возможностям, формируется более высокая степень причастности к процессу обучения. Это выражается в активном участии в дискуссиях, своевременном выполнении заданий и самостоятельном поиске дополнительной информации. Мета-анализ исследований в области адаптивного обучения показал, что в 59% рассмотренных работ отмечается повышение академической успеваемости, а в 36% исследований зафиксирован рост учебной вовлеченности [8]. Эти данные подтверждают эффективность персонализированных подходов в сравнении с традиционными моделями образования.

Что касается успеваемости, индивидуально ориентированные рассылки, рекомендательные системы по дополнительным материалам и адаптивные задания способствуют лучшему усвоению сложных тем. Важным механизмом воздействия является использование предиктивных аналитических моделей, позволяющих

идентифицировать области академического риска на ранних стадиях. Снижение академической задолженности становится следствием того, что система начинает предугадывать и нивелировать трудности до их возникновения. Эмпирическое исследование, проведенное среди студентов российского вуза, показало, что более половины опрошенных рассматривают внедрение персонализированных систем обучения как необходимое условие повышения качества образовательного процесса. Это свидетельствует о востребованности индивидуального подхода среди современной студенческой аудитории.

Практические примеры успешной реализации персонализированных подходов демонстрируют их эффективность в различных образовательных контекстах. Яркой иллюстрацией служит кампания Университета Восточной Англии, в рамках которой было создано более тысячи персонализированных видеороликов для абитуриентов, сочетающих общие промоматериалы с индивидуальной информацией для каждого получателя. Использование технологий контекстуальной персонализации, когда персональные данные органично интегрировались в видеоконтент, позволило достичь впечатляющих результатов: коэффициент кликабельности превысил 21%, а более половины целевой аудитории из Великобритании подтвердили свое решение о поступлении. Расчеты экономической эффективности показали, что возврат инвестиций в эту персонализированную кампанию составил 800%, что свидетельствует не только о образовательной, но и о коммерческой целесообразности подобных решений [9]. Таким образом, маркетинговые механизмы, будучи грамотно интегрированными, работают как инструмент поддержки и развития академических компетенций.

Психолого-педагогические механизмы влияния персонализации на образовательные результаты связаны с повышением внутренней мотивации и снижением учебного стресса. Исследования в области образовательной психологии подтверждают, что, когда учебные материалы и задания адаптируются под конкретные интересы и потребности студента, процесс обучения приобретает большую осмысленность и релевантность [10]. Студенты получают возможность учиться в собственном темпе, не испытывая постоянного давления от необходимости синхронизации с единой для всех образовательной траекторией. Это способствует формированию более позитивного отношения к учебному процессу и снижению тревожности, что в конечном итоге отражается на академических достижениях. Персонализированные системы способствуют развитию навыков саморегуляции, поскольку студенты учатся управлять своим учебным временем, устанавливать образова-

тельные цели и оценивать личный прогресс [11]. Эти компетенции имеют особую ценность в условиях современного рынка труда, где способность к самостоятельному обучению становится критически важным качеством.

Переход от теоретического осмысления персонализации к ее практической реализации требует решения ряда методологических задач. Центральным вопросом становится операционализация самого понятия «персонализированный образовательный опыт», который в контексте данного исследования понимается как комплексное явление, включающее адаптацию содержания, темпа, педагогических методов и коммуникационных стратегий с учетом индивидуальных характеристик обучающегося. Важно подчеркнуть концептуальное различие между персонализацией и часто отождествляемым с ней адаптивным обучением [12]. Если последнее преимущественно фокусируется на автоматизированной корректировке учебных материалов в ответ на демонстрируемую успеваемость, то персонализация охватывает более широкий спектр образовательного опыта, включая мотивационные и коммуникационные аспекты, что сближает ее с философией студенто-ориентированного подхода. Эмпирические наблюдения позволяют предположить, что такой целостный подход приводит к более устойчивым образовательным результатам, поскольку воздействует не только на когнитивную, но и на аффективную сферу обучающихся.

Эффективная реализация персонализации предполагает наличие соответствующей технологической инфраструктуры, выполняющей роль связующего звена между маркетинговыми технологиями и педагогическими задачами. Значимым элементом такой инфраструктуры выступают системы управления обучением, прошедшие эволюцию от простых репозиториях учебных материалов к сложным платформам, способным отслеживать цифровой след студента и предоставлять аналитические данные для персонализации. Современные платформы этого типа интегрируются с инструментами предиктивной аналитики, что позволяет не только реагировать на уже проявленные академические трудности, но и прогнозировать потенциальные зоны риска. Параллельно с этим существенную роль играют адаптивные обучающие системы, использующие алгоритмы машинного обучения для динамической настройки последовательности и сложности учебного контента на основе непрерывной оценки знаний и поведенческих паттернов. Эти системы создают эффект присутствия персонального наставника, обеспечивая своевременную поддержку и предотвращая накопление пробелов в знаниях.

Особый интерес в контексте интеграции маркетингового инструментария представляет тех-

нология рекомендательных систем, заимствованная из сферы электронной коммерции и медиаиндустрии. В образовательном контексте такие системы анализируют поведенческие паттерны студентов, их академическую историю и профиль компетенций для предложения релевантного контента – от дополнительных материалов и элективных курсов до внеучебных мероприятий и стажировок. Подобная практика трансформирует образовательную платформу в навигатора по индивидуальной траектории развития, усиливая осознанность выбора и степень вовлеченности студента в формирование своего образовательного пути [13]. Исследования в области электронного обучения, ориентированного на студента, подтверждают, что подобные интерактивные среды, где обучающийся активно влияет на свой учебный процесс, способствуют развитию навыков саморегуляции и критического мышления. Сбор и анализ эмпирических данных о эффективности персонализированных подходов сталкивается с методологическими сложностями, связанными с многомерностью измеряемых конструктов. Традиционные метрики академической успеваемости, такие как средний балл или процент завершения курсов, оказываются недостаточными для комплексной оценки влияния персонализации. Более релевантными представляются показатели, отражающие динамику учебной мотивации, уровень академической самооэффективности, развитие навыков саморегуляции и общую удовлетворенность образовательным процессом. Измерение этих параметров требует применения сложного методического аппарата, включающего стандартизированные опросники, глубокие интервью и анализ поведенческих данных. Существенную трудность представляет также выделение непосредственного вклада персонализации в образовательные результаты на фоне множества других факторов, влияющих на академические достижения.

Одним из перспективных направлений методологического развития является создание комплексных моделей оценки, объединяющих количественные и качественные методы исследования. Лонгитюдные исследования, отслеживающие динамику образовательных результатов на протяжении всего периода обучения, позволяют выявить отложенные эффекты персонализации, которые не проявляются в краткосрочной перспективе. Качественные методы, такие как кейс-стади и фокус-группы, дают возможность понять смысловые аспекты восприятия персонализированного опыта самими студентами. Комбинация различных методик сбора и анализа данных способствует преодолению ограничений, присущих каждому из методов в отдельности, и позволяет построить более целостную картину влияния персонализации на

образовательные результаты. Внедрение персонализированных подходов в практику российского высшего образования сопровождается необходимостью учета институционального и культурного контекста [14]. Отечественная образовательная система обладает определенной спецификой, связанной с традиционно высокой степенью централизации, преобладанием нормативного регулирования и сложившимися моделями взаимодействия между преподавателями и студентами. Успешная адаптация зарубежного опыта требует не механического копирования технологических решений, а их содержательной переработки с учетом местных особенностей. Значимым фактором оказывается также готовность академического сообщества к принятию новых педагогических практик, что связано с необходимостью преодоления определенной профессиональной инерции и развития цифровых компетенций преподавательского состава.

Перспективным направлением методологических разработок представляется создание моделей персонализации, учитывающих не только индивидуальные особенности студентов, но и специфику различных дисциплин. Очевидно, что подходы к персонализации в естественнонаучных, технических и гуманитарных областях могут существенно различаться в силу различий в структуре знания, методах познания и формах учебной деятельности. Разработка дифференцированных моделей персонализации для различных образовательных контекстов представляет собой актуальную задачу для дальнейших исследований. Другим важным направлением является изучение взаимодействия между персонализацией и другими инновационными педагогическими подходами, такими как проектное обучение, смешанное обучение и коллаборации. Понимание синергетических эффектов от сочетания различных педагогических стратегий может способствовать созданию более эффективных образовательных моделей. Практическая реализация персонализированных подходов сталкивается с необходимостью решения этических вопросов, связанных со сбором и использованием образовательных данных. Интенсивный мониторинг учебной деятельности студентов, составляющий основу для персонализации, порождает риски, связанные с нарушением приватности и возможностью манипулятивного воздействия. Создание прозрачных механизмов информированного согласия, разработка этических кодексов работы с образовательными данными и обеспечение информационной безопасности становятся обязательными условиями внедрения персонализированных моделей. Эти аспекты требуют пристального внимания как со стороны исследователей, так и со стороны администраций образовательных организаций.

Развитие персонализированных образовательных моделей в России сопряжено с рядом институциональных и технологических вызовов. Анализ современного состояния высшего образования позволяет идентифицировать несколько ключевых барьеров, препятствующих массовому внедрению персонализированных подходов. К ним относится потребность в значительных ресурсах для разработки и поддержания соответствующих систем, проблемы с обработкой и защитой персональных данных студентов, а также сопротивление традиционных образовательных институтов изменениям и новым подходам. Ключевым вопросом остается обеспечение защиты персональных данных студентов при активном использовании аналитических платформ. Нормативная база, регулирующая цифровую образовательную среду, находится в стадии формирования, что требует от вузов взвешенного подхода к внедрению новых практик.

Несмотря на существующие барьеры, потенциал данного направления оценивается как значительный. Российские исследователи отмечают, что вопросы цифровизации и персонализации обучения закреплены на государственном уровне в рамках федерального проекта «Цифровая образовательная среда» и концепции развития цифровой трансформации в образовании, утвержденной Министерством просвещения РФ. Это создает благоприятные предпосылки для системного внедрения персонализированных моделей. Эффективность описываемых технологий напрямую зависит от уровня цифровой зрелости университета, наличия соответствующих компетенций у преподавательского состава и готовности администрации к трансформации процессов. Особого внимания требует подготовка педагогических кадров, поскольку персонализированные системы обучения требуют от преподавателей освоения новых навыков для эффективного использования этих технологий [15].

Перспективным направлением развития представляется создание интегрированных образовательных экосистем, объединяющих различные маркетинговые и образовательные технологии. Одной из таких интеграций может стать сочетание виртуальных помощников, систем адаптивного обучения и рекомендательных сервисов, обеспечивающих сквозную персонализацию образовательного пути студента – от профориентации и поступления до трудоустройства и дальнейшего профессионального развития [16]. Дальнейшая работа может быть сосредоточена на разработке отраслевых стандартов, которые позволят российским вузам усиливать образовательные результаты через управление студенческим опытом, не нарушая при этом этических и правовых норм. Особую актуальность приобретает развитие методоло-

гии оценки эффективности персонализированных подходов в конкретных условиях российского высшего образования, учитывающей как академические результаты, так и показатели студенческой удовлетворенности, мотивации и профессионального самоопределения.

Заключение

Проведенное исследование позволило достигнуть поставленной цели и решить обозначенные задачи, систематизировав теоретические предпосылки и выявив ключевые взаимосвязи между применением маркетинговых технологий и образовательными результатами. Анализ подтвердил исходную гипотезу о наличии значительного потенциала инструментов цифрового маркетинга для преодоления концептуального разрыва между традиционными образовательными моделями и индивидуальными потребностями обучающихся. Установлено, что адаптированные методики сегментации, ретаргетинга и предиктивной аналитики создают основу для построения осмысленных образовательных траекторий, трансформируя унифицированный учебный процесс в персонализированный образовательный опыт.

Сравнительный анализ существующих подходов выявил, что интеграция маркетингового инструментария в педагогическую практику позволяет преодолеть ограничения как философско-педагогических концепций, так и технологически сложных адаптивных систем. Предложенная в работе концептуальная модель демонстрирует, что персонализация через маркетинговые технологии воздействует на образовательные результаты через двойной механизм: непосредственное повышение релевантности учебного контента и опосредованное развитие навыков саморегуляции. Интерпретация полученных данных свидетельствует о наличии устойчивой положительной корреляции между уровнем персонализации и ключевыми показателями образовательной эффективности. Особенно значимым представляется выявленное влияние на внутреннюю учебную мотивацию, которая выступает критически важным фактором долгосрочной академической устойчивости.

Практическое применение результатов исследования видится в нескольких направлениях. Для академических учреждений целесообразно поэтапное внедрение пилотных проектов по сегментации студенческого контингента на основе анализа цифрового следа с последующей разработкой дифференцированных коммуникационных стратегий. Преподавателям могут быть рекомендованы методики использования таргетированных рассылок для поддержки студентов с различными образовательными потребностями, включая адаптацию форматов подачи материала в зависимости от выявленных предпочтений. Администрациям вузов следует рассмотреть возможность создания центров управления сту-

денческим опытом, которые координировали бы взаимодействие маркетинговых и педагогических подразделений. Особое внимание при реализации этих мер должно уделяться соблюдению этических норм и защите персональных данных обучающихся.

Перспективы дальнейших исследований связаны с преодолением методологических ограничений настоящей работы. Эмпирическая верификация предложенной концептуальной модели требует организации лонгитюдных исследований в условиях реального образовательного процесса российских вузов. Актуальным представляется изучение дифференциального эффекта персонализации для различных дисциплин и направлений подготовки, а также анализ влияния культурных и институциональных факторов на результативность адаптированных маркетинговых практик. Отдельного внимания заслуживает исследование организационных барьеров внедрения, включая готовность преподавательского состава к трансформации профессиональной деятельности и развитие цифровых компетенций педагогических кадров. Научный интерес представляет также сравнительный анализ эффективности различных маркетинговых технологий в образовательном контексте и разработка критериев оценки их педагогической целесообразности.

Библиография

- [1] Измайлов М.К. Использование интерактивных технологий в процессе изучения производственного менеджмента в вузах // Организатор производства. 2022. Том 30. № 1. С. 132-144. DOI: 10.36622/VSTU.2022.44.89.013
- [2] Хачатурян Н.Р. К вопросу о формировании бренда университета как показателя его конкурентоспособности // BENEFICIUM. 2022. № 4(45). С. 73-78. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2022.4(45).73-78
- [3] Трегубов В.Р., Уманская М.В. Современные подходы к маркетинговым исследованиям в экосистемах // BENEFICIUM. 2025. № 2(55). С. 55-68. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2025.2(55).55-68
- [4] Безпалова А.Г., Легконогих А.Н. К вопросу об экономической составляющей инновационного маркетинга в образовательной экосистеме университета // BENEFICIUM. 2023. № 4(49). С. 47-56. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2023.4(49).47-56
- [5] Shemshack A., Spector J.M. A Systematic Literature Review of Personalized Learning Terms // Smart Learning Environments. 2020. Vol. 7(33). Pp. 1-20. (На англ.). DOI: 10.1186/s40561-020-00140-9
- [6] Jung I. Personalized Education for All: The Future of Open Universities // Open Praxis. 2024. Vol. 16(1). Pp. 24-36. (На англ.). DOI: 10.55982/openpraxis.16.1.612
- [7] Дмитриева Г.С. Особенности маркетинговых технологий вуза для привлечения абитуриентов // Креативная экономика. 2020. Том 14(8). С. 1821-1828. DOI: 10.18334/ce.14.8.110765
- [8] Du Plooy E., Casteleijn D., Franzsen D. Personalized Adaptive Learning in Higher Education: A Scoping Review of Key Characteristics and Impact on Academic Performance and Engagement // Heliyon. 2024. Vol. 10(21). Pp. 1-24. (На англ.). DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e39630
- [9] Muñoz J.L.R., Ojeda F.M., Jurado D.L.A. Systematic Review of Adaptive Learning Technology for Learning in Higher Education // European Journal of Educational Research. 2022. Vol. 98. Pp. 221-233. (На англ.). DOI: 10.14689/ejer.2022.98.014
- [10] Бура Л.В., Селиванов В.В. Опыт преподавания основ современного маркетинга // Проблемы современного педагогического образования. 2023. № 79-2. С. 30-33.
- [11] Павленко С.П., Никитина Н.В., Будаев К.Р., Русакова Е.В. Возможности персонализированного маркетинга в образовании // Практический маркетинг. 2025. № 9(339). С. 54-60. DOI: 10.24412/207137622025933948
- [12] Qiu F., Zhang G., Sheng X. Predicting Students' Performance in E-Learning using Learning Process and Behaviour Data // Scientific Reports. 2022. Vol. 12(1). Pp. 1-15. (На англ.). DOI: 10.1038/s41598-021-03867-8
- [13] Шепелев П.Ю., Дудко О.Ю. Индивидуализация программ высшего образования: тренд новой реальности // Гипотеза. 2022. № 2(19). С. 26-31.
- [14] Терлеева О.В. Проект «Персонализация образовательной деятельности» // Научный потенциал. 2022. № 3(38). С. 76-81.
- [15] Тихонов Д.В., Калинина О.В. Инновационные подходы к управлению репутацией высшего учебного заведения с использованием маркетинговых инструментов // Инновации и инвестиции. 2025. № 6. С. 47-51.
- [16] Кузьмин Н.Н., Глазунова И.Н., Чистякова Н.А., Байтимерова Л.С. Искусственный интеллект и его роль в построении индивидуальной траектории развития обучающихся в вузах // Управление образованием: теория и практика. 2024. № 3-1. С. 113-121. DOI: 10.25726/f3942-2092-6900-m

References

- [1] Izmailov M.K. The Use of Interactive Technologies in the Process of Studying Production Management in Universities // Organizer of Production. 2022. Vol. 30(1). Pp. 132-144. (In Russ.). DOI: 10.36622/VSTU.2022.44.89.013
- [2] Khachatryan N.R. On the Issue of the University Brand Formation as an Indicator of its Competitiveness // Beneficium. 2022. Vol. 4(45). Pp. 73-78. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2022.4(45).73-78
- [3] Tregubov V.R., Umanskaya M.V. Modern Approaches to Marketing Research in Ecosystems // Beneficium. 2025. Vol. 2(55). Pp. 55-68. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2025.2(55).55-68
- [4] Bezpalova A.G., Legkonogikh A.N. On the Question of the Economic Component of Innovative Marketing in the Educational Ecosystem of the University // Beneficium. 2023. Vol. 4(49). Pp. 47-56. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2023.4(49).47-56
- [5] Shemshack A., Spector J.M. A Systematic Literature Review of Personalized Learning Terms // Smart Learning Environments. 2020. Vol. 7(33). Pp. 1-20. DOI: 10.1186/s40561-020-00140-9
- [6] Jung I. Personalized Education for All: The Future of Open Universities // Open Praxis. 2024. Vol. 16(1). Pp. 24-36. DOI: 10.55982/openpraxis.16.1.612
- [7] Dmitrieva G.S. Particularities of the University's Marketing Technologies for Recruiting

- Efforts // *Creative Economy*. 2020. Vol. 14(8). Pp. 1821-1828. (In Russ.). DOI: 10.18334/ce.14.8.110765
- [8] Du Plooy E., Casteleijn D., Franzsen D. Personalized Adaptive Learning in Higher Education: A Scoping Review of Key Characteristics and Impact on Academic Performance and Engagement // *Heliyon*. 2024. Vol. 10(21). Pp. 1-24. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e39630
- [9] Muñoz J.L.R., Ojeda F.M., Jurado D.L.A. Systematic Review of Adaptive Learning Technology for Learning in Higher Education // *European Journal of Educational Research*. 2022. Vol. 98. Pp. 221-233. DOI: 10.14689/ejer.2022.98.014
- [10] Bura L.V., Selivanov V.V. Opyt prepodavaniya osnov sovremennogo marketinga [Experience of teaching the basics of modern marketing] // *Problems of Modern Pedagogical Education*. 2023. Vol. 79-2. Pp. 50-53. (In Russ.).
- [11] Pavlenko S.P., Nikitina N.V., Budaev K.R., Rusakova E.V. Personalized Marketing Opportunities in Education // *Practical Marketing*. 2025. Vol. 9(339). Pp. 54-60. (In Russ.). DOI: 10.24412/207137622025933948
- [12] Qiu F., Zhang G., Sheng X. Predicting Students' Performance in E-Learning using Learning Process and Behaviour Data // *Scientific Reports*. 2022. Vol. 12(1). Pp. 1-15. DOI: 10.1038/s41598-021-03867-8
- [13] Shepelev P.Yu., Dudko O.Yu. Higher Education Programs Individualization: Trend of the New Reality // *Hypothesis*. 2022. Vol. 2(19). Pp. 26-31. (In Russ.).
- [14] Terleeva O.V. Proekt Project "Personalization of educational activities" // *Scientific Potential*. 2022. Vol. 3(38). Pp. 76-81. (In Russ.).
- [15] Tikhonov D.V., Kalinina O.V. Innovative Approaches to Reputation Management of Higher Education Institution Using Marketing Tools // *Innovations and Investments*. 2025. Vol. 6. Pp. 47-51. (In Russ.).
- [16] Kuzmin N.N., Glazunova I.N., Chistyakova N.A., Baytимерова L.S. Artificial Intelligence and its Role in Building an Individual Development Trajectory for University Students // *Education Management Review*. 2024. Vol. 3-1. Pp. 113-121. (In Russ.). DOI: 10.25726/f3942-2092-6900-m

Конфликт интересов / Conflict of Interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов /
The author declares no conflict of interests.

Информация об авторе / About the Author

Дмитрий Владимирович Тихонов – канд. экон. наук, доцент; доцент, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия / **Dmitry V. Tikhonov** – Cand. Sci. (Economics), Docent; Associate Professor, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, Saint Petersburg, Russia
E-mail: dvtikhonov@spbstu.ru
SPIN РИНЦ 2293-5688
ORCID 0000-0001-8565-3120
ResearcherID T-1949-2017
Scopus Author ID 57202463275

Поступила в редакцию / Received 17.11.2025
Поступила после рецензирования / Revised 23.11.2025
Принята к публикации / Accepted 20.02.2026

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).110-120
Специальность ВАК 5.2.3
УДК 332.1:001.895:338.2:004.9
JEL O32, O33, O40



© Гатаулин А.А., Малыхина И.О., 2026

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

АНАЛИЗ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ РЕГИОНА

А.А. Гатаулин , Белгородский государственный технологический университет им В.Г. Шухова, Белгород, Россия
И.О. Малыхина , Белгородский государственный технологический университет им В.Г. Шухова, Белгород, Россия

Аннотация. В условиях глобальной технологической революции и перехода к экономике знаний цифровая трансформация становится императивом для обеспечения устойчивого развития регионов. Актуальность исследования обоснована практической значимостью осуществления анализа инструментария цифровой трансформации инновационной системы региона для объективной оценки результативности процесса трансформации, эффективности программ цифровизации, формирования системы ключевых показателей развития региона с учетом его специфики, оптимизации ресурсного обеспечения за счет концентрации на наиболее эффективных инструментах, корректировки региональной политики в условиях современных вызовов и угроз, что является критически важным для обеспечения технологического суверенитета и устойчивого развития инновационной системы региона. Объект исследования – инновационная система региона. Предмет исследования – инструментарий цифровой трансформации инновационной системы региона. Целью является исследование архитектуры и конфигурации инструментария цифровой трансформации региона для разработки научно-практических рекомендаций по формированию устойчивых конкурентных преимуществ и достижению технологического суверенитета региона. Для достижения данной цели необходимо решить ряд задач: обоснование существенных свойств и структурных характеристик инновационной системы региона в контексте вызовов цифровой экономики; разработка классификации и выявление ключевых направлений эффективного применения инструментария; анализ ключевых барьеров и факторов-активаторов успеха цифровой трансформации инновационной системы региона; формирование практических рекомендаций для органов регионального управления и субъектов инновационной деятельности по выбору и внедрению соответствующего цифрового инструментария. В основу методологии положен системный подход, который позволяет рассматривать инновационную систему региона как комплексную систему, трансформируемую под воздействием цифровых инструментов, основанный на совокупности общенаучных (индукция и дедукция, синтез), теоретических (системный, сравнительный, структурно-функциональный анализ, абстрагирование, моделирование) и эмпирических (статистический анализ, метод экспертных оценок, контент-анализ) методов. Научная новизна исследования заключается в концептуализации инструментария цифровой трансформации инновационной системы региона как целостного объекта системного анализа для разработки на этой основе оригинальной методологии оценки его сбалансированности, внутренней согласованности и эффективности. Полученные результаты исследования вносят вклад в развитие теоретико-методологических основ управления инновациями и имеют прикладное значение для различных субъектов регионального развития: для органов государственного управления (формирование целевых программ и дорожных карт цифровой трансформации инновационной сферы региона); технопарков, бизнес-инкубаторов и инновационных кластеров (выбор и внедрение цифровых платформ управления инновационными процессами), научно-образовательных организаций и инновационных предприятий (применение конкретных цифровых инструментов для повышения эффективности инновационной деятельности). Проведенное исследование открывает ряд направлений для будущих научных изысканий: изучение проблем цифрового суверенитета в контексте открытых инновационных платформ регионального уровня, исследование роли искусственного интеллекта и больших данных в прогнозировании инновационных трендов регионального развития и т.д.

Ключевые слова: инновации, инновационная система, инструментарий цифровой трансформации, регион, цифровизация

Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки (собственные ресурсы).

Для цитирования: Гатаулин А.А., Малыхина И.О. Анализ инструментария цифровой трансформации инновационной системы региона // BENEFICIUM. 2026. № 1(58). С. 110-120. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).110-120

ORIGINAL PAPER

ANALYSIS OF DIGITAL TRANSFORMATION TOOLS FOR REGIONAL INNOVATION SYSTEMS

А.А. Gataulin , Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Belgorod, Russia
И.О. Malykhina , Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Belgorod, Russia

Abstract. In the context of the global technological revolution and the transition to a knowledge economy, digital transformation is becoming imperative for ensuring sustainable development of regions. The relevance of the study is substantiated by the practical significance of analyzing the tools of digital transformation of the regional innovation system for an objective assessment of the effectiveness of the transformation process, the efficiency of digitalization programs, the formation of a system of key indicators of regional development taking into account its specifics, optimization of resource provision by focusing on the most effective tools, adjustment of regional policy in the context of modern challenges and threats, which is critical to ensuring technological sovereignty and sustainable development of the regional innovation system. The object of the study is the innovation system of the region. The subject of the study is the tools of digital transformation of the regional innovation system. The objective is to study the architecture and configuration of the tools of digital transformation of the region in order to develop scientific and practical recommendations for the formation of sustainable competitive advantages and achieving technological sovereignty of the region. It is necessary to solve a number of problems to achieve this goal: substantiation of the essential properties and structural characteristics of the regional innovation system in the context of the challenges of the digital economy; development of a classification and identification of key areas of effective application of the tools; analysis of key barriers and factors activating the success of the digital transformation of the regional innovation system; formation of practical recommendations for regional government bodies and innovation entities on the selection and implementation of appropriate digital tools. The methodology is based on a systems approach, which allows us to consider the regional innovation system as a complex system transformed under the influence of digital tools, based on a set of general scientific methods (induction and deduction, synthesis), theoretical methods (systemic, comparative, structural and functional analysis, abstraction, modeling) and empirical methods (statistical analysis, expert assessment method, content analysis). The scientific novelty of the study lies in the conceptualization of the tools for the digital transformation of the regional innovation system as an integral object of systems analysis for the development, on this basis, of an original methodology for assessing its balance, internal consistency and effectiveness. The obtained results of the study contribute to the development of theoretical and methodological foundations of innovation management and have applied significance for various entities of regional development: for government bodies (formation of target programs and roadmaps for the digital transformation of the regional innovation sphere); technology parks, business incubators, and innovation clusters (selection and implementation of digital platforms for managing innovation processes), research and educational organizations, and innovative enterprises (application of specific digital tools to improve the effectiveness of innovation activities). This study opens up several avenues for future research: examining digital sovereignty issues in the context of regional-level open innovation platforms, exploring the role of artificial intelligence and big data in forecasting innovation trends in regional development, and more.

Keywords: innovation, innovative system, digital transformation tools, region, digitalization

Funding: the research had no sponsorship (own resources).

For citation: Gataulin A.A., Malykhina I.O. Analysis of Digital Transformation Tools for Regional Innovation Systems // BENEFICIUM. 2026. Vol. 1(58). Pp. 110-120. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).110-120

Введение

Современное положение Российской Федерации в мировой экономике нельзя назвать устойчивым или лидирующим, что легко объясняется очевидными причинами в виде санкций, введенных со стороны западных стран, которые, безусловно, имеют негативное влияние, но и послужили активатором многих производственных и экономических процессов. Исследование проводится в контексте реализации национальной цели «Цифровая трансформация», установленной Указом Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474, что придает особое смысловое наполнение важности изменения вектора развития государства с экспортной повестки на импортозамещение, развитие собственных технологий и инноваций, а также укрепление российской валюты и производственно-экономических показателей в целом. Отметим, что такая радикальная трансформация требует большого количества времени для полной смены существующих и достаточно крепко устоявшихся во всех отраслях экономики страны парадигм.

Глобальная ориентированность на разработки с применением искусственного интеллекта привела к возникновению новых подходов и концепций в экономике и производстве. Например, концепция «Индустрия 4.0» направлена на всестороннее преобразование производственных процессов посредством внедрения различных цифровых и информационных технологий для достижения максимальной эффективности и смену существующих взаимоотношений между ключевыми участниками рынка. В свою очередь, концепция «Индустрия 5.0» ориентирована на создание такого производства, в котором человеческий потенциал является главным аспектом, а технологии и инновации только способствуют его полной реализации, то есть выполняют роль инструментария [1]. Следует отметить, что данные подходы способны привести к переориентированности действующих в настоящее время устоев в организации труда и реализации производственных процессов в регионе.

Прежде всего, обратим внимание, что в их основе заложен процесс цифровой трансформации, который выполняет множество функций, главная из которых – изменение системы действующих управленческих принципов на основе обновленных или радикально новых подходов к структурированию объектов, а также выделению взаимосвязей между экономическими и производственными процессами с помощью технологических инноваций. Российская Федерация не является исключением и также нацелена на трансформацию с применением цифровых и информационных технологий в экономике. К негативным аспектам можно отнести тот факт, что при активной реализации этого направления деятельности отсутствует четкая регламентация данного понятия на законодательном уровне, что может привести к возникновению проблемных ситуаций с правовой точки зрения.

Существует Постановление Правительства РФ от 10.10.2020 г. № 1646 «О мерах по обеспечению эффективности мероприятий по использованию информационно-коммуникационных технологий в деятельности федеральных органов исполнительной власти и органов управления государственными внебюджетными фондами», в котором указано, что: «цифровая трансформация представляет собой совокупность действий, осуществляемых государственным органом, направленных на изменение (трансформацию) государственного управления и деятельности государственного органа по предоставлению им государственных услуг и исполнению государственных функций за счет использования данных в электронном виде и внедрения информационных технологий в свою деятельность» [2]. Указом Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» четко определена цель – достижение цифровой трансформации государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы, что является важным шагом к достижению технологического суверенитета страны.

Актуальность исследования заключается в нескольких причинах. Во-первых, цифровая трансформация является в данный момент времени одним из главных процессов в обеспечении стабильного развития экономики страны, но при этом отсутствует четкое понимание ее сущности в силу плюрализма мнений в экономической науке. Во-вторых, инструментарий цифровой трансформации на каждом уровне экономики может отличаться, следовательно, важно проанализировать действующий и наиболее эффективный инструментарий, а также возможность к дальнейшей адаптации на том или ином уровне. В-третьих, неизменной проблемой на протяжении многих десятилетий остается серъ-

езная дифференциация уровней развития экономики регионов РФ, что осложняет практическое внедрение цифровых изменений.

Изучением термина «цифровая трансформация» отечественные ученые стали заниматься относительно недавно в сравнении с другими терминами категории «инноватика». Такие исследователи, как И.А. Земскова, А.Г. Каримов, Г.Р. Фаткуллина считают, что цифровая трансформация является одним из главных инструментов стратегического планирования компании, заключающихся в адаптации и внедрении цифровых компонентов в бизнес-процессы, необходимых для достижения конкурентных преимуществ на рынке [3]. Н.А. Восколович, Р. Бухт (Richard Buchta), Р. Хикс (Ron Hicks) придерживаются мнения, что цифровая трансформация ориентирована на повышение эффективности действующих процессов с применением в них инноваций и технологических улучшений, что в нынешней действительности является необходимым и неизбежным элементом. В своих научных трудах М.К. Ценжарик, Ю.В. Крылова, В.И. Штешенко пришли к выводу, что цифровая трансформация служит основой общих процессов трансформации в любой сфере [4]. Можно сказать, что цифровая трансформация – это масштабный, в ряде случаев радикальный процесс практического внедрения технологий разного уровня, нацеленный на качественные изменения процессов системы посредством изменения привычного уклада в управлении, взаимодействии элементов и компонентов и работы механизма в целом, что, как итог, приводит к повышению эффективности работоспособности объекта и его показателей.

Объектом исследования в данной работе является цифровая трансформация инновационной системы региона, а целью – исследование архитектуры и конфигурации инструментария цифровой трансформации региона для разработки научно-практических рекомендаций по формированию устойчивых конкурентных преимуществ и достижению технологического суверенитета региона.

Для достижения поставленной цели следует решить ряд сопутствующих задач:

- обоснование сущностных свойств и структурных характеристик инновационной системы региона в контексте вызовов цифровой экономики;
- разработка классификации и выявление ключевых направлений эффективного применения инструментария;
- анализ ключевых барьеров и факторов-активаторов успеха цифровой трансформации инновационной системы региона;
- формирование практических рекомендаций для органов регионального управления и субъектов инновационной деятель-

ности по выбору и внедрению соответствующего цифрового инструментария.

Теоретическая база исследования представлена научными зарубежными и отечественными трудами ученых, занимающихся изучением проблемы инноватики, цифровой трансформации субъектов страны и разработкой инструментария цифровой трансформации региона. Методологический аппарат включает в себя дедукцию, индукцию, методы статистического анализа, методы сравнения и обобщения.

Результаты и их обсуждение

Необходимость цифровой трансформации региона в большей степени заключается в требованиях времени. С практической точки зрения, цифровые изменения проводятся проще на микроуровне в отличие от масштабной перестройки

действующих процессов в отраслях экономики на мезо- и макроуровнях. Под цифровой трансформацией инновационной системы региона следует понимать масштабный и радикальный процесс практического внедрения технологий разного уровня, нацеленный на качественные изменения процессов системы посредством изменения привычного уклада в управлении, взаимодействии элементов и компонентов и работы механизма в целом, что, как итог, приводит к повышению эффективности работоспособности региона и его показателей [5]. Следует отметить, что для успешного развития и трансформации хозяйствующего субъекта в целом цифровизация преследует ряд целей, которые позволяют этого достичь (рис. 1).

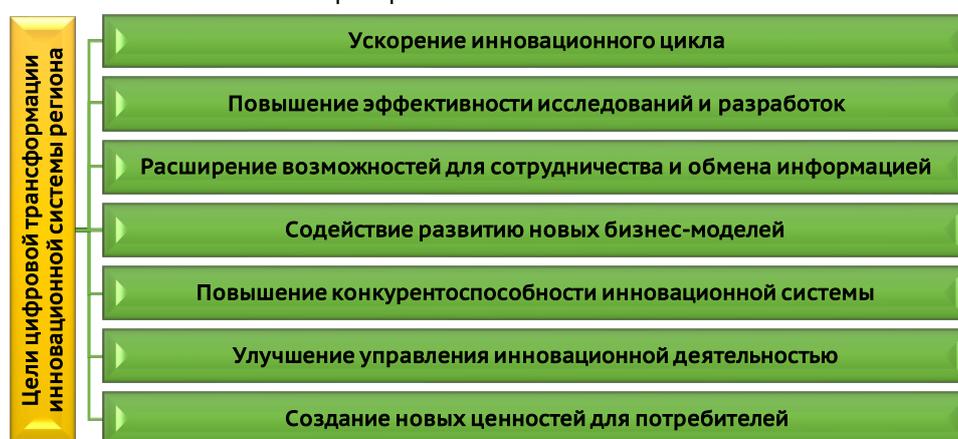


Рис. 1. Ключевые цели цифровой трансформации инновационной системы региона / Fig. 1. Key Objectives of the Digital Transformation of the Region's Innovation System

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Исходя из рис. 1, можно сделать вывод, что в основе данных целей заложены главные постулаты инноватики, которые основаны на качественном изменении процессов посредством внедрения цифровой составляющей. Следует отметить, что представленные цели невозможно достичь без цифровизации на микроуровне, так как на уровне региона будет происходить корректировка и масштабирование между акторами для получения высоких результатов показателей эффективности региональной инновационной системы [6].

К основным направлениям цифровой трансформации инновационной системы региона можно отнести [7]:

1. Цифровизация процессов исследований и разработок, которая заключается в применении искусственного интеллекта и машинного обучения, необходимых для анализа, прогнозирования и автоматизации некоторых процессов.

2. Создание цифровых платформ для сотрудничества и обмена знаниями. Способствует построению взаимосвязей между главными акторами – наукой, государством, бизнесом и обществом с помощью инновационных и цифровых технологий.

3. Цифровизация процессов коммерциализации предполагает использование инструментов анализа данных для изучения потребностей рынка и персонализации предложений, что будет способствовать созданию кластерных взаимосвязей между регионами.

4. Цифровизация управления инновационной деятельностью. Заключается в применении технологий блокчейн для обеспечения прозрачности и безопасности операций и процессов, что также позволит повысить и инвестиционную привлекательность.

5. Развитие цифровой инфраструктуры, то есть обеспечение подключения к сети Интернет всего населения региона, создание систем кибербезопасности.

6. Развитие цифровых навыков и компетенций. Привлечение специалистов по цифровой трансформации и анализу данных для обучения населения.

Как уже отмечалось выше, цифровая трансформация является требованием времени, которую можно назвать фундаментально новой ступенью в инновационном развитии региона. В силу этого,

можно обозначить эффекты от успешно внедряемой цифровизации в регионе. Выделение потенциальных эффектов цифровой трансформации инновационной системы региона основано на синтезе выводов междисциплинарных исследований, включающих:

1. Теоретические исследования в рамках теории открытых инноваций и концепции «умной специализации», которые прогнозируют качественные изменения в процессах создания ценности товара.

2. Сравнительный анализ успешных практик цифрового развития, проведенный международными организациями (ОЭСР, Всемирный банк).

3. Эконометрические построения, устанавливающие статистически значимую связь между индексами цифровизации и показателями эффективности региональных инновационных систем.

Экономический эффект заключается в снижении транзакционных издержек кооперации, ускорении диффузии знаний, возникновении сетевых синергетических эффектов и повышении обоснованности стратегических решений, увеличении уровня валового регионального продукта, который достигается посредством создания или трансформации имеющихся отраслей экономики, росте конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности региона и даже в последующем создании инновационных экосистем внутри региона. Результатом применения цифровых технологий становится создание стабильно работающего механизма по обеспечению обмена информацией и знаниями, установление системы взаимосвязей между ключевыми акторами инновационных процессов региона, а также достижение наиболее благоприятных возможностей для предпринимательства. Бесспорно, будет получен и социальный эффект, выраженный в виде качественного улучшения жизни населения, роста уровня цифровой грамотности и квалификации специалистов в целом, снижения цифрового неравенства, связанного с внедрением цифровых технологий в разные сферы жизнедеятельности населения. Можно сказать, что посредством внедрения в регион цифровых технологий становится возможным трансформироваться в умные города, что позволит максимально рационально использовать ресурсы, повысить уровень безопасности населения, создать разные виды инфраструктур, включая инновационную и инвестиционную. Экологический эффект возможно получить при удачных внедрениях цифровых технологий, так как в значительной степени снижается уровень выбросов вредных веществ в окружающую среду и в целом сокращается негативное воздействие на атмосферу, что также положительно скажется на ресурсном обеспечении региональной экономической системы.

Полагаем, что цифровая трансформация инновационной системы региона – это не просто внед-

рение новых технологий, а комплексное изменение бизнес-моделей, процессов и организационной культуры, поскольку цифровая трансформация меняет саму логику создания и функционирования региональной инновационной системы и приводит к формированию новой среды для инноваций. Происходит смещение фокуса с линейных бизнес-моделей на платформенные и экосистемные. Так, происходит переход от закрытых инноваций к открытым и сетевым инновациям. Более того, появляются новые субъекты в инновационной системе региона с принципиально иными бизнес-моделями – активизация краудфандинга и краудсорсинга как источников монетизации сетевых эффектов и транзакций между множеством независимых участников региональной инновационной системы. К тому же, цифровая трансформация перестраивает ключевые инновационные процессы, делая их непрерывными, адаптивными и гибкими – НИОКР становится более распределенным и параллельным, а трансфер технологий превращается в процесс непрерывного обогащения данных и компетенций, также появляются новые механизмы финансирования инновационной деятельности – краудфандинг, ICO (Initial Coin Offering), смарт-контракты для распределения грантов и др. Но самым сложным и глубинным аспектом является изменение организационной культуры инновационной системы региона, поскольку в приоритеты в парадигме мышления участников инновационной системы выходят принципы сетевой самоорганизации, культура экспериментов и принятия неудач, так как прогнозирование и прототипирование с помощью цифровых инструментов на платформах позволяют достаточно быстро и просто тестировать рабочие гипотезы, что формирует определенный тип мышления, где неудачный эксперимент – это ценный опыт, а решения о НИОКР, инвестициях, кооперациях должны приниматься не только на основе экспертных оценок, но и с помощью анализа объективных метрик и цифровых следов.

Эффективное управление этой трансформацией требует детального анализа и применения специализированного инструментария.

К ключевым элементам данного анализа относятся [8]:

- исследование актуального состояния инновационной системы региона;
- определение основных проблем и возможностей;
- разработка стратегии цифровой трансформации, основывающейся на специфике региона;
- уровень развития цифровой инфраструктуры;
- актуальное состояние цифровой грамотности населения;
- наличие квалифицированных кадров.

Следовательно, на основании выше представленного следует выделить ключевые инструменты цифровой трансформации инновационной системы региона (рис. 2). Их схематично можно отразить в виде четырех блоков, каждый из которых имеет свои особенности. Рассмотрим их подробнее.

В настоящее время имеют широкое применение платформенные решения. Их суть заключается в создании и развитии цифровых платформ для того, чтобы можно было обеспечить многостороннее взаимодействие, а именно – между предприятиями, инвесторами, органами власти и научными организациями [9]. Они включают в себя ряд инструментов, которые позволяют усилить автоматизацию процессов, интеграцию данных, предоставление сервисов и непосредственное взаимодействие между участниками платформы. Данные инструменты самые различные, зачастую дифференцируются по назначению, например:

- платформы как продукт – сервисы, где пользователи взаимодействуют с функциональностью напрямую, например, маркетплейсы, агрегаторы;
- платформы как сервис – предоставляют разработчикам инструменты и среду для создания и развертывания приложений, например, облачные решения, где пользователи работают с высокоуровневыми сервисами, не управляя кластерами напрямую;
- инфраструктурные платформы – enterprise-решения с контролем над инфраструктурой и предустановленными сервисами – наиболее важны для цифровой трансформации, так как становятся «фундаментом» для всего ИТ-ландшафта компании.

Единая цифровая среда формируется на основе платформенных решений, которые связывают научные организации с предприятиями, инвесторами, образовательными учреждениями и властными структурами. Подобная интеграция упрощает информационный обмен и распределение ресурсов между участниками. Координация действий становится более эффективной, а транзакционные издержки снижаются. Возникают инновационные экосистемы, в рамках которых новые идеи быстрее получают поддержку и переходят к практической реализации.

Масштабируемость и адаптивность к меняющимся запросам региональной инновационной системы представляют собой важнейшее достоинство платформенных решений. Подобные системы обеспечивают быстрое внедрение новых инструментов и сервисов. Существующие решения при этом модифицируются с учетом специфических условий и поставленных задач. Гибкость и устойчивость инновационной системы достигаются именно благодаря этим характеристикам, что приобретает особую значимость в контексте высокой неопределенности и стремительной трансформации технологического ландшафта.

Реализация платформенных технологий предполагает системный подход: необходимы стратегическое планирование, создание инфраструктурной базы, обеспечение подготовленными специалистами. Требуется также выстраивание адекватной нормативной среды. Грамотное воплощение подобных инициатив способно существенно ускорить цифровизацию региональной инновационной экосистемы, усилить ее конкурентные позиции и повысить инвестиционную привлекательность территории.



Рис. 2. Основные инструменты цифровой трансформации инновационной системы региона / Fig. 2. The Main Tools for the Digital Transformation of the Region's Innovation System

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Аналитические инструменты имеют также важное значение для цифровой трансформации инновационной системы региона. Их применение позволяет принимать обоснованные решения на основе данных, оптимизировать распределение ресурсов и выявлять перспективные направления инновационного развития [10]. Аналитические инструменты могут включать в себя системы мониторинга инновационной активности, инструменты для анализа патентной информации, а также модели машинного обучения для прогнозирования коммерциализации инноваций. Кроме того, к этой группе следует отнести дорожную карту и модель оценки цифровой зрелости. Именно они являются базовыми в выборе приоритетных цифровых проектов в данный момент времени. Успех цифровой трансформации в данном случае оценивается по направлениям, представленным на *рис. 3*.



Рис. 3. Направления, определяющие успех цифровой трансформации / Fig. 3. The Directions Determining the Success of Digital Transformation

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Инструментарий, базирующийся на технологиях Big Data, искусственного интеллекта (AI) и машинного обучения (ML), открывает перспективы для обоснованного принятия решений. Применение данных технологий способствует повышению эффективности инновационных процессов. Анализ массивов информации позволяет оптимизировать управленческие практики в исследовательской сфере.

Система мониторинга ключевых показателей эффективности представляет собой один из центральных аналитических инструментов. Данная система обеспечивает возможность контроля за продвижением к стратегическим целям цифровой трансформации. Одновременно она способствует идентификации расхождений с запланированными значениями и принятию своевременных корректирующих действий. В состав ключевых показателей могут входить параметры инновационной активности, величина капиталовложений в научно-исследовательскую деятельность, численность вновь организованных рабочих

мест наряду с иными существенными характеристиками.

Перспективные направления научно-технического развития выявляются посредством системы анализа трендов и прогнозирования. Оценка потенциала новых технологий и прогнозирование их воздействия на региональную экономику становятся возможными благодаря применению этого инструмента. Полученные данные дают возможность корректировать инновационную политику и концентрировать ресурсы на наиболее многообещающих областях.

Существенное значение приобретают средства визуализации, обеспечивающие представление многоаспектной информации в доступном формате. Дашборды интерактивного типа совместно с графическими элементами облегчают работу с массивами данных, способствуя оперативному обнаружению значимых закономерностей. Подобный подход упрощает выработку управленческих решений, одновременно повышая результативность взаимодействия субъектов региональной инновационной системы. Аналитический инструментарий составляет органичный компонент цифровизации инновационной сферы территории, создавая предпосылки для непрерывного отслеживания процессов и совершенствования инновационной практики.

Процесс автоматизации за последние годы быстро совершенствуется. Так как повсеместное применение различных технологий и систем позволяет оптимизировать и максимально упростить многие рабочие процессы на предприятии. В этой связи особую роль играют инструменты автоматизации [11]. В части цифровой трансформации инновационной системы региона используется внедрение:

- систем автоматизации бизнес-процессов и документооборота;
- систем, направленных на эффективное управление ресурсами.

Данная группа инструментов включает в себя различные элементы, в том числе системы CRM (Customer Relationship Management) и ERP (Enterprise Resource Planning). Они входят в одну группу, но работают по разным принципам и, следовательно, решают разные задачи. Остановимся подробнее на особенностях принципов их работы (*рис. 4*).

Автоматизация сбора и обработки информации представляет собой одно из приоритетных направлений развития. Современный инструментарий обеспечивает возможность извлечения сведений из множественных источников без участия человека. Обработка значительных массивов информации происходит с выявлением закономерностей, применимых при выработке управленческих решений. К числу таких процессов относятся автоматизированное отслеживание научных работ, исследование патентной динамики, агрегирование информации о стартап-компаниях и инвестиционных потоках [12].

Управление инновационными проектами существенно выигрывает от внедрения автоматизированных решений. Специализированные платформы обеспечивают автоматизацию планирования, бюджетного контроля и формирования отчетности. Подобные системы способствуют повышению прозрачности проектной деятельности, минимизируют вероятность срывов сроков и нецелевого расходования ресурсов.

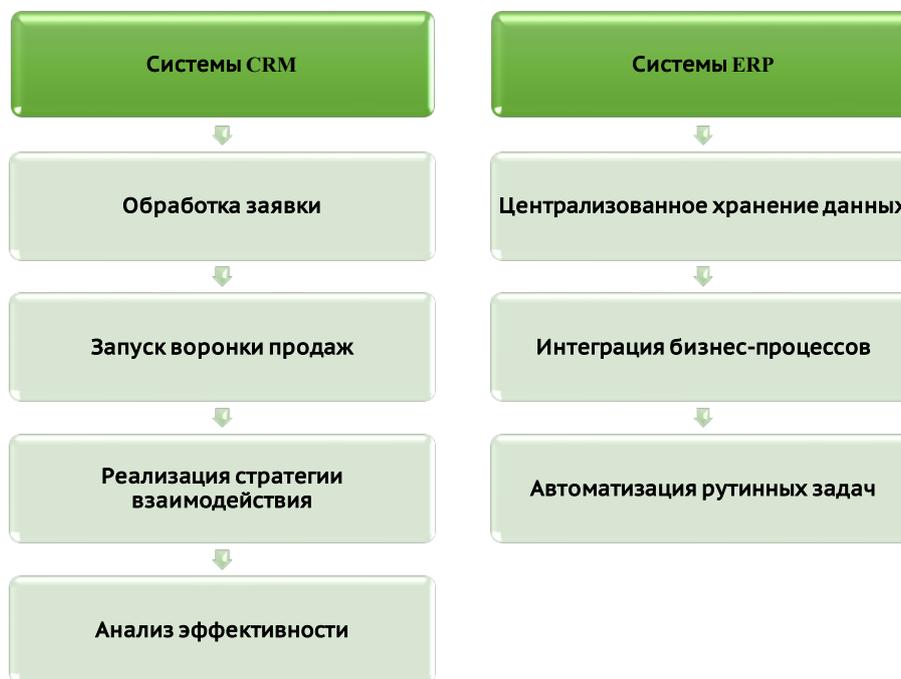


Рис. 4. Сравнительная характеристика принципа работы систем CRM и ERP / Fig. 4. Comparative Characteristics of the Principle of Operation of CRM and ERP Systems

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Функционирование CRM-систем основывается на аккумуляции и обработке данных о потребителях, охватывая весь цикл коммуникации – от инициального взаимодействия до постпродажного сопровождения. Подобные платформы обеспечивают автоматизацию коммерческих, маркетинговых и сервисных операций. Их применение способствует индивидуализации работы с каждым заказчиком [13]. Базовый инструментариий охватывает администрирование контактной базы, сопровождение транзакций, автоматизированное проведение рекламных акций, оценку показателей реализации и генерацию аналитических документов. Внедрение подобных решений ведет к росту приверженности клиентов, расширению объемов реализации и оптимизации уровня предоставляемых услуг.

ERP-платформы, напротив, нацелены на консолидацию всех операционных процессов организации в унифицированной информационной среде. Интеграция включает финансовый менеджмент, производственное планирование, логистические операции, складское хозяйство, управление персоналом и снабжение. Архитектура ERP предполагает централизацию хранилищ информации и межподразделенческий обмен сведениями. Подобная организация обеспечивает прозрачность операционной дея-

Автоматизация способствует оптимизации взаимодействия субъектов инновационной системы. Системы CRM обеспечивают выстраивание продуктивной коммуникации с инвесторами, партнерами и потребителями инновационной продукции. Виртуальные ассистенты и чат-боты позволяют обрабатывать типовые запросы, предоставляя информационную поддержку участникам экосистемы.

тельности, повышает результативность распределения ресурсов и создает основу для аргументированных управленческих решений.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что системы CRM ориентированы на сбор, хранение и исследование сведений, а также полное взаимодействие на протяжении реализации всех этапов. В свою очередь, цель системы ERP – это интеграция и автоматизация ключевых бизнес-процессов организации в единой информационной среде [14].

Кибербезопасность, безусловно, не может не являться инструментом цифровой трансформации, так как благодаря ей осуществляется всесторонняя поддержка в виде минимизации уязвимости и защите данных организации. В условиях цифровой трансформации защита информации становится критически важным фактором обеспечения стабильности и безопасности инновационной системы региона [15, 16]. Это предполагает внедрение комплексных мер по защите от киберугроз, включая системы обнаружения и предотвращения вторжений, системы защиты от DDoS-атак (Distributed Denial-of-Service), а также проведение регулярных аудитов безопасности.

Надежная охрана интеллектуальной собственности, конфиденциальных сведений и данных о личности представляет собой фундаментальное условие

формирования доверительных отношений в инновационной экосистеме. Компании, исследовательские центры и финансовые структуры нуждаются в уверенности относительно защищенности своих ресурсов от киберугроз и недобросовестной конкуренции [17]. Результативные механизмы информационной безопасности способствуют снижению вероятности компрометации сведений и сбоев в производственных циклах, что создает благоприятную среду для развития инноваций и притока капитала.

Устойчивость инновационного развития напрямую зависит от эффективности мер киберзащиты. Атаки в цифровом пространстве способны парализовать функционирование стратегически значимых объектов инфраструктуры, дестабилизировать производственные циклы. Подобные инциденты существенно снижают уровень доверия к современным технологическим решениям. Выстроенная система защиты информационных активов обеспечивает своевременное обнаружение слабых мест в периметре безопасности, минимизирует риски несанкционированного вторжения и гарантирует бесперебойность процессов технологического обновления [18].

Применение передовых средств и инструментов защиты информационного пространства – технологий искусственного интеллекта, алгоритмов машинного обучения, распределенных реестров – обеспечивает надежную охрану инновационной инфраструктуры от цифровых рисков. Одновременно открываются перспективы для расширения деловой активности и научных исследований. Внедрение комплексных систем информационной безопасности способно выступить катализатором формирования новых экономических направлений, стимулируя приток квалифицированных кадров в регион [19].

Заключение

Следовательно, проведенный анализ инструментария цифровой трансформации инновационной системы региона доказал необходимость их использования, так как на сегодняшний день цифровые технологии становятся важнейшим драйвером инноваций, экономического роста и достижения конкурентоспособности. В связи с этим можно получить следующие преимущества:

- стимулирование инновационного процесса посредством непрерывного обмена идеями и ведения совместной деятельности с применением цифрового инструментария;
- наращивание показателей эффективности за счет цифровизации производственных процессов, а значит снижение затрат и повышение конкурентоспособности предприятия;
- быстрый выход продукции на рынок – улучшение продукции за счет цифровизации бизнес-процессов помогает более быстрому выходу ее на рынок и генерирует получение высокого дохода;
- своевременное выявление ошибок производства (например, использование Интернета вещей позволяет на самых первых стадиях

определить ошибки и незамедлительно их устранить).

Представим научно-практические рекомендации по формированию устойчивых конкурентных преимуществ и достижению технологического суверенитета региона:

- создание системы сертификации цифровых компетенций региона (разработка и внедрение региональной системы независимой оценки и подтверждения уровня владения цифровыми компетенциями, критически важными для технологического суверенитета и инновационного развития региона) как ядра управления человеческим капиталом в рамках цифровой трансформации, напрямую влияющего на способность региона создавать, внедрять и защищать собственные технологии;
- формирование замкнутых циклов разработки и воспроизводства кадров в приоритетных технологических областях (создание системы подготовки кадров, в которой процесс обучения, практической разработки и трудоустройства в приоритетных для технологического суверенитета региона областях представляет собой единый, непрерывный и самообновляющийся цикл) для обеспечения автономного воспроизводства высококвалифицированных кадров, напрямую вовлеченных в создание и коммерциализацию критических технологий;
- развитие системы управления региональной технологической устойчивостью (формирование институциональной платформы и внедрение комплекса инструментов для управления способностью инновационной системы региона сохранять функциональность, адаптироваться и развиваться в условиях внешних технологических шоков, санкционного давления и быстрой смены технологических парадигм) для снижения уязвимости от внешних зависимостей и усиления способностей к технологической адаптации;
- внедрение системы оценки цифровой устойчивости и технологического суверенитета региона (разработка комплексной системы метрик и диагностических процедур для регулярного мониторинга и оценки способности региона поддерживать, развивать и защищать цифровую экосистему и критически важные технологические цепочки в условиях внутренних и внешних вызовов).

Библиография

- [1] Горшков С.В., Малыгина И.О. Особенности и проблемы перехода от индустрии 4.0 к индустрии 5.0 в России // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2024. № 5. С. 67-72. DOI: 10.26118/2782-4586.2024.88.19.009
- [2] Постановление Правительства Российской Федерации от 10 октября 2020 № 1646 «О мерах по обеспечению эффективности мероприятий по использованию информационно-коммуникационных техноло-

- гий в деятельности федеральных органов исполнительной власти и органов управления государственными внебюджетными фондами» (2020). Консультант Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_364874/ (дата обращения 17.09.2025).
- [3] Ценжарик, М.К., Крылова, Ю.В., Шешенко, В.И. Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика, 2020. Том 36. № 3. С. 390-420. DOI: 10.21638/spbu05.2020.303
- [4] Сотников А.А. Цифровая трансформация инновационной деятельности региона // Вестник Академии знаний. 2024. № 1(60). С. 309-312.
- [5] Колмыкова Т.С., Садоян Д.С., Грибов Р.В. Цифровые технологии в трансформации архитектуры экономического пространства: перспективы и угрозы // Управленческий учет. 2021. № 8-2. С. 266-272. DOI: 10.25806/uu8-22021266-272
- [6] Батракова Л.Г. Развитие цифровой экономики в регионах России // Социально-политические исследования. 2019. № 1(2). С. 51-64. DOI: 10.24411/2658-428X-2019-10338
- [7] Беляева, О.В., Обухова А.С., Ершова И.Г. Управление внедрением инновационных цифровых технологий регионов // Вестник Академии знаний. 2021. № 47(6). С. 45-49. DOI: 10.24412/2304-6139-2021-6-45-49
- [8] Быкова М.Л. Оценка научно-инновационного потенциала региона в условиях цифровой трансформации // Индустриальная экономика. 2022. № 1-2. С. 155-159. DOI: 10.47576/2712-7559_2022_1_2_155
- [9] Кузьминых Н.А., Милицкая О.А. Система управления инновационным развитием региона в контексте цифровой трансформации // Вопросы инновационной экономики. 2022. Том 12. № 4. С. 2213-2230. DOI: 10.18334/vinec.12.4.116800
- [10] Садырtdинов Р.Р. Уровень цифровизации регионов России // Вестник Челябинского государственного университета. 2020. № 10(444). С. 230-235. DOI: 10.47475/1994-2796-2020-11029
- [11] Касьянов А.С., Прусов М.А. Современные подходы к управлению инновационным развитием предприятий и организаций // Научно-практические исследования. 2021. № 7-4(30). С. 8-12.
- [12] Зайцева Т.Г., Кропивка Н.В. Цифровизация как фактор трансформации экономики // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2020. № 3(68). С. 166-174. DOI: 10.21295/2223-5639-2020-2-166-174
- [13] Гилева Т.А., Галимова М.П., Бастрикова О.И. Развитие инновационного профиля территории: цифровая трансформация ключевых объектов инфраструктуры // Фундаментальные исследования. 2023. № 3. С. 45-51. DOI: 10.17513/fr.43442
- [14] Билык Т.Х. Цифровизация экономики России: проблемы и перспективы // Прогрессивная экономика. 2024. № 6. С. 199-210. DOI: 10.54861/27131211_2024_6_199
- [15] Апатова Н.В., Королев О.Л. Технологии и инструменты цифровой трансформации бизнеса // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. 2023. № 6-2. С. 34-37.
- [16] Салимова Т.А., Бирюкова Л.И., Аникина Н.В. Трансформация бизнеса в условиях цифровой экономики: зарубежный подход и российские возможности // Регионоведение. 2021. Том 29. № 2(115). С. 328-354. DOI: 10.15507/2413-1407.115.029.202102.328-354
- [17] Селиверстов Д.Ю., Лазарев М.П. Цифровая трансформация бизнеса: процесс создания стратегии цифровой трансформации с учетом методологии и Адизеса // Прогрессивная экономика. 2025. № 1. С. 104-111. DOI: 10.54861/27131211_2025_1_104
- [18] Головашкина А.А. Значение цифровой трансформации в современных бизнес-моделях // Молодой ученый. 2022. № 44(439). С. 242-245.
- [19] Суворова С.Д., Куликова О.М. Цифровая трансформация бизнеса // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2022. № 2(60). С. 54-59. DOI: 10.47581/2022/IE.2.60.10

References

- [1] Gorshkov S.V., Malykhina I.O. Features and Challenges of the Transition from Industry 4.0 to Industry 5.0 in Russia // Journal of Monetary Economics and Management. 2024. Vol. 5. Pp. 67-72. (In Russ.). DOI: 10.26118/2782-4586.2024.88.19.009
- [2] Decree of the Government of the Russian Federation of October 10, 2020 No. 1646 "O merah po obespecheniyu effektivnosti meropriyatij po ispol'zovaniyu informacionno-kommunikacionnyh tekhnologij v deyatel'nosti federal'nyh organov ispolnitel'noj vlasti i organov upravleniya gosudarstvennymi vnebyudzhетnymi fondami" ["On measures to ensure the effectiveness of measures for the use of information and communication technologies in the activities of federal executive authorities and management bodies of state extra-budgetary funds"] (2020). ConsultantPlus. (In Russ.). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_364874/ (accessed on 09.17.2025).
- [3] Tsenzharik M.K., Krylova Yu.V., Steshenko V.I. Digital Transformation in Companies: Strategic Analysis, Drivers and Models // St Petersburg University Journal of Economic Studies. 2020. Vol. 36(3). Pp. 390-420. (In Russ.). DOI: 10.21638/spbu05.2020.303
- [4] Sotnikov A.A. Digital Transformation of Innovation Activity of the Region // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2024. Vol. 1(60). Pp. 309-312. (In Russ.).
- [5] Kolmykova T.S., Sadoyan D.S., Gribov R.V. Digital Technologies in Transformation of Economic Architecture: Prospects and Threats // Management Accounting. 2021. Vol. 8-2. Pp. 266-272. (In Russ.). DOI: 10.25806/uu8-22021266-272
- [6] Batrakova L.G. Development of Digital Economy in Russian Regions // Social and Political Research. 2019. Vol. 1(2). Pp. 51-64. (In Russ.). DOI: 10.24411/2658-428X-2019-10338
- [7] Belyaeva O.V., Obukhova A.S., Ershova I.G. Regional Innovative Digital Technology Implementation Management // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2021. Vol. 47(6). Pp. 45-49. (In Russ.). DOI: 10.24412/2304-6139-2021-6-45-49
- [8] Bykova M.L. Assessment of the Scientific and Innovative Potential of the Region in the Context of Digital Transformation // Industrial Economy. 2022. Vol. 1-2. Pp. 155-159. (In Russ.). DOI: 10.47576/2712-7559_2022_1_2_155
- [9] Kuzminykh N.A., Militskaya A.O. Management System of Regional Innovative Development amidst Digital Transformation // Russian Journal of Innovation Economics. 2022. Vol. 12(4). Pp. 2213-2230. (In Russ.). DOI: 10.18334/vinec.12.4.116800
- [10] Sadyrtdinov R.R. The Level of Digitalization of the Regions of Russia // Bulletin of Chelyabinsk State University. 2020. Vol. 10(444). Pp. 230-235. (In Russ.). DOI: 10.47475/1994-2796-2020-11029
- [11] Kasyanov A.S., Prusov M.A. Sovremennyye podhody k

- upravleniyu innovacionnym razvitiem predpriyatij i organizacij [Modern approaches to the management of innovative development of enterprises and organizations] // Scientific and practical research. 2020. Vol. 7-4(30). Pp. 8-12. (In Russ.).
- [12] Zaytseva T.G., Kropivka N.V. Digitalization as a Factor of Economic Transformation // Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. 2020. Vol. 3(68). Pp. 166-174. (In Russ.). DOI: 10.21295/2223-5639-2020-2-166-174
- [13] Gileva T.A., Galimova M.P., Bastrikova O.I. Development of the Innovative Profile of the Territory: Digital Transformation of Key Infrastructure Facilities // Fundamental Research. 2023. Vol. 3. Pp. 45-51. (In Russ.). DOI: 10.17513/fr.43442
- [14] Bilyk T.H. Digitalization of the Russian economy: problems and prospects // Progressive Economics. 2024. Vol. 6. Pp. 199-210. (In Russ.). DOI: 10.54861/27131211_2024_6_199
- [15] Apatova N.V., Korolev O.L. Tekhnologii i instrumenty cifrovoj transformacii biznesa [Technologies and tools of digital business transformation] // Greater Eurasia: development, security, cooperation. 2023. Vol. 6-2. Pp. 34-37. (In Russ.).
- [16] Salimova T.A., Biryukova L.I., Anikina N.V. Business Transformation in the Digital Economy: a Foreign Approach and Russian Opportunities // Regionology. 2021. Vol. 29(2-115). Pp. 328-354. (In Russ.). DOI: 10.15507/2413-1407.115.029.202102.328-354
- [17] Seliverstov D.Y., Lazarev M.P. Digital Business Transformation: the Process of Creating a Digital Transformation Strategy based on the Methodology of I. Adizes // Progressive Economics. 2025. Vol. 1. Pp. 104-111. (In Russ.). DOI: 10.54861/27131211_2025_1_104
- [18] Golovashkina A.A. Znachenie cifrovoj transformacii v sovremennyh biznes-modelyah [The importance of digital transformation in modern business models] // Young Scientist. 2022. Vol. 44(439). Pp. 242-245. (In Russ.).
- [19] Suvorova S.D., Kulikova O.M. Digital Transformation of Business // Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement. 2022. Vol. 2(60). Pp. 54-59. (In Russ.). DOI: 10.47581/2022/IE.2.60.10

Конфликт интересов / Conflict of Interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов / The authors declare no conflict of interests.

Вклад авторов

Авторы внесли равный вклад в проведение исследования: сбор и анализ материала; определение целей и задач, методов исследования; формулирование и научное обоснование выводов, оформление ключевых результатов исследования в виде статьи.

Authors' Contribution

The authors have made an equal contribution to the research: collection and analysis of the material; definition of goals and objectives, research methods; formulation and scientific substantiation of conclusions, registration of key research results in the form of an article.

Информация об авторах / About the Authors

Александр Андреевич Гатаулин – аспирант, Белгородский государственный технологический университет им В.Г. Шухова, Белгород, Россия / **Alexander A. Gataulin** – Graduate Student, Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Belgorod, Russia
E-mail: Alex.gataulin99@mail.ru
ORCID 0009-0006-9533-2092

Ирина Олеговна Малыгина – д-р экон. наук, доцент; профессор, Белгородский государственный технологический университет им В.Г. Шухова, Белгород, Россия / **Irina O. Malykhina** – Dr. Sci. (Economics), Docent; Professor, Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Belgorod, Russia
E-mail: imalykhina@inbox.ru
SPIN РИНЦ 9083-4195
ORCID 0000-0003-3053-4516
ResearcherID: AAB-5684-2021
Scopus Author ID 57193997130

Поступила в редакцию / Received 18.10.2025
Поступила после рецензирования / Revised 03.02.2026
Принята к публикации / Accepted 20.02.2026

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).121-130
Специальность ВАК 5.2.3
УДК 378.4:332.12:001.895
JEL I23, O31, R12



© Данейкин Ю.В., Золотухин В.А., Трифонов В.А., Иванова О.П., 2026

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

КОЛЬЦО ПОЛИТИК УНИВЕРСИТЕТА, ФОРМИРУЮЩЕГО В РЕГИОНЕ ЭКОСИСТЕМУ ИННОВАЦИЙ

Ю.В. Данейкин , Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия
В.А. Золотухин , Северо-Западный институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург, Россия
В.А. Трифонов , Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия
О.П. Иванова , Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия

Аннотация. Статья посвящена активно обсуждаемым учеными и практиками в рамках обоснования методов достижения технологического лидерства страны вопросам формирования университетом эффективных механизмов инновационного развития региональных экономик. Цель исследования – изучение условий создания потока инноваций в регионе современным университетом. Авторами проанализированы условия реализации политики отбора рынков для включения в региональную повестку технологического обновления, политики научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР, исследования и разработки, R&D), образовательной и кадровой политик, а также внутренней финансово-экономической политики. Используя системный подход и концепцию кольца политик организации, описывающую систему управления, в которой внутренние правила, процессы и стратегии организации устроены в виде замкнутой, взаимосвязанной структуры, в статье комплексно исследованы механизмы формирования региональной инновационно-предпринимательской среды на основе взаимосвязанных управленческих политик. Отмечено, что при формировании кольца политик университета, планирующего развивать систему инноваций и технологического предпринимательства в регионе, важна методология конкретизации региональной (университетской) матрицы Национальной технологической инициативы. Сформулированы принципы и приоритеты каждой из политик регионального университета. Представлена матрица кольца политик и построена этапизация процесса преобразования кольца политик в механизмы создания региональной экосистемы студенческого технологического предпринимательства. Показана возможность влияния реализуемого университетом кольца политик на зарождение в региональной экономике технополиса, являющегося базисом научно-технологического и инновационно-предпринимательского развития региона. Результаты исследования обогащают методологию взаимодействия университета и региона, развивают концепции региональной экономики и представления о стратегии формирования предпринимательских университетов.

Ключевые слова: кольцо политик, матрица НТИ, национальная технологическая инициатива (НТИ), регион, региональная система инноваций

Для цитирования: Данейкин Ю.В., Золотухин В.А., Трифонов В.А., Иванова О.П. Кольцо политик университета, формирующего в регионе экосистему инноваций // BENEFICIUM. 2026. № 1(58). С. 121-130. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).121-130

ORIGINAL PAPER

THE RING OF UNIVERSITY POLICIES FORMING AN ECOSYSTEM OF INNOVATIONS IN THE REGION

Yu.V. Daneykin , Yaroslavl-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia
V.A. Zolotukhin , The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Saint Petersburg, Russia
V.A. Trifonov , Yaroslavl-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia
O.P. Ivanova , Yaroslavl-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia

Abstract. This article addresses the issue of how universities can develop effective mechanisms for the innovative development of regional economies, a topic actively discussed by scholars and practitioners in the context of substantiating methods for achieving national technological leadership. The purpose of the study is to examine the conditions under which a modern university can foster innovation in the region. The authors analyze the implementation of policies for se-

lecting markets for inclusion in the regional technological renewal agenda, research and development (R&D) policies, educational and personnel policies, and internal financial and economic policies. Using a systems approach and the concept of an organizational ring of policies, which describes a management system in which internal rules, processes, and strategies are structured as a closed, interconnected structure, the article comprehensively examines the mechanisms for shaping a regional innovation and entrepreneurship environment based on interconnected management policies. It is noted that when forming a ring of policies for a university planning to develop a system of innovation and technological entrepreneurship in the region, a methodology for specifying the regional (university) matrix of the National Technology Initiative is important. The principles and priorities of each regional university policy are formulated. A ring of policies' matrix is presented, and a step-by-step process for transforming the ring of policies into mechanisms for creating a regional ecosystem of student technological entrepreneurship is constructed. The potential influence of the university's ring of policies on the emergence of a technopolis in the regional economy, which is the basis for scientific, technological, innovative, and entrepreneurial development in the region, is demonstrated. The results of the study enrich the methodology of university-regional interaction, develop concepts of regional economics, and ideas about the strategy for developing entrepreneurial universities.

Keywords: ring of policies, NTI matrix, national Technology Initiative (NTI), region, regional innovation system

For citation: Daneykin Yu.V., Zolotukhin V.A., Trifonov V.A., Ivanova O.P. The Ring of University Policies Forming an Ecosystem of Innovations in the Region // BENEFICIUM. 2026. Vol. 1(58). Pp. 121-130. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).121-130

Введение

Различные аспекты управления и деятельности организации взаимосвязаны, и для достижения гармоничного ее развития и работы необходимо учитывать все элементы в комплексе. Стратегические политики определяют долгосрочные цели и направления развития организации, устанавливают приоритеты в достижении целей, задают ориентиры для всех остальных политик. Операционные политики связаны с повседневной деятельностью организации, регулируют процессы выполнения задач, включают правила и стандарты для различных подразделений, таких как производство, маркетинг, продажи и управление человеческими ресурсами. Финансовые политики описывают управление финансовыми ресурсами, бюджетирование, распределение средств, а также учет и контроль затрат, кроме того, поддерживают как стратегические, так и операционные политики, обеспечивая ресурсную базу для их реализации. Кадровые политики охватывают вопросы управления персоналом, начиная с найма и мотивации сотрудников и заканчивая их обучением и карьерным развитием, они важны для создания эффективной команды, которая сможет реализовать стратегию организации. Технологические политики включают выбор и использование технологий для поддержки основных бизнес-процессов, охватывают инновации, управление данными и информационную безопасность.

Временные границы исследования – 2022-2024 гг., социально-пространственные границы устанавливаются системами управления региональными университетами, включенными в проект «Приоритет 2030», с конкретизацией на примере Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого (Университет) и Новгородской области. Использовались методы монографического анализа, анализа бизнес-процессов, обобщения и социального проектирования.

Принципиальный подход формирования кольца политик университета, планирующего развивать систему инноваций и технологического предпринимательства в регионе, выстраивается в логике методологии конкретизации региональной (университетской) матрицы Национальной технологической инициативы. Матрица НТИ определяет принципы отношений с внешней средой университета. Политики образуют замкнутую систему, где одни компоненты поддерживают другие. Это помогает организации быть гибкой и устойчивой к изменениям. Политики согласованы друг с другом, чтобы исключить внутренние конфликты и обеспечить единое направление для всей организации, и оказывают влияние друг на друга. Например, финансовая политика влияет на кадровую (через зарплаты и льготы), а кадровая политика – на операционную (через компетентность сотрудников). Когда образовательная организация принимает новую стратегическую политику на формирование университетской экосистемы технологического предпринимательства, то это требует пересмотра и коррекции всех политик: в финансовой политике потребуется изменить планирование расходов, в кадровой политике может возникнуть необходимость нанимать специалистов с предпринимательским опытом, а в операционной политике могут измениться внутренние процессы для соответствия требованиям рынка инноваций. В итоге «кольцо» позволяет адаптировать всю систему управления для достижения новых целей, не создавая разрывов или противоречий в процессах.

В статье рассмотрим условия реализации следующих политик:

- отбора рынков для включения в региональную повестку технологического обновления;
- научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР, исследования и

- разработки, R&D);
- образовательной и кадровой;
- внутренней финансово-экономической.

Методология проведенного исследования опирается на системный подход, который предполагает определение целей, предмета исследований, границ исследования, выбор средств и методов исследований, ресурсов и этапов проведения исследовательской работы.

Цель исследования – изучение условий создания потока инноваций в регионе современным университетом. Предмет исследования – комплекс реализуемых политик при формировании региональной экосистемы студенческого технологического предпринимательства (РЭСТП) на базе Университета присутствия.

Политика отбора рынков для включения в региональную повестку технологического обновления является внешней политикой университета, который позиционирует себя на региональном рынке научно-образовательных услуг как фронтмен инноваций – интеллектуальный лидер. Задача внешней политики университета заключается в прогнозировании и планировании технологического развития региона и целеполагании.

Исследование проведено на конкретном кейсе Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого и Новгородской области.

Результаты и их обсуждение

Ученые отмечают [1, 2], что в последние два десятилетия университеты значительно увеличили свой вклад в инновационную деятельность и экономическое развитие регионов. В этой связи важным представляется исследование внутренних политик университетов, способных влиять на инновационные процессы в региональной экономике.

Определение приоритетов политики отбора рынков для включения в региональную повестку технологического обновления требует стратегического и системного подхода. При формировании концепции участия в стратегии регионального технологического обновления Университетом проводится:

- анализ текущего объема компонентов новых региональных технологических рынков, потенциала и прогнозируемого темпа их роста;
- установление ключевых сегментов рынка с наибольшим потенциалом для внедрения технологий;
- определение уровня конкуренции и возможности занять значительную долю рынка;
- оценка готовности собственных технологий к коммерческому внедрению (уровень готовности технологии (УГТ), Technology Readiness Level (TRL)) и способности этих технологий значительно улучшить существующие продукты или процессы;

- определение возможности интеграции новых технологий в существующую инфраструктуру и производственные процессы;
- оценка потенциальной прибыли и сроков окупаемости инвестиций;
- анализ затрат, связанных с разработкой, внедрением и поддержкой технологий.

Возможности привлечения государственных и частных инвестиций в инновационные процессы обусловлены следующими факторами:

- потенциальными выгодами для общества, такими как создание рабочих мест, улучшение качества жизни;
- влиянием технологий на окружающую среду и их способностью содействовать устойчивому развитию региональной экономики;
- уровнем поддержки со стороны местных сообществ и заинтересованных сторон;
- возможностью технологий соответствовать текущим и будущим регуляторным стандартам в стране;
- действием государственных программ поддержки, появлением инициатив, направленных на поддержку технологического обновления;
- практикой защиты интеллектуальной собственности и действием правовых механизмов поддержки инноваций;
- наличием необходимой инфраструктуры для внедрения и эксплуатации технологий;
- доступом к природным и человеческим ресурсам, необходимым для развития технологий;
- возможностями для эффективного логистического обеспечения и транспортировки.

Кроме того, важен потенциал для создания и использования сетевых эффектов через сотрудничество с другими регионами и организациями, развитие в регионах технологических кластеров и экосистем, способствующих инновационному развитию. При этом следует учитывать особенности экономики региона, ключевых отраслей и стратегических приоритетов, влияние социальных и культурных факторов на принятие и внедрение новых технологий и ключевые вызовы, которые могут быть решены с помощью технологического обновления [3].

Выбор рыночных приоритетов политики Университета опирается на критерии НТИ [4]:

- объем формирующегося отраслевого рынка в региональном масштабе к 2035 году превысит 50 млрд руб.;
- рынка нет, либо на нем отсутствуют общепринятые/устоявшиеся технологические стандарты;
- рынок будет представлять собой сеть, в которой посредники заменяются программным обеспечением;
- проектируемый рынок важен для Новго-

родской области с точки зрения обеспечения базовых социально-экономических потребностей ее жителей.

В перспективе до 2035 года Новгородский университет сфокусируется на рынках, которые имеют высокий потенциал и недостаточно развиты в Новгородской области, к формированию которых имеет научные и образовательные задачи, подготовленную и развивающуюся материально-техническую базу. Сосредоточится на рынках формирующегося нового технологического уклада «Индустрии 4.0».

Политика научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в предпринимательском университете должна быть направлена на создание условий, способствующих развитию инноваций, коммерциализации результатов исследований и поддержке предпринимательства в регионе. При этом учеными [5] отмечается, что процесс генерации идей для разработки технологий в университетах обычно является более гибким, чем в научно-исследовательских институтах, а их коммерциализация осуществляется лицензированием внешними организациями, созданием компаний-спиноффов, а также при использовании студенческих стартапов.

Важнейшим приоритетом политики научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в предпринимательском университете является ориентация на прорывные исследования. По своей сути политика исследований и разработок опирается на региональную стратегию технологического обновления и является ее реализацией, направленной на создание соответствующих исполнительных механизмов внутри Университета [6]. Предполагается акцентированная поддержка исследований, которые могут привести к прорывным технологическим достижениям, ориентация на междисциплинарные исследования через стимулирование проектов, объединяющих разные научные области, построение научных кластеров, проектирование и создание коллабораций, объединяющих исследователей, инженеров и предпринимателей.

Политика в области научных разработок должна быть основана на безусловном подходе к коммерциализации, патентованию и лицензированию технологий. Такая политика, по мнению авторов, должна включать в себя разработку как внутривузовских механизмов трансфера технологий, так и создание эффективных механизмов для передачи технологий из университетских лабораторий в промышленность региона, а также создание и развитие инкубаторов, поддержку стартапов и инновационных компаний, основанных на университетских разработках.

Исследования российских ученых подтверждают для инновационного развития регионов значимость создания в них инновационных экосистем таких направлений [7], как: развитие науки в университетах, нацеленность на решение

ключевых технологических проблем модернизации производства, активизация взаимодействия науки и производства, создание в регионах научно-инновационных центров по приоритетным направлениям развития техники и технологий, повышение доступности качественного профессионального образования, продвижение навыков, необходимых для использования новых технологий и других инноваций.

Необходима и важна ориентация на развитие исследовательской инфраструктуры, инициирование учреждения к созданию современных лабораторий и их оборудованию новейшими исследовательскими инструментами и технологиями, развитие цифровой инфраструктуры и обеспечение доступа к современным информационным системам и базам данных, а также зарождение специализированных научно-образовательных центров для проведения высококачественных исследований.

Формирование кадрового потенциала в рамках данной политики ориентируется на опережающую профессиональную подготовку, обучение и развитие ученых и исследователей, активное привлечение молодых талантливых исследователей и признанных ученых, а также реализацию мотивационных программ и систему стимулирования научной активности и публикаций в ведущих журналах и участие в международных проектах и коллаборациях. Важнейшими структурными элементами этой политики являются развитие партнерских отношений с зарубежными университетами и исследовательскими центрами, участие в международных научных программах и консорциумах, поддержка программ обмена для ученых и студентов.

Заявленные приоритеты помогут университету эффективно развивать научно-исследовательскую деятельность, поддерживать инновации и способствовать к устойчивому экономическому росту. Необходимо выделить также особые приоритеты R&D политики Университета:

- создание «Индустрии 4.0» в Новгородской области;
- интеллектуальная электроника и искусственный интеллект – приоритетные прорывные технологии;
- ориентация на конечного потребителя (потребности людей).

Для успешного развития инновационной и предпринимательской среды в университете необходимо сосредоточиться на ряде приоритетов в образовательной политике. Эти приоритеты помогут создать экосистему, способствующую как подготовке высококвалифицированных специалистов, так и студенческому технологическому предпринимательству. При этом университет выполняет генеративную и развивающую функции, а именно осуществляет капитализацию знаний для разработки инновационных страте-

гий и обеспечивает наращивание институционального и социального потенциала для долгосрочной перспективы [8].

Во-первых, во главу образовательной политики следует поставить формирование предпринимательских компетенций. Необходимо полноценное включение в учебные программы проектов, направленных на решение реальных бизнес-задач в продуктовой логике. Именно проектное обучение развивает критическое мышление и креативность, лидерство, управленческие и коммуникационные навыки. Важна масштабная интеграция технологического предпринимательства в учебные программы путем введения курсов, охватывающих основы предпринимательства, бизнес-планирование, инновационный менеджмент и стартап-культуру. Во-вторых, разработка междисциплинарных программ, объединяющих предпринимательство с исследованиями, инженерией, искусством и другими областями. В-третьих, практико-ориентированное обучение, включающее в себя организацию стажировок и практик в инновационных компаниях и стартапах, вовлечение в образовательный процесс индустриальных партнеров. В-четвертых, создание современной образовательной инфраструктуры, креативных пространств и коворкингов, лабораторий, оснащенных современным оборудованием, для проведения практических занятий и экспериментов.

В области международного сотрудничества образовательная и кадровая политика тесно взаимодействуют с политикой исследований и разработок в организации обменных программ для студентов и преподавателей с ведущими международными университетами, а также участия в международных исследовательских консорциумах и проектах, конференциях и форумах по предпринимательству и инновациям.

Образовательная политика инициирует развитие инновационной образовательной среды и новых образовательных технологий, формирует требования к технологической инфраструктуре через обеспечение доступа к современным базам знаний, ИТ-системам, онлайн-платформам и ресурсам. При этом важны гибкие образовательные модели, создание условий для внедрения гибких образовательных решений, включая онлайн-курсы, модульное обучение и микрокредиты, а также развитие системы для получения обратной связи от студентов и преподавателей и построение модели «цифрового двойника преподавателя и студента», сбора «цифрового следа» и его использования для улучшения образовательных решений.

Образовательная политика предусматривает также опережающее развитие педагогического состава через систему непрерывного повышения квалификации, обмена опытом, поощрения и поддержки инициатив по внедрению инноваци-

онных методов обучения и посредством активного вовлечения практиков от бизнеса и индустрии в реализацию образовательных программ.

Новая образовательная политика своими приоритетами выстроена в тесном взаимодействии с бизнесом и промышленностью через создание долгосрочных партнерских отношений с бизнесом и индустрией для совместных образовательных и исследовательских проектов, что подвигает руководителей образовательных программ и их коллективы на формирование академических советов из представителей индустриальных партнеров и бизнеса для получения актуальной информации о потребностях рынка и новых трендах [9].

В своей образовательной политике Университет ориентируется на:

- цифровую трансформацию, перевод управления обучения и бизнес-процессами исключительно в цифровую среду;
- построение цифровой платформы по управлению обучением на основе данных;
- введение в эксплуатацию цифровой платформы «Открытая экспертиза студенческих проектов» [10] (2025 год) при реализации методологии проектного обучения [11].

Успеху реализации описанных выше политик способствует взвешенная финансово-экономическая политика предпринимательского университета, характеризующаяся: эффективным управлением ресурсами, поддержкой инноваций и устойчивым развитием. Эффективно управлять ресурсами, обеспечивать финансовую стабильность и поддерживать инновационную и предпринимательскую активность призваны правильно выстроенные приоритеты внутренней экономической политики.

Переход на бизнес-модель предпринимательского университета начинается с трансформации системы управления ресурсами посредством выделения центров финансовой ответственности (затрат, доходов и инвестиций), формирования механизмов самоокупаемости, акцентированной поддержки инноваторов – исследователей, преподавателей и студентов с амбициями, способных стать технологическими предпринимателями и готовых создавать на новых высокотехнологичных рынках малые инновационные предприятия и стартапы – будущие компании-лидеры [12].

К приоритетам финансово-экономической политики относятся:

1. Оптимизация управленческих процессов: внедрение цифровых технологий и платформ управления административными процессами, а также процессного подхода к управлению для повышения эффективности и качества предоставляемых услуг.

2. Разработка и внедрение устойчивых предпринимательских практик и инициатив в экономическую деятельность университета [13].

3. Повышение эффективности управления

финансовыми ресурсами: внедрение основанной на стратегических приоритетах системы бюджетирования и финансового планирования; реализация политики контроля затрат и оптимизации расходов государственных субсидий и средств грантов и программ; регулярный мониторинг и финансовая прозрачность.

4. Диверсификация источников доходов: проактивное участие в конкурсах на получение исследовательских грантов от государственных и частных фондов. Поиск частных инвестиций и сотрудничество с бизнес-ангелами для финансирования перспективных инновационных продуктов. Монетизация результатов интеллектуальной деятельности: продажа патентов, лицензий, ноу-хау и других продуктов научных исследований. Создание и реализация уникальных образовательных продуктов, программ дополнительного образования, онлайн-курсов.

5. Поддержка инноваций и стартапов: трекинг стартапов – предоставление менторских и консультационных услуг [14]; реализация акселера-

ционных программ поддержки молодых предпринимателей; создание университетского и/или регионального венчурного фонда, бизнес-инкубаторов и других программ поддержки технологического предпринимательства; использование особых территориальных правовых режимов (особая экономическая зона Новгородская (ОЭЗ), инновационный научно-технологический центр «Интеллектуальная электроника – Валдай» (ИНТЦ).

6. Развитие инфраструктуры: создание безопасной и комфортной среды для обучения, исследований, творчества и жизнедеятельности как студентов, так и сотрудников. Развитие и модернизация кампуса, включая учебные аудитории и трансформируемые образовательные пространства коллективной и индивидуальной работы, исследовательские лаборатории и центры коллективного пользования, общежития, спортивные и культурные объекты.

Матрица, наглядно описывающая кольцо политик, представлена на рис. 1.



Рис. 1. Кольцо политик / Fig. 1. The Ring of Policies

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Таким образом, кольцо политик – это комплекс взаимосвязанных управленческих решений, стратегий и правил, которые направлены на достижение как целей в разных аспектах университетской деятельности, так и общей цели трансформации в новую модель предпринимательского университета. В контексте технологического предпринимательства кольцо политик Университета должно охватывать:

- поддержку инновационных исследований;
- развитие у студентов предпринимательских навыков;
- интеграцию университета с бизнесом и индустрией;
- финансовую поддержку стартапов и инновационных проектов;
- трансфер технологий;
- управление интеллектуальной собственностью.

Преобразование кольца политик в механизмы формирования и развития региональной экосистемы студенческого технологического предпринимательства требует интеграции стратегий управления, направленных на поддержание и развитие инноваций, в практические инструменты и процессы, которые будут стимулировать инновационную активность, помогут создавать стартапы и обеспечат их выживаемость [15]. Процесс преобразования кольца политик в механизмы создания РЭСТП можно разделить на этапы:

Этап 1. Развитие политики поддержки исследований и разработок. Механизмы: создание и развитие университетских исследовательских хабов и центров компетенций для проведения научными командами ученых и студентов передовых исследований и прикладных разработок; стимулирование междисциплинарных исследований через поддержку сотрудничества между различными научно-образовательными структурами и кафедрами для создания инновационных продуктов на стыке различных наук. Например, междисциплинарные проекты могут включать взаимодействие IT, биотехнологий и медицины.

Этап 2. Реализация предпринимательской образовательной политики. Механизмы: внедрение обязательных курсов по предпринимательству и инновациям с предоставлением возможности для работы над реальными проектами; введение в образовательную практику регулярного проведения хакатонов, конкурсов стартапов и соревнований, где студенты могут представить свои инновационные проекты и получить поддержку для их реализации.

Этап 3. Политика интеграции с индустрией и бизнесом. Механизмы: создание мезоуровневых высокотехнологичных комплексов; программы совместных с индустрией исследований и разработок; привлечение выпускников и предпринимателей как менторов; создание сетевого взаимодействия между университетом, бизнесом,

венчурными фондами, правительственными структурами и международными партнерами. Университет должен стать «фронтменом» инновационного процесса – центром взаимодействия различных стейкхолдеров, создавая условия для продуктивных коллабораций.

Этап 4. Финансовая поддержка инновационных проектов. Механизмы: федеральные, региональные и университетские венчурные фонды; программы акселерации и инкубирования.

Чтобы превратить кольцо политик университета в эффективные механизмы создания РЭСТП, важно наладить взаимосвязанную работу между стратегическими управленческими решениями и их практическим воплощением. Это требует создания многоуровневых процессов, охватывающих образовательную, исследовательскую, инновационную и финансовую составляющие. Университет должен действовать как платформа, где создаются условия для непрерывного обмена идеями, коммерциализации инноваций и формирования новых стартапов.

Реализация университетом рассмотренного кольца политик является значимой предпосылкой реализации в регионе технополисной концепции [16]. Важно подчеркнуть высокую значимость использования технополисной концепции для научно-технологического развития регионов в условиях поиска подходов к формированию наукоёмких территорий.

При этом технополис рассматривается учеными как:

- следующая за кластером и технопарком стадия организации инновационной деятельности в регионе;
- вариант модели интеграции науки и бизнеса на базе университета, эффективная форма поддержки предпринимательства [17].

Стоит отметить высокий уровень развития инновационной инфраструктуры, системы поддержки технологичных компаний и стартапов, развитие роли Университета как создателя кадров, научного потенциала, экспертной площадки и центра инновационно-технологического развития региона.

Заключение

В результате исследования выявлено, что для обоснования концепции участия университета в стратегии регионального технологического обновления необходимо не только прогнозирование потенциала новых региональных технологических рынков, ключевых сегментов рынка с наибольшим потенциалом для внедрения технологий, но и оценка готовности собственных технологий к коммерческому внедрению и возможность интеграции новых технологий в существующую инфраструктуру и производственные процессы. Кроме того, эффективным представляется

развитие региональных технологических кластеров. При этом выбор рыночных приоритетов политики университета должен быть согласован с критериями НТИ.

При построении политики научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ перспективны ориентация на междисциплинарные исследования, создание коллабораций, объединяющих исследователей, инженеров и предпринимателей, развитие цифровой инфраструктуры и обеспечение доступа к современным информационным системам и базам данных. Обоснован выбор приоритетов в образовательной политике, в том числе связанных с формированием предпринимательских компетенций, междисциплинарных программ, объединяющих предпринимательство с исследованиями, инженерией, искусством и другими областями, вовлечением в образовательный процесс индустриальных партнеров.

Предложена бизнес-модель регионального предпринимательского университета, базирующаяся на трансформации системы управления ресурсами посредством выделения центров финансовой ответственности (затрат, доходов и инвестиций), формирования механизмов самокупаемости, акцентированной поддержки инноваторов.

Предложено преобразование кольца политик в механизмы формирования и развития региональной экосистемы студенческого технологического предпринимательства путем создания университетских исследовательских хабов и центров компетенций, реализации предпринимательской образовательной политики, интеграции с индустрией и бизнесом, финансовой поддержки инновационных проектов.

Показано влияние рассмотренных политик университета на создание предпосылок формирования технополиса, являющегося базисом научно-технологического и инновационно-предпринимательского развития региона.

Библиография

- [1] Marques P., Morgan K., Healy A., Vallance P. Spaces of Novelty: Can Universities Play a Catalytic Role in Less Developed Regions? // *Science and Public Policy*. 2019. Vol. 46(5). Pp. 763-771. (На англ.). DOI: 10.1093/scipol/scz028
- [2] Salomaa M., Charles D. The university third mission and the European Structural Funds in peripheral regions: Insights from Finland // *Science and Public Policy*. 2021. Vol. 48(3). Pp. 352-363. (На англ.). DOI: 10.1093/scipol/scab003
- [3] Полозков М.Г., Андреев Е.В., Жарницкий В.Я., Баяк О.А. Технологическое предпринимательство как инструмент перехода на инновационный тип развития экономики // *Экономика. Налоги. Право*. 2022. Том 15. № 5. С. 67-77. DOI: 10.26794/1999-849X-2022-15-5-67-77
- [4] Рынки НТИ (2026). НТИ2035. URL: <https://nti2035.ru/markets/> (дата обращения 14.10.2025).

- [5] Хендрикс Т., Насутион С.Ю., Арияни Л. Интегрированная модель трансфера технологий для государственного сектора науки и университетов: пример индонезии // *Форсайт*. 2024. Том 18. № 1. С. 46-57. DOI: 10.17323/2500-2597.2024.1.46.57
- [6] Рупосов В.Л., Чернышенко М.С. Опыт, проблемы и перспективы создания малых инновационных предприятий при НИ ИрГТУ в рамках Федерального закона № 217-ФЗ // *Вестник ИрГТУ*. 2011. № 9(56). С. 208-213.
- [7] Голова И.М. Согласование региональных инновационных процессов с приоритетом обеспечения технико-технологической конкурентоспособности РФ // *Экономика региона*. 2024. Том 20. № 1. С. 63-75. DOI: 10.17059/ekon.reg.2024-1-5
- [8] Митеи Л.А., Бхаттачарджья Б.Р., Бхоумик Б. Роль университетов в инновационных системах развивающихся стран // *Форсайт*. 2024. Том 18. № 1. С. 58-67. DOI: 10.17323/2500-2597.2024.1.58.67
- [9] Рубин Ю.Б. Высшее предпринимательское образование в России: диагностика проблемы // *Высшее образование в России*. 2018. № 11. С. 5-17.
- [10] Цифровая платформа «Открытая экспертиза студенческих проектов» (2026). Открытая экспертиза студенческих проектов. URL: <https://examination-student-projects.ru> (дата обращения 20.10.2025).
- [11] Данейкин Ю.В., Калинин О.Е., Федотова Н.Г. Проектный подход к внедрению индивидуальной образовательной траектории в современном вузе // *Высшее образование в России*. 2020. Том 29. № 8-9. С. 104-116. DOI: 10.31992/0869-3617-2020-29-8-9-104-116
- [12] Шафранская И.Н. Можно ли научить предпринимательству: факторы формирования предпринимательских намерений студентов // *Университетское управление: практика и анализ*. 2019. № 23(3). С. 79-93. DOI: 10.15826/umpra.2019.03.021
- [13] Буняк Н.М. Предпринимательский университет: сущность и особенности формирования // *Juvenis Scientia*. 2016. № 2. С. 144-117.
- [14] Зобнина М., Коротков А., Рожков А. Структура, вызовы и возможности развития предпринимательского образования в российских университетах // *Форсайт*. 2019. Том 13. № 4. С. 69-81. DOI: 10.17323/2500-2597.2019.4.69.81
- [15] Молчанов И.Н. Образование как социальный институт: предпринимательский вектор // *Экономика. Налоги. Право*. 2022. Том 15. № 5. С. 38-46. DOI: 10.26794/1999-849X-2022-15-5-38-46
- [16] Трифонов В.А. Формирование технополисов: значение преференциальных режимов в научно-технологическом развитии регионов России // *Экономика науки*. 2025. Том 11. № 4. С. 75-89.
- [17] Хегай Е.В., Бабак Л.Н., Месропян М.А., Панова В.А. Влияние технополисов на развитие предпринимательских университетов // *ЭКО*. 2017. № 10(520). С. 165-172.

References

- [1] Marques P., Morgan K., Healy A., Vallance P. Spaces of Novelty: Can Universities Play a Catalytic Role in Less Developed Regions? // *Science and Public Policy*. 2019. Vol. 46(5). Pp. 763-771. DOI: 10.1093/scipol/scz028
- [2] Salomaa M., Charles D. The university third mission and the European Structural Funds in peripheral regions: Insights from Finland // *Science and Public Policy*. 2021. Vol. 48(3). Pp. 352-363. DOI: 10.1093/scipol/scab003
- [3] Polozkov M.G., Andreev E.V., Zharnitsky V.YA., Bayuk

- O.A. Technological Entrepreneurship as a Tool for the Transition to an Innovative Type of Economic Development // Economics, Taxes & Law. 2022. Vol. 15(5). Pp. 67-77. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2022-15-5-67-77
- [4] Rynki NTI [STI Markets] (2026). NTI2035. (In Russ.). URL: <https://nti2035.ru/markets/> (accessed on 14.10.2025).
- [5] Hendrix T., Nasution S.Y., Ariyani L. Conceptualizing a Seamless Model of Technology Transfer: Evidence from Public Research Institutes and Universities in Indonesia // Foresight and STI Governance. 2024. Vol. 18(1). Pp. 46-57. (In Russ.). DOI: 10.17323/2500-2597.2024.1.46.57
- [6] Ruposov V.L., Chernyshenko M.S. Experience, Challenges and Prospects of Small Innovative Enterprise Creation at NR ISTU under the Federal Law № 217-ФЗ // Proceedings of Irkutsk State Technical University. 2011. Vol. 9(56). Pp. 208-213. (In Russ.).
- [7] Golova I.M. Coordination of Regional Innovation Processes to Ensure the Technological Competitiveness of Russia // Economy of Region. 2024. Vol. 20(1). Pp. 63-75. (In Russ.). DOI: 10.17059/ekon.reg.2024-1-5
- [8] Meetei L.A., Bhattacharjya B.R., Bhowmick B. The Role of Universities in the Innovation Systems in the Developing Countries // Foresight and STI Governance. 2024. Vol. 18(1). Pp. 58-67. (In Russ.). DOI: 10.17323/2500-2597.2024.1.58.67
- [9] Rubin Yu.B. Entrepreneurship Education in Russia: Diagnosis of the Problem // Higher Education in Russia. 2018. Vol. 11. Pp. 5-17. (In Russ.).
- [10] Cifrovaya platforma "Otkrytaya ekspertiza studenteskikh proektov" [Digital platform "Open examination of student projects"] (2026). Examination Student Projects. (In Russ.). URL: <https://examination-student-projects.ru> (accessed on 20.10.2025).
- [11] Daneykin Yu.V., Kalpinskaya O.E., Fedotova N.G. Project Approach to the Implementation of Individual Educational Paths in Modern University // Higher Education in Russia. 2020. Vol. 29(8-9). Pp. 104-116. (In Russ.). DOI: 10.31992/0869-3617-2020-29-8-9-104-116
- [12] Shafranskaya I.N. Can We Teach an Entrepreneur: Factors that form Students' Entrepreneur Intentions // University Management: Practice and Analysis. 2019. Vol. 23(3). Pp. 79-93. (In Russ.). DOI: 10.15826/umpa.2019.03.021
- [13] Buniak N.M. Entrepreneurial University: Essence and Peculiarities of Formation // Juvenis Scientia. 2016. Vol. 2. Pp. 144-117. (In Russ.).
- [14] Zobnina M., Rozhkov A., Korotkov A. Structure, Challenges and Opportunities for Development of Entrepreneurial Education in Russian Universities // Foresight and STI Governance. 2019. Vol. 13(4). Pp. 69-81. (In Russ.). DOI: 10.17323/2500-2597.2019.4.69.81
- [15] Molchanov I.N. Education as a Social Institution: an Entrepreneurial Vector // Economics, Taxes & Law. 2022. Vol. 15(5). Pp. 38-46. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2022-15-5-38-46
- [16] Trifonov V.A. Scientific and Technical Progress and its Impact on Industries, Economic Growth, and Innovative Development // Economics of Science. 2025. Vol. 11(4). Pp. 75-89. (In Russ.).
- [17] Kheday E.V., Babak L.N., Mesropian M.A., Panova V.A. The Influence of Technopolis on the Development of Entrepreneurial Universities // ECO. 2017. Vol. 10(520). Pp. 165-172. (In Russ.).

Конфликт интересов / Conflict of Interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов / The authors declare no conflict of interests.

Вклад авторов

Авторы внесли равный вклад в проведение исследования: сбор и анализ материала; определение целей и задач, методов исследования; формулирование и научное обоснование выводов, оформление ключевых результатов исследования в виде статьи.

Authors' Contribution

The authors have made an equal contribution to the research: collection and analysis of the material; definition of goals and objectives, research methods; formulation and scientific substantiation of conclusions, registration of key research results in the form of an article.

Информация об авторах / About the Authors

Юрий Викторович Данейкин – д-р экон. наук, доцент; профессор, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия / **Yury V. Daneykin** – Dr. Sci. (Economics), Docent; Professor, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia

E-mail: yury.daneykin@novsu.ru

SPIN РИНЦ 7876-1730

ORCID 0000-0001-7181-2557

ResearcherID: N-1531-2014

Scopus Author ID 55543389800

Виктор Алексеевич Золотухин – канд. экон. наук, доцент; доцент, Северо-Западный институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург, Россия / **Victor A. Zolotukhin** – Cand. Sci. (Economics), Docent; Associate Professor, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Saint Petersburg, Russia

E-mail: zoloviktor@yandex.ru

SPIN РИНЦ 2649-2490

ORCID 0009-0006-5337-936X

Владимир Александрович Трифонов – канд. экон. наук, доцент; директор Института экономики Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия / **Vladimir A. Trifonov** – Cand. Sci. (Economics), Docent; Director of the Institute of Economy, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia

E-mail: tva@novsu.ru

SPIN РИНЦ 5029-7384

ORCID 0000-0003-2815-3749

Ольга Петровна Иванова – д-р экон. наук, профессор; заместитель директора Института экономики Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия / **Olga P. Ivanova** – Dr. Sci. (Economics), Professor; Deputy Director, Institute of Digital Economy, Management and Service, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia
E-mail: prof-ivanova@mail.ru
SPIN РИНЦ 7566-6369
ORCID 0000-0002-9563-4166
ResearcherID P-2974-2018
Scopus Author ID 57194044553

Поступила в редакцию / Received 04.12.2025
Поступила после рецензирования / Revised 30.12.2025
Принята к публикации / Accepted 20.02.2026

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).131-141
Специальность ВАК 5.2.3
УДК 338.2:332.1(470.314)
JEL R11



© Кашицына Т.Н., Ковалев М.Э., 2026

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА ВО ВЛАДИМИРСКОЙ ОБЛАСТИ И КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РОСТА

Т.Н. Кашицына , Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, Владимир, Россия

М.Э. Ковалев , Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, Владимир, Россия

Аннотация. В данной статье проведен анализ состояния и перспектив развития малого и среднего бизнеса (МСБ) во Владимирской области. Авторы демонстрируют, что МСБ играет ключевую роль в региональной экономике, внося значительный вклад в валовой региональный продукт, создание рабочих мест и развитие инфраструктуры. Развитие малого и среднего предпринимательства (МСП) является важным фактором экономического роста и социальной стабильности в регионах России. Структура МСБ региона разнообразна, охватывает различные организационно-правовые формы, что обеспечивает гибкость и адаптивность к рыночным условиям. В статье подчеркивается важная роль государственной поддержки, включая программы льготного кредитования и налоговые льготы, а также развитие инфраструктуры поддержки (бизнес-инкубаторы, технопарки). Приводится статистическая информация, показывающая положительную динамику роста количества предприятий (+2.2%), занятости (+6.9%) и оборота продаж и оказания услуг (+15.5%) МСБ во Владимирской области за анализируемый период. Отмечается также значительный рост среднемесячной заработной платы работников (+20.4%). Авторы аргументируют, что ключевым фактором дальнейшего развития МСБ является стимулирование предпринимательской активности среди молодого поколения. Определены основные проблемы, тормозящие развитие малого и среднего предпринимательства в регионе. Рассматривается необходимость государственного вмешательства в экономическое регулирование МСБ. Подчеркивается, что без должной поддержки со стороны государства экономика региона не может эффективно использовать свои ресурсы, что в конечном итоге сказывается на уровне жизни населения и устойчивом развитии общества. Авторами определены основные стратегические аспекты государственной поддержки малого и среднего предпринимательства, направленные на создание устойчивой экономической среды, развитие современной экосистемы поддержки и эффективного взаимодействия с крупным бизнесом.

Ключевые слова: виды деятельности, динамика основных показателей, критерии оценки роста

Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки (собственные ресурсы).

Для цитирования: Кашицына Т.Н., Ковалев М.Э. Анализ развития малого и среднего бизнеса во Владимирской области и ключевые направления роста // BENEFICIUM. 2026. № 1(58). С. 131-141. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).131-141

ORIGINAL PAPER

ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE VLADIMIR REGION AND KEY AREAS OF GROWTH

T.N. Kashitsyna , Vladimir State University named after Alexander and Nikolay Stoletovs, Vladimir, Russia

M.E. Kovalev , Vladimir State University named after Alexander and Nikolay Stoletovs, Vladimir, Russia

Abstract. This article analyzes the state and prospects for the development of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Vladimir region. The authors demonstrate that SMEs play a key role in the regional economy, contributing significantly to GDP, job creation, and infrastructure development. The development of small and medium-sized enterprises (SMEs) is an important factor in economic growth and social stability in Russian regions. The structure of region's SME is diverse, encompassing various legal forms, which provides flexibility and adaptability to market conditions. The article emphasizes the important role of government support, including preferential lending programs and tax incentives, as well as the development of support infrastructure (business incubators and technology parks). The article provides statistical information showing a positive trend in the number of enterprises (+2.2%), employment (+6.9%), and turnover (+15.5%) of small and medium-sized businesses in the Vladimir region over the past period. There has also been a significant increase in

the average monthly salary of employees (+20.4%). The authors argue that the key factor for the further development of small and medium-sized businesses is the promotion of entrepreneurial activity among the younger generation. The article identifies the main challenges that hinder the development of small and medium-sized businesses in the region. The article discusses the need for government intervention in the economic regulation of small and medium-sized businesses. It emphasizes that without proper government support, the region's economy cannot effectively utilize its resources, which ultimately affects the standard of living and sustainable development of society. The authors identify the key strategic aspects of government support for small and medium-sized enterprises, focusing on creating a sustainable economic environment, developing a modern support ecosystem, and fostering effective collaboration with large businesses.

Keywords: types of activities, dynamics of key indicators, criteria for assessing the growth of small and medium-sized businesses, small and medium-sized businesses (SMEs), growth points risk

Funding: the research had no sponsorship (own resources).

For citation: Kashitsyna T.N., Kovalev M.E. Analysis of the Development of Small and Medium-Sized Enterprises in the Vladimir Region and Key Areas of Growth // BENEFICIUM. 2026. Vol. 1(58). Pp. 131-141. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).131-141

Введение

В современных социально-экономических условиях малый бизнес стал ключевым драйвером развития экономики Владимирской области, демонстрируя впечатляющую динамику роста и адаптивность к рыночным условиям. Этот сектор, отличающийся гибкостью и способностью быстро реагировать на потребительский спрос, превратился в основополагающий элемент региональной экономической системы, внося вклад не только в формирование валового регионального продукта, но и в создание новых рабочих мест и развитие инфраструктуры.

Структура малого бизнеса в регионе разнообразна и многогранна, включает широкий спектр хозяйствующих субъектов. Среди них юридические лица в форме коммерческих организаций,

потребительских кооперативов, а также индивидуальные предприниматели, осуществляющие деятельность без образования юридического лица [1].

Эффективность развития малого бизнеса во Владимирской области во многом определяется качеством институциональной среды, создаваемой федеральными и региональными органами власти. Меры государственной поддержки, в том числе программы льготного кредитования, налоговые льготы, участие в различных программах развития, создают благоприятные условия для появления и развития новых субъектов предпринимательства [2]. Кроме того, важную роль в поддержке малого бизнеса играет развитие институтов инфраструктурной поддержки (рис. 1).

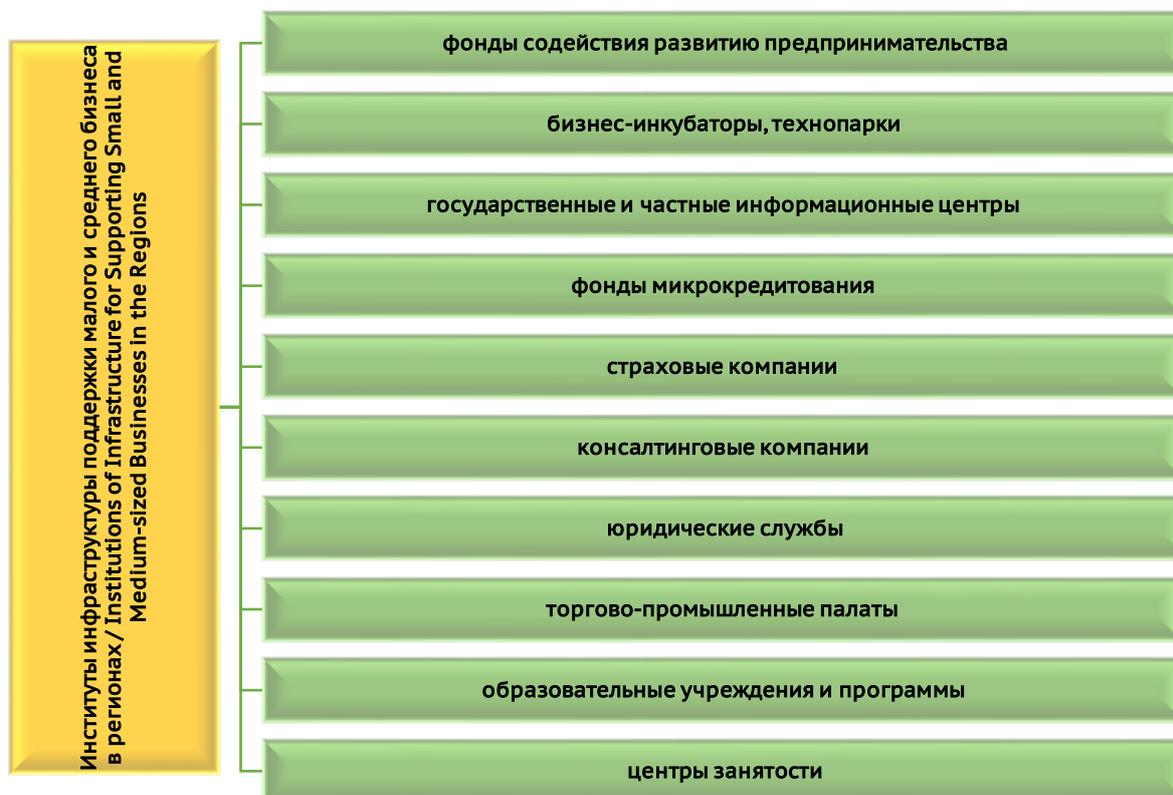


Рис. 1. Институты инфраструктуры поддержки малого и среднего бизнеса в регионах / Fig. 1. Institutions of Infrastructure for Supporting Small and Medium-Sized Enterprises in the Regions

Источник: составлено авторами на основе данных [3] / Source: compiled by the authors based on [3]

Институты предоставляют различные услуги и ресурсы, которые помогают малым и средним предприятиям регионов развиваться и адаптироваться к изменениям. Без института инфраструктуры поддержки малого и среднего бизнеса невозможно развитие данного сектора экономики. Для этого необходимо развитие инфраструктуры в регионах, которая должна работать в тесном сотрудничестве с государственными органами, бизнесом и образовательными учреждениями. Инфраструктура поддержки МСБ помогает предпринимателям преодолевать барьеры при выходе на рынки, повышает их конкурентоспособность. Кроме того, она способствует экономическому росту и диверсификации экономики, а также влияет на социальные аспекты жизни населения.

С учетом динамических изменений в экономической среде, внедрения новых технологий, изменений в потребительских предпочтениях и глобальных экономических тенденций МСП должны быть готовы к адаптации и внедрению инноваций. Необходимо проводить глубокий анализ текущего состояния МСП в регионе, что позволит выявить ключевые направления для его дальнейшего роста и устойчивого развития региона [3].

Вопросам развития малого и среднего предпринимательства уделяют внимание многие авторы. В работе А.А. Блохина, М.В. Головань, Р.В. Гридина рассматривается структура отраслевой промышленности по размеру предприятий и оценивается вклад разных организаций по объемам выпуска и прироста продукции отрасли [4]. Исследование Л.С. Ружанской, Н.Г. Фоновой, Е.А. Якимовой [5] связано с особенностями развития малого и среднего предпринимательства в условиях кризиса и влияния органов власти на предпринимательство. А.В. Мишура [6], В.А. Умнов, В.К. Спильниченко, А.А. Плюхина [7], А.Ю. Янченко, Е.А. Ляшенко [8] характеризуют

перспективные формы и инструменты государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства. Исследование позволяет углубить теоретические и практические знания в данной области, а также разработать рекомендации по преодолению существующих барьеров и оптимизации предпринимательской деятельности в современных условиях.

Развитие малого и среднего предпринимательства оказывает большое влияние на экономику региона, является основным источником занятости, обеспечивая рабочие места для значительной части населения, часто становится источником инноваций, внедряя новые технологии и методы работы, кроме того, МСП активно участвует в социальных проектах, поддерживая местные инициативы и концепции развития.

Результаты и их обсуждение

В последние годы органы власти и различные организации активно работают над созданием благоприятных условий для предпринимателей, что способствует увеличению числа новых бизнесов и расширению существующих.

По данным на 18 июня 2024 года, во Владимирской области более 53 тысяч субъектов предпринимательства включены в реестр субъектов МСП [4]. Количество людей, которые заняты в сфере МСП с учетом самозанятых, составляет 242 тысячи человек. Данный показатель на 7% выше, чем в 2023 году. Владимирская область вошла в список 70 регионов, подтверждающих использование регионального инвестиционного стандарта по окончании 2024 года. Это означает, что в регионе созданы базовые условия для привлечения инвесторов и работы с ними. Рассмотрим структуру малого и среднего предпринимательства в регионе в разрезе отраслей по данным 2024 г. (рис. 2).

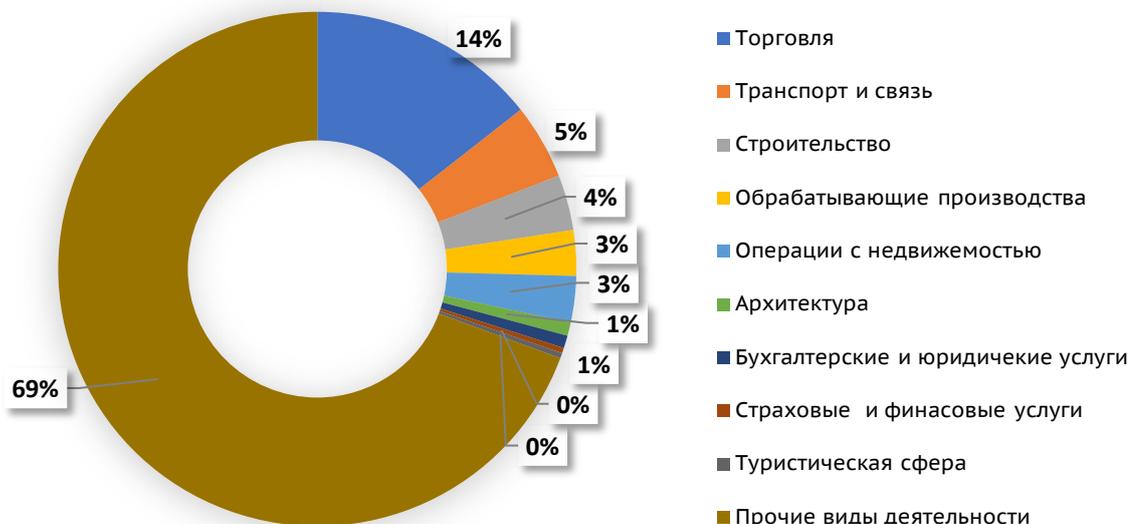


Рис. 2. Структура малого и среднего предпринимательства во Владимирской области / Fig. 2. Structure of Small and Medium-Sized Enterprises in the Vladimir Region

Источник: составлено авторами на основе данных [9] / Source: compiled by the authors based on [9]

Большая часть субъектов малого бизнеса сконцентрирована в торговле – 14%. Это может свидетельствовать о развитой розничной и оптовой торговле, а также о наличии достаточно большого потребительского рынка. Однако, высокая концентрация в одном секторе может указать на потенциальную уязвимость экономики к внешним факторам, затрагивающим торговую деятельность. В транспорте и связи задействованы 5% субъектов, в строительстве – 4%, в обрабатывающем производстве – 3% [10].

Малое и среднее предпринимательство составляет основу экономики России, обеспечивая более 70% занятости населения и около 20% валового внутреннего продукта. МСП является важным элементом экономики Владимирской области. Область обладает богатым историческим наследием, природными ресурсами и стратегически удобным расположением, что имеет большое значение для роста и развития МСБ в регионе. Проведем анализ ключевых статистических данных развития малого и среднего предпринимательства Владимирской области, представленных в табл. 1.

Таблица 1 / Table 1

Анализ развития малого и среднего предпринимательства во Владимирской области / Analysis of the Development of Small and Medium-Sized Enterprises in the Vladimir Region

Показатели / Indicators	2023 г.	2024 г.	Динамика, % / Dynamics, %
Количество малых и средних предприятий, шт.	52 079	53 250	+ 2.2
Оборот малых и средних предприятий, млрд рублей	545.8	630.4	+ 15.5
Численность работников на малых предприятиях, чел.	60 097	58 570	- 2.5
Среднемесячная заработная плата работников, рублей	45 407	54 823	+ 20.4

Источник: составлено авторами на основе данных [9] / Source: compiled by the authors based on [9]

Проведенный анализ динамики развития малого и среднего предпринимательства во Владимирской области за 2023-2024 гг. демонстрирует устойчивый рост. На текущую экономическую ситуацию благоприятно влияет увеличение количества малых и средних предприятий, а также положительная динамика оборота МСП. На развитие данного сектора экономики так же оказывают значительное влияние мировые санкции, которые создают множество вызовов для малого и среднего предпринимательства, требуя от предпринимателей гибкости, инновационных подхо-

дов и стратегического планирования для выживания и адаптации в изменяющейся экономической среде.

Бизнес-среда Владимирской области разнообразна, однако самая высокая концентрация развития малых и средних предприятий наблюдается в Ковровском районе, где количество зарегистрированных предприятий составляет 1200 МСП, объем производства 800 млн руб. Развитию данного сектора экономики способствует наличие инфраструктуры поддержки в данном регионе, два бизнес-инкубатора и один центр поддержки малого и среднего бизнеса (рис. 3).

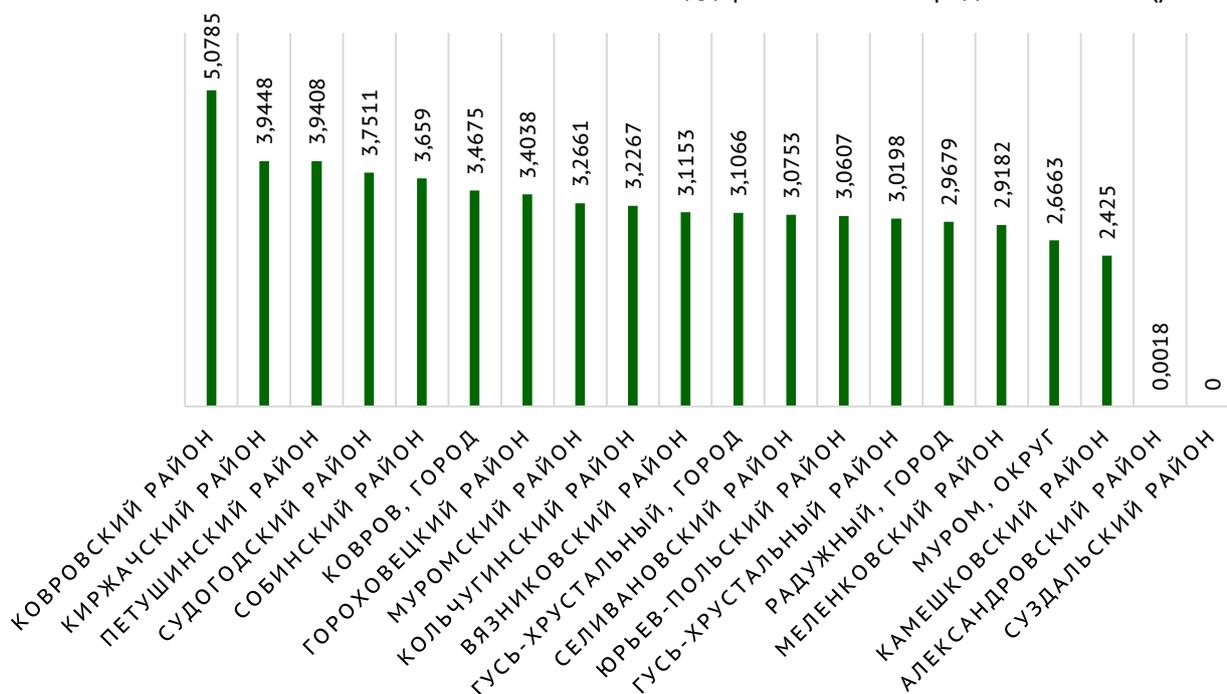


Рис. 3. Рейтинг муниципальных районов Владимирской области по развитию малого и среднего предпринимательства / Fig. 3. Rating of Municipal Districts of the Vladimir Region for the Development of Small and Medium-Sized Enterprises

Источник: составлено авторами на основе данных [9] / Source: compiled by the authors based on [9]

Из приведенных данных видно, что Ковровский район занимает лидирующие позиции по всем ключевым показателям, тогда как Александровский и Суздальский районы сталкиваются с серьезными проблемами в развитии малого и среднего предпринимательства. Так, в Суздальском районе количество МСП – 300, объем производства составляет 150 млн руб., отсутствуют ин-

фраструктура поддержки малого и среднего бизнеса и доступ к финансовой поддержке МСП [10]. Это подчеркивает необходимость проведения целенаправленной политики по поддержке предпринимательства в менее успешных районах. Исходя из проведенного анализа развития малого и среднего предпринимательства можно сделать следующие выводы (рис. 4).

Стабильный рост количества малых и средних предприятий

За последний период отмечен стабильный рост количества предприятий на 2.2%, что указывает на положительную тенденцию в создании новых бизнес-инициатив и укреплении экономической базы региона, несмотря на сложности с санкциями со стороны Европы и США. Увеличение количественного показателя субъектов МСП связано с новыми возможностями, а именно с увеличением Федеральных проектов (ФП). В 2021 году были запущены два из них: ФП «Создание условий для легкого старта и комфортного ведения бизнеса» и «Создание благоприятных условий для осуществления деятельности самозанятыми гражданами». В рамках этих программ была оказана поддержка 1152 субъектам МСП [4]

Рост оборота в сфере малого и среднего предпринимательства

Значительный рост оборота в сфере МСП, который увеличился на 15.5%, подтверждает не только количественный, но и качественный рост предпринимательской активности, расширение ассортимента товаров и услуг, а также повышение конкурентоспособности региональных предприятий. Учитывая географическое положение региона и его специализацию, это мог быть рост в сфере торговли, связанный с логистическими потоками из Москвы, или же рост в обрабатывающей промышленности, обусловленный привлечением инвестиций или увеличением экспорта

Сокращение численности работников на малых предприятиях

Сокращение численности работников на малых предприятиях на 2.5%, несмотря на рост оборота, сигнализирует о повышении производительности труда. Возможно, это связано с автоматизацией производственных процессов или внедрением новых технологий. Однако, это также может быть следствием перехода части работников на удаленную работу или перехода в более крупные компании

Увеличение среднемесячной заработной платы работников

Среднемесячная заработная плата работников выросла на 20.4%, что является положительным показателем, свидетельствующим о повышении уровня доходов населения и улучшении условий труда. Это особенно важно для региона, где уровень жизни и доходы населения являются важными факторами социальной стабильности

Рис. 4. Результаты функционирования малого и среднего предпринимательства в регионе / Fig. 4. Results of Small and Medium-Sized Enterprises in the Region

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Для достижения устойчивого роста малого и среднего бизнеса в регионах требуется комплексный подход, который включает в себя как стратегические, так и практические аспекты. Важным фактором является создание благоприятной бизнес-среды, которая включает доступ к финансированию, налоговые льготы и поддержку со стороны местных властей, что может быть достигнуто через разработку и внедрение программ, направленных на поддержку предпринимательства, а также через упрощение административных процедур [3].

Малое и среднее предпринимательство во Владимирской области имеет значительный потенциал для роста и развития. Однако, для достижения устойчивых результатов необходимо преодолеть существующие проблемы и активно использовать возможности, предлагаемые государственными программами поддержки [11].

Для развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации Правительство РФ в сотрудничестве с Минэкономразвития разработали национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной

предпринимательской инициативы» (Мой бизнес) [5]. Одной из основных задач Центра «Мой бизнес» является предоставление комплексной информации и консультационной поддержки.

Центр «Мой бизнес» представляет собой важный инструмент поддержки малого и среднего предпринимательства во Владимирской области, играет ключевую роль в стимулировании экономического роста и инновационного развития региона. Создание Центра стало ответом на необходимость формирования благоприятной экосистемы для предпринимателей, которые сталкиваются с множеством вызовов на начальных этапах своей деятельности.

Центр становится важным инструментом государственной политики, направленной на поддержку малого и среднего предпринимательства. Поддержка малого и среднего предпринимательства через такие центры не только улучшает условия ведения бизнеса, но и способствует социальной стабильности и инновационному прогрессу в регионе [12]. На основе вышесказанного можно сделать вывод, что на развитие МСП в регионе влияет сочетание различных факторов, представленных на рис. 5.

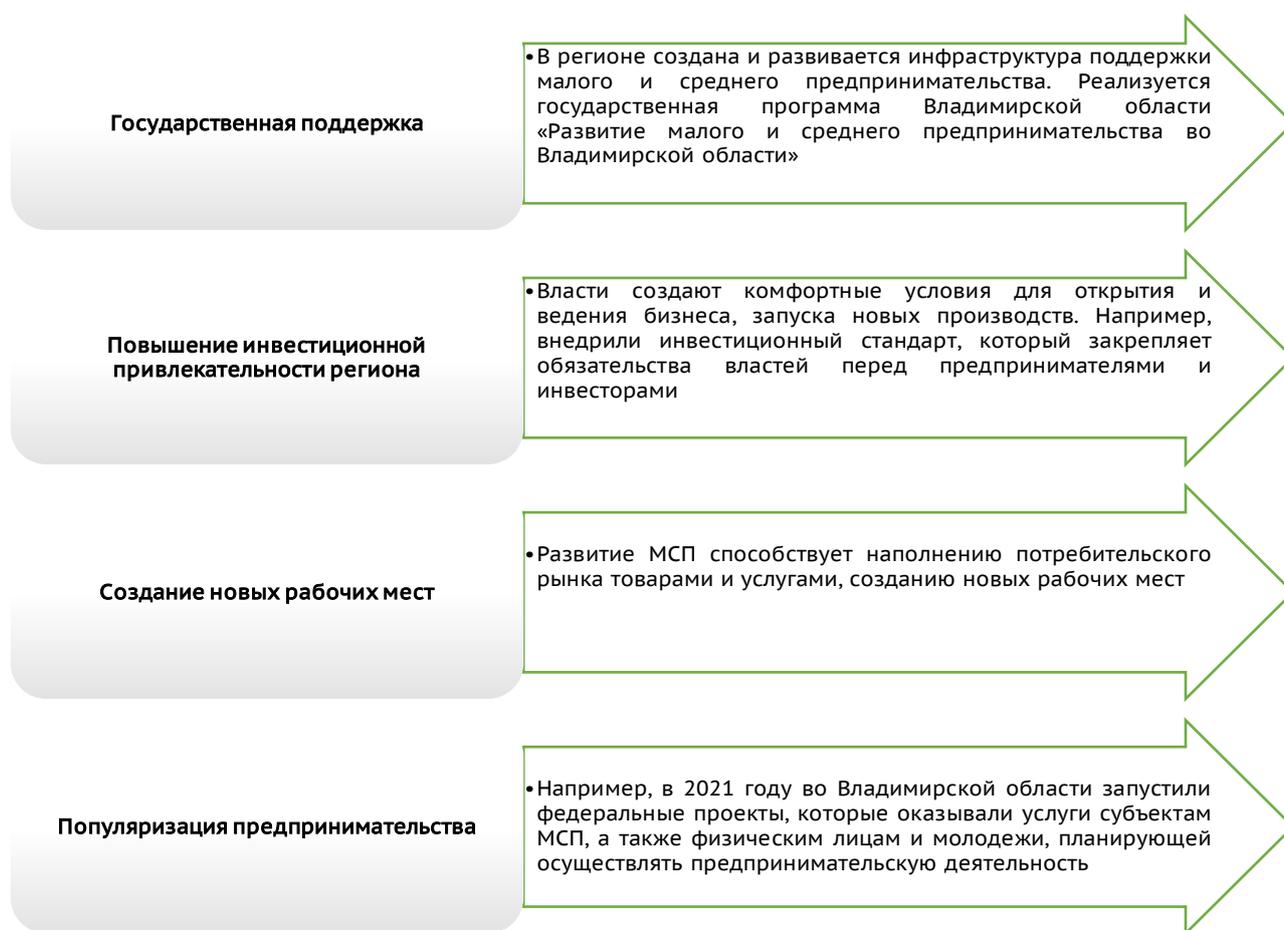


Рис. 5. Результаты функционирования малого и среднего предпринимательства в регионе / Fig. 5. Results of Small and Medium-Sized Enterprises in the Region

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Экономическая среда, в которой функционируют малые и средние предприятия, включает в себя уровень экономического роста, инфляцию, доступность кредитования и общую финансовую стабильность. Высокий уровень экономического роста создает благоприятные условия для расширения бизнеса и увеличения спроса на товары и услуги. В то же время, экономическая нестабильность может привести к снижению инвестиций и затруднениям в доступе к финансированию, что негативно скажется на развитии малого и среднего предпринимательства [13].

Развитие и укрепление малого и среднего предпринимательства зависит от комплексного взаимодействия множества факторов. Создание благоприятной экономической среды, поддержка социальной инфраструктуры, обеспечение правовой защиты и внедрение современных технологий способствуют формированию устойчивого сектора МСП, который способен адаптироваться к изменениям в окружающей среде и активно участвовать в экономическом развитии региона и страны.

Для успешного преодоления негативных влияний на деятельность малого и среднего бизнеса в регионе необходимо комплексное решение проблем, включая улучшение экономической ситуации, оптимизацию законодательства, развитие

экспортной инфраструктуры и повышение квалификации рабочей силы [14]. Только так регионы смогут эффективно интегрироваться в международные рынки и обеспечить устойчивый экономический рост.

Важно подчеркнуть, что необходимость государственного вмешательства в экономическое регулирование МСБ обусловлена тем, что без должной поддержки экономика страны не может эффективно использовать свои ресурсы. Государство выступает гарантом предпринимательской деятельности компаний и способствует улучшению их финансовых результатов.

Государственная поддержка МСБ необходима для благоприятной среды и развития бизнеса. Она включает в себя предоставление финансовых ресурсов, налоговых льгот, субсидий и грантов, которые помогают малым предприятиям преодолевать барьеры на начальных этапах их развития. Без такой поддержки малый и средний бизнес сталкивается с серьезными трудностями, такими как нехватка капитала для старта бизнеса или недостаток ресурсов для внедрения инновационных технологий [15].

Эффективность мер поддержки МСБ зависит от их правильного выбора и реализации. Важно проводить регулярный анализ и оценку результатов, чтобы адаптировать программы к меняющимся

условиям рынка и потребностям бизнеса [6]. Это позволит максимально эффективно использовать ресурсы и достигать поставленных целей в области развития данного сектора экономики.

В совокупности проведенный анализ свидетельствует о формировании благоприятного бизнес-климата во Владимирской области, создании

условий для устойчивого развития предпринимательства и повышения уровня экономической активности населения. Однако, несмотря на позитивные тенденции, предприниматели сталкиваются с рядом проблем, тормозящих развитие МСП во Владимирской области (рис. 6).

Ограниченность бюджетных средств (не все претенденты на получение государственной финансовой поддержки могут ее получить)

- многие предприниматели испытывают трудности при получении кредитов из-за высоких требований со стороны банков

Низкая доля производственного предпринимательства в структуре малого и среднего предпринимательства

- производственные предприятия требуют значительных стартовых вложений. Преобладание сферы услуг приводит к снижению интереса к производственной деятельности, так как услуги часто требуют меньший объем инвестиций и имеют более быстрый оборот капитала

Ограниченность производственных площадей и высокая арендная плата

- высокий спрос со стороны крупных компаний затрудняет поиск помещений для МСБ, а также необходимость переоборудования помещений требует дополнительных затрат. Высокие арендные расходы уменьшают прибыль и делают бизнес менее конкурентоспособным. Для решения данной проблемы необходимо создание благоприятной инфраструктуры для ведения бизнеса

Недостаточный квалифицированный уровень начинающих предпринимателей

- специалистов катастрофически не хватает для полноценной работы не только малых, но и крупных предприятий. Решить данную проблему можно с вовлечением субъектов МСП в государственные программы

Недостаточная информативность предпринимателей о возможности и формах получения государственной поддержки

- многие МСП не имеют доступа к актуальной информации о рынке, новых технологиях и трендах в бизнесе. Отсутствие информационной поддержки затрудняет принятие обоснованных решений и снижает конкурентоспособность местных компаний

Рис. 6. Основные проблемы, тормозящие развитие малого и среднего предпринимательства / Fig. 6. The Main Problems Hindering the Development of Small and Medium-Sized Enterprises

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

В настоящее время власти всех уровней активно реализуют комплексную программу поддержки различных секторов экономики. Во Владимирской области уже эффективно работает первый пакет антикризисных мер, который помогает сохранить рабочие места и оказывает первоочередную помощь четырем ключевым отраслям: строительной индустрии, аграрному сектору, производственному комплексу и сфере информационных технологий.

В дополнение к нему разработан второй пакет мер, который имеет более точечный характер и ориентирован на поддержку наиболее значимых

для региональной экономики отраслей. По словам губернатора Владимирской области Александра Авдеева, обновленный пакет поддержки отличается более широким охватом и точностью в адресном распределении помощи. Среди ключевых нововведений – увеличение финансирования фермеров на 100 миллионов рублей, что является одним из приоритетных направлений. Также предусмотрены компенсации части затрат на модернизацию предприятий. Расширены меры поддержки для промышленных предприятий, представителей МСП [10].

Для стимулирования инвестиционной активности во Владимирской области с начала

2023 года вводятся новые льготы. МСП получит дополнительную поддержку через механизм грантов от Фонда развития, которые могут компенсировать процентные ставки по кредитам. Максимальный размер субсидируемого кредита достигнет 165 миллионов рублей, что потенциально привлечет в экономику региона не менее 1.7 миллиарда рублей [10]. Инвесторам будут предоставлены сниженные ставки по налогу на имущество, а срок получения государственной поддержки увеличится на год.

Период действия господдержки составит от 3 до 8 лет в зависимости от объемов инвестиций. Особая льгота предусмотрена для инвесторов в сфере обращения с твердыми коммунальными отходами – они будут освобождены от уплаты налога на имущество.

Развитие малого и среднего бизнеса во многом зависит от активной части молодого трудоспособного населения [16]. Именно они могут стать основным двигателем в развитии малого и среднего предпринимательства. Для этого важно

создать социально-экономические инструменты поддержки активных молодых людей, готовых развивать собственное дело [7].

Энергия молодого поколения – ключевой фактор роста МСБ. Государственная программа «Развитие малого и среднего предпринимательства во Владимирской области» и региональные проекты Национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» направлены на поддержку развития малого и среднего бизнеса в регионе. Для того, чтобы превратить этот потенциал в движущую силу экономики, необходима целостная стратегия государственной поддержки, направленная на стимулирование предпринимательской активности среди молодежи – выпускников вузов, студентов старших курсов и всех инициативных молодых людей [8]. Эта стратегия должна включать в себя несколько взаимосвязанных аспектов, представленных на *рис. 7*.

Создание устойчивой экономической среды

- процветание МСБ невозможно без стабильного экономического климата. Фокус должен быть не только на повышении доходов населения, но и на создании долгосрочной социальной, политической и экономической стабильности региона. Это включает в себя прогнозируемую макроэкономическую политику, снижение уровня коррупции, развитие прозрачной и эффективной системы правосудия и защиту прав собственности. Только в таких условиях предприниматели будут готовы инвестировать и рисковать

Развитие современной экосистемы поддержки МСБ

- нужно перейти от пассивного предоставления информации к активному сопровождению предпринимателей на всех этапах их деятельности. Это подразумевает создание многофункциональной онлайн-платформы, предоставляющей доступ к информации о нормативно-правовой базе, инструментам государственной поддержки, лучшим практикам ведения бизнеса, а также интерактивным сервисам, позволяющим решать конкретные проблемы в режиме реального времени. В качестве экспертов должны привлекаться не только опытные предприниматели, но и юристы, экономисты, специалисты в сфере маркетинга и финансов

Целенаправленная налоговая политика и система льгот:

- необходимо реализовать динамичную систему налоговых льгот и преференций для МСБ, основанную на постоянном мониторинге актуальных проблем предприятий. Это не должны быть статичные меры, а адаптивные инструменты, реагирующие на изменения в экономической ситуации. В рамках этой системы необходимо продумать не только налоговые каникулы, но и другие виды поддержки, например, субсидии на развитие бизнеса, гарантии по кредитам и т.д.

Привлечение МСБ к решению общественно значимых задач:

- МСБ, обладая гибкостью и мобильностью, могут эффективно решать задачи в социальной сфере, науке и других областях. Активная государственная поддержка в виде госзаказов, грантов и других инструментов может стимулировать их участие в этих проектах, что создаст новые рынки сбыта для МСБ и поможет решить важные для общества проблемы

Рис. 7. Основные стратегические аспекты государственной поддержки малого и среднего предпринимательства / Fig. 7. The Main Strategic Aspects of State Support for Small and Medium-Sized Enterprises

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

В целом, успешная поддержка МСБ должна основываться на системном подходе, объединяющем финансовые инструменты, информационную поддержку, стимулирование сотрудничества

и целенаправленное вовлечение в решение общественно значимых задач. Только в этом случае можно полностью реализовать потенциал молодого поколения и обеспечить устойчивое развитие малого и среднего бизнеса.

Заключение

Исследование показало, что малый и средний бизнес стал ключевым драйвером развития экономики Владимирской области, демонстрируя впечатляющую динамику роста и высокую адаптивность к рыночным условиям.

Существенную роль в развитии сектора играет государственная поддержка, включающая федеральные и региональные программы, льготное кредитование, налоговые преференции и развитие инфраструктуры поддержки. Внедрение регионального инвестиционного стандарта создало базовые условия для привлечения инвесторов и развития бизнеса.

Перспективными направлениями дальнейшего развития выступают диверсификация отраслевой структуры, внедрение инновационных технологий, поддержка молодежного предпринимательства и совершенствование механизмов государственной поддержки. Особую значимость приобретает вовлечение молодого поколения в предпринимательскую деятельность, что требует создания комплексной системы поддержки начинающих бизнесменов. Важным фактором развития становится взаимодействие с крупным бизнесом через программы закупок, совместные проекты и менторство. При этом малый бизнес активно участвует в решении общественно значимых задач, способствуя диверсификации экономики и созданию новых конкурентных преимуществ региона.

Таким образом, малый и средний бизнес Владимирской области представляет собой динамично развивающийся сектор экономики с высоким потенциалом роста. При сохранении существующих мер поддержки и внедрении новых инструментов стимулирования возможно достижение более высоких показателей экономического развития региона.

Библиография

- [1] Федеральный портал малого и среднего предпринимательства (2025). Министерство экономического развития РФ. URL: <https://smb.gov.ru> (дата обращения 01.06.2025).
- [2] Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (2007). КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5_2144/ (дата обращения 30.05.2025).
- [3] Чеглакова Л.М., Батаева Б.С., Мелитонян О.А. Экологически ответственное поведение: представления малого и среднего бизнеса // Вопросы экономики. 2023. № 5. С. 106-130. DOI: 10.32609/0042-8736-2023-5-106-130
- [4] Блохин А.А., Головань М.В., Гридин Р.В. Вклад крупных, средних и малых компаний в отраслевую динамику // Проблемы прогнозирования. 2023. № 1(196). С. 78-89. DOI: 10.47711/0868-6351-196-78-89
- [5] Ружанская Л.С., Фонова Н.Г., Якимова Е.А. Развития малого среднего бизнеса на коронкризис: влияние органов власти субъектов федерации. // Экономика региона. 2022. Том 18. № 3. С. 653-672. DOI: 10.17059/ekon.reg.2022-3-3
- [6] Мишура А.В. Как банковское кредитование влияет на малый и средний бизнес? // Вопросы экономики. 2024. № 8. С. 68-88. DOI: 10.32609/0042-8736-2024-8-68-88
- [7] Уминов В.А., Спильниченко В.К., Плехина А.А. Малое предпринимательство в сельском хозяйстве как фактор обеспечения продовольственной безопасности // Финансовая жизнь. 2022. № 2. С. 4-9.
- [8] Янченко А.Ю., Ляшенко Е.А. Доступность государственной поддержки для малого бизнеса и осведомленность о ней малых предприятий // Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2024. № 23(1). С. 75-82. DOI: 10.24182/2073-6258-2024-23-1-75-82
- [9] В реестр МСП включены свыше 53 тысяч хозяйствующих субъектов Владимирской области (2024). Федеральная Налоговая служба. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn33/news/activities_fts/14988262/?ysclid=mbnxtkzak4284596791 (дата обращения 30.05.2025).
- [10] Служба занятости населения Владимирской области развивает предпринимательскую инициативу жителей региона (2023). Правительство Владимирской области. URL: <https://avo.ru/-/sluzbza-zanatosti-naselenia-vladimirskoj-oblasti-razvivaet-predprinimatel-skuu-inicijativu-zitelej-regiona?ysclid=mbny480fec929554394> (дата обращения 08.06.2025).
- [11] По поручению Александра Авдеева во Владимирской области запущен второй региональный пакет мер поддержки бизнеса для смягчения последствий западных санкций (2022). Правительство Владимирской области. URL: <https://avo.ru/-/po-poruceniu-aleksandra-avdeeva-vo-vladimirskoj-oblasti-zapusen-vtoroj-regional-nyj-paket-mer-podderzki-biznesa-dla-smagcenia-posledstvij-zapadnyh-sankcij?ysclid=mcrym8aq23616856007> (дата обращения 01.07.2025).
- [12] Владимирская область подтвердила внедрение Регионального инвестстандарта по итогам 2023 года (2024). Мой бизнес. URL: <https://xn---33-9cdulgg0aog6b.xn--p1ai/news/vladimirskaya-oblast-podtvrdila-vnedrenie-regionalnogo-investstandarta-po-itogam-2023-goda/> (дата обращения 08.06.2025).
- [13] Ползунова Н.Н. Гибкость и инновационная активность предприятий текстильной промышленности: учет взаимосвязи в стратегии управления // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. 2024. № 6(414). С. 89-96. DOI: 10.47367/0021-3497_2024_6_89
- [14] Доклад о состоянии делового климата в России в 2020–2023 гг. (2024). Российский союз промышленников и предпринимателей. URL: <https://rspp.ru/activity/analytics/> (дата обращения 08.06.2025).
- [15] Доклад о состоянии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации и мерах по его развитию за 2019-2023 гг. (2024). Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://economy.gov.ru/material/file/f1c2180f1319ea2480ac174fa780a37b/doklad_o_sostoyanii_msp_v_rf_i_merah_po_ego_razvitiyu_za_2019_2023_gg.pdf (дата обращения 08.06.2025).
- [16] Статистика по государственной регистрации ЮЛ и ИП в целом по Российской Федерации (2025). Федеральная налоговая служба. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/regstats/ (дата обращения 15.06.2025).

References

- [1] Federal'nyj portal malogo i srednego predprinimatel'stva [Federal Portal for Small and Medium-sized Businesses] (2025). Ministry of Economic Development of the Russian Federation. (In Russ.). URL: <https://smb.gov.ru> (accessed on 01.06.2025).
- [2] Federal Law of July 24, 2007 No. 209-FL "O razvitii malogo i srednego predprinimatel'stva v Rossijskoj Federacii" ["On the development of small and medium-sized enterprises in the Russian Federation"] (2007). ConsultantPlus. (In Russ.). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/ (accessed on 30.05.2025).
- [3] Cheglakova L.M., Bataeva B.S., Melitonyan O.A. Environmentally Responsible Behavior: Attitudes of Russian SMEs // *Voprosy Ekonomiki*. 2023. Vol. 5. Pp. 106-130. (In Russ.). DOI: 10.32609/0042-8736-2023-5-106-130
- [4] Blokhin A.A., Golovan' M.V., Gridin R.V. The Contribution of Large, Medium and Small Companies to Industry Dynamics // *Studies on Russian Economic Development*. 2023. Vol. 1(196). Pp. 78-89. (In Russ.). DOI: 10.47711/0868-6351-196-78-89
- [5] Ruzhanskaya L.S., Fonova N.G., Yakimova E.A. Reaction of Small and Medium-Sized Enterprises to the Corona Crisis: the Impact of Regional Authorities // *Economy of Region*. 2022. Vol. 18(3). Pp. 653-672. (In Russ.). DOI: 10.17059/ekon.reg.2022-3-3
- [6] Mishura A.V. How does Bank Lending Affect Small and Medium-Sized Businesses? // *Voprosy Ekonomiki*. 2024. Vol. 8. Pp. 68-88. (In Russ.). DOI: 10.32609/0042-8736-2024-8-68-88
- [7] Umnov V.A., Spilnichenko V.K., Plyukhina A.A. Small Business in Agriculture as a Factor in Food Security Providing // *Financial Life*. 2022. Vol. 2. Pp. 4-9. (In Russ.).
- [8] Yanchenko A.Yu., Lyashenko E.A. Accessibility of Government Support for Small Businesses and Awareness of it by Small Enterprises // *Scientific Notes of the Russian Academy of Entrepreneurship*. 2024. Vol. 23(1). Pp. 75-82. (In Russ.). DOI: 10.24182/2073-6258-2024-23-1-75-82
- [9] V reestr MSP vklyucheny svyshe 53 tysyach hozyajstvuyushchih sub"ektov Vladimirskoj oblasti [The register of SMEs includes over 53 thousand business entities of the Vladimir region.] (2024). Federal Tax Service of Russia. (In Russ.). URL: https://www.nalog.gov.ru/rn33/news/activities_fts/14988262/?ysclid=mbnxtkzak4284596791 (accessed on 30.05.2025).
- [10] Sluzhba zanyatosti naseleniya Vladimirskoj oblasti razvivaet predprinimatel'skuyu iniciativu zhitelej regiona [The Employment Service of the Vladimir region develops the entrepreneurial initiative of the region's residents] (2023). Administration of the Vladimir region. (In Russ.). URL: <https://avo.ru/-/sluzbazanatosti-naseleniya-vladimirskoj-oblasti-razvivaet-predprinimatel'skuyu-iniciativu-zhitelej-regiona?ysclid=mbny480fec929554394> (accessed on 08.06.2025).
- [11] Po porucheniyu Aleksandra Avdeeva vo Vladimirskoj oblasti zapushchen vtoroj regional'nyj paket mer podderzhki biznesa dlya smyagcheniya posledstvij zapadnyh sankcij [On behalf of Alexander Avdeev, the Vladimir Region has launched a second regional package of business support measures to mitigate the effects of Western sanctions.] (2022). Administration of the Vladimir region. (In Russ.). URL: <https://avo.ru/-/po-porucheniu-aleksandra-avdeeva-vo-vladimirskoj-oblasti-zapushchen-vtoroj-regionalnyj-paket-mer-podderzhki-biznesa-dlya-smyagcheniya-posledstvij-zapadnyh-sankcij> (accessed on 01.07.2025).
- [12] Vladimirskaya oblast' podtverdila vnedrenie Regional'nogo investstandarta po itogam 2023 goda [The Vladimir Region confirmed the implementation of the Regional Investment Standard by the end of 2023] (2024). My business. (In Russ.). URL: <https://xn--33-9cdulgg0aog6b.xn--p1ai/news/vladimirskaya-oblast-podtverdila-vnedrenie-regionalnogo-investstandarta-po-itogam-2023-goda/> (accessed on 08.06.2025).
- [13] Polzunova N.N. Flexibility and Innovative Activity of Textile Industry Enterprises: Taking into Account the Interrelationship into Management Strategy // *Proceedings of Higher Educational Institutions. Textile Industry Technology*. 2024. Vol. 6(414). Pp. 89-96. (In Russ.). DOI: 10.47367/0021-3497_2024_6_89
- [14] Doklad o sostoyanii delovogo klimata v Rossii v 2020-2023 gg. [Report on the state of the business climate in Russia in 2020-2023] (2024). Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs. (In Russ.). URL: <https://rspp.ru/activity/analytics/> (accessed on 08.06.2025).
- [15] Doklad o sostoyanii malogo i srednego predprinimatel'stva v Rossijskoj Federacii i merah po ego razvitiyu za 2019-2023 gg. [Report on the state of small and medium-sized enterprises in the Russian Federation and measures for its development for 2019-2023] (2024). Ministry of Economic Development of the Russian Federation. (In Russ.). URL: https://economy.gov.ru/material/file/f1c2180f1319ea2480ac174fa780a37b/doklad_o_sostoyanii_msp_v_rf_i_merakh_po_ego_razvitiyu_za_2019_2023_gg.pdf (accessed on 08.06.2025).
- [16] Statistika po gosudarstvennoj registracii YUL i IP v celom po Rossijskoj Federacii [Statistics on state registration of legal entities and sole proprietors in the Russian Federation as a whole] (2025). Federal Tax Service of Russia. (In Russ.). URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/regstats/ (accessed on 15.06.2025).

Конфликт интересов / Conflict of Interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов / The authors declare no conflict of interests.

Вклад авторов

Вклад Кашицыной Т.Н. заключается в составлении структуры статьи, систематизации информации о проблемах, с которыми сталкиваются предприниматели, анализе собранных материалов и научном обосновании выводов. Вклад Ковалева М.Э. состоит в сборе исходных данных, оформлении результатов исследования, определении основных факторов, влияющих на развитие МСП.

Authors' Contribution

The contribution of T.N. Kashitsyna is to compile the structure of the article, systematize information about the problems faced by entrepreneurs, analyze the collected materials and scientifically substantiate the conclusions. The contribution of M.E. Kovalev is to collect initial data, formalize the results of the study, and identify the main factors influencing the development of SMEs.

Информация об авторах / About the Authors

Татьяна Николаевна Кашицына – канд. экон. наук, доцент; доцент, Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, Владимир, Россия / **Tatiana N. Kashitsina** – Cand. Sci. (Economics), Docent; Associate Professor, Vladimir State University named after Alexander and Nikolay Stoletovs, Vladimir, Russia

E-mail: kashicina@yandex.ru

SPIN РИНЦ 8890-4863

ORCID 0000-0001-9183-2811

Scopus Author ID 56626154500

Максим Эрнестович Ковалев – аспирант, Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, Владимир, Россия / **Maxim E. Kovalev** – Graduate Student, Vladimir State University named after Alexander and Nikolay Stoletovs, Vladimir, Russia

E-mail: maxkov219953@gmail.com

ORCID 0009-0008-2840-3422

Поступила в редакцию / Received 27.08.2025

Поступила после рецензирования / Revised 06.09.2025

Принята к публикации / Accepted 20.02.2026

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).142-150
Специальность ВАК 5.2.3
УДК 330.53:332.1
JEL R13



© Макарова Е.И., 2026

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ УРОВНЯ СБАЛАНСИРОВАННОСТИ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

Е.И. Макарова , Луганский государственный университет им. Владимира Даля, Луганск, Россия

Аннотация. В статье рассматриваются методические подходы к оценке уровня сбалансированности регионального развития. Задачи эффективного управления региональным развитием становятся особенно актуальными в свете следующих обстоятельств: существование значительных региональных различий, потребность в управленческих стратегиях, основанных на объективных данных, процессы цифровой трансформации экономики, необходимость учета экологических, социальных и управленческих факторов, а также растущее влияние изменений климата и обострение экологических проблем. Проанализированы существующие методы оценки, выделены их преимущества и недостатки. Анализ методик, применяемых для оценки сбалансированности регионального развития, демонстрирует наличие общей структуры: выделение набора показателей, характеризующих систему в целом, и расчет на их основе интегрального индекса сбалансированности. Предложена комплексная методика, основанная на использовании системы индикаторов, отражающих экономические, социальные, экологические и технологические аспекты сбалансированности регионального развития. Представлен алгоритм аналитического исследования уровня сбалансированности регионального развития, состоящий из трех взаимосвязанных этапов. Особое внимание уделяется применению методов таксономического анализа для расчета интегральных показателей и проведения сравнительной оценки регионов. Рассмотренный индекс позволяет ранжировать регионы и формировать рейтинговые оценки. Предлагаемый методический подход к оценке сбалансированности регионального развития представляется перспективным, поскольку построение обобщающего показателя позволяет определить взаимосвязи не только между социальными и эколого-экономическими факторами, но и технологическими, а также выявить степень межрегиональной асимметрии и особенности динамики развития, характерные для разных регионов. Предложенная методика позволяет получить объективную и всестороннюю оценку уровня сбалансированности регионального развития, что может быть использовано при разработке стратегий и программ регионального развития, направленных на сокращение межрегиональных диспропорций и повышение устойчивости территориальных систем.
Ключевые слова: концепция, оценка, регион, региональная политика, региональная экономика, сбалансированное развитие, стратегии развития, устойчивое развитие
Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки (собственные ресурсы).

Для цитирования: Макарова Е.И. Методические подходы к оценке уровня сбалансированности регионального развития // BENEFICIUM. 2026. № 1(58). С. 142-150. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).142-150

ORIGINAL PAPER

METHODICAL APPROACHES TO ASSESSING THE LEVEL OF REGIONAL DEVELOPMENT BALANCE

Е.И. Makarova , Lugansk Vladimir Dahl State University, Lugansk, Russia

Abstract. The article explores methodological approaches to assessing the level of balanced regional development. The imperatives of effective regional development management are underscored by several key circumstances: the persistence of significant regional disparities, the need for data-driven management strategies, the ongoing digital transformation of the economy, the increasing importance of incorporating environmental, social, and governance (ESG) factors, and the growing impact of climate change and escalating environmental problems. Existing assessment methods are analyzed, and their strengths and weaknesses are identified. An analysis of methodologies employed for assessing regional development balance reveals a common structure: the selection of a set of indicators characterizing the system as a whole, and the subsequent calculation of an integrated balance index based on these indicators. A comprehensive methodology is proposed, based on the utilization of an indicator system reflecting the economic, social, and environmental dimensions of balanced regional development. An analytical research algorithm for assessing the level of balanced regional development is presented, consisting of three interconnected stages. Particular attention is paid to the application of taxonomic analysis methods for calculating integrated indicators and conducting comparative assessments of regions. The considered index allows for the ranking of regions

and the formation of rating assessments. The proposed methodological approach to assessing regional development balance is considered promising, as the construction of a generalizing indicator allows not only for the determination of interrelationships between social and ecological-economic factors, but also for the identification of the degree of interregional asymmetry and the specific characteristics of development dynamics that are unique to different regions. The proposed methodology facilitates the acquisition of an objective and comprehensive assessment of the level of balanced regional development, which can be leveraged in the development of regional development strategies and programs aimed at reducing interregional disparities and enhancing the sustainability of territorial systems.

Keywords: concept, assessment, region, regional policy, regional economy, balanced development, development strategies, sustainable development

Funding: the research had no sponsorship (own resources).

For citation: Makarova E.I. Methodical Approaches to Assessing the Level of Regional Development Balance // BENEFICIUM. 2026. Vol. 1(58). Pp. 142-150. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).142-150

Введение

На данном этапе развития Российской Федерации региональный подход к обеспечению устойчивого развития особенно актуален из-за диспропорций, неравномерности и несбалансированности функционирования региональных систем, а также несогласованности путей решения существующих проблем, поскольку развитие социальных, производственных и других региональных процессов обусловлено всей совокупностью общественно-экономических и экологических интересов, уникальными для группы людей на определенной территории. Необходимость эффективного управления региональным развитием обусловлена в частности: проблемой региональных диспропорций, потребностью в обоснованных управленческих решениях, цифровизацией экономики, необходимостью учета ESG-факторов, а также изменением климата и экологическими проблемами.

Для эффективного управления региональным развитием необходима надежная и объективная оценка уровня сбалансированности регионов, позволяющая выявлять проблемные зоны, определять приоритеты и разрабатывать целевые программы поддержки. С одной стороны, цифровая трансформация экономики создает новые возможности для развития регионов, а с другой, может усиливать диспропорции, если не будут приняты соответствующие меры. Современные подходы к управлению и инвестированию требуют учета экологических, социальных и управленческих (ESG) факторов, что также необходимо учитывать при оценке сбалансированности регионального развития. Экологические проблемы и изменение климата оказывают все большее влияние на региональное развитие, требуя учета экологических факторов при планировании и оценке. Не существует единого универсального подхода к оценке сбалансированности регионального развития. Различные методы имеют свои преимущества и недостатки, а выбор конкретного метода зависит от целей оценки, доступности данных и особенностей региональной структуры.

Таким образом, проблематика оценки сбалансированности регионального развития является

крайне актуальной в связи с необходимостью эффективного управления региональным развитием, усложнением социально-экономических процессов, развитием методологии оценки и повышением внимания к региональному развитию на государственном уровне. Разработка и совершенствование методологических инструментов оценки сбалансированности регионов является важным шагом на пути к созданию более устойчивой и сбалансированной экономики.

Цель статьи – обоснование методического подхода к оценке уровня сбалансированности регионального развития.

Теоретико-методологическую основу исследования составляет сочетание диалектического, холистического и институционального подходов. Во время проведения исследования были использованы общенаучные приемы исследований и специфические методы, основанные на современных научных началах экономической науки, а именно: анализ и синтез – для выделения специфических признаков разработанных методик оценки сбалансированности регионального развития; сравнительный метод – для определения положительных и отрицательных сторон методик сбалансированности регионального развития; логический метод и метод обобщений – для предоставления соответствующих выводов и практических рекомендаций по разработке методического подхода к оценке сбалансированности регионального развития.

Результаты и их обсуждение

Несмотря на значительное количество публикаций, определение методического подхода к оценке сбалансированности регионального развития остается дискуссионным и не решенным, что побуждает к дальнейшему исследованию этого вопроса. В современных условиях экономической нестабильности важно исследование существующих методов и моделей оценки сбалансированности регионального развития с целью их усовершенствования, это позволит комплексно и системно подойти к проблемам ее развития. Без оценки сбалансированности регионального развития невозможно разработать мероприятия по

активизации развития, что приводит к актуальности проведения анализа существующих методик оценки и требует дальнейших исследований и предложений по совершенствованию методов сбалансированности регионального развития.

Исследуя методологию оценки уровня сбалансированности регионального развития, представленную в научной литературе, можно выделить несколько аспектов на которых строится система.

1. Акцент на комплексности и многомерности. Исследователи подчеркивают, что оценка сбалансированности регионального развития требует комплексного подхода, учитывающего экономические, социальные, экологические и институциональные аспекты [1]. В литературе прослеживается критика упрощенных одномерных оценок, которые не отражают всей сложности региональных процессов [2]. Исследователи рассматривают различные методики оценки, в частности административную, факторную, факторно-целевую и пропорциональную, которые демонстрируют как сильные, так и слабые стороны. Перспективным представляется формирование комплексного подхода к оценке сбалансированности региональной экономики, интегрирующего в себя лучшие аспекты существующих методик. Не менее значимым является разработка научно обоснованных нормативов сбалансированности, которые должны учитывать: положение региона в системе общероссийского разделения труда, целевые показатели его социально-экономического развития и принцип сопоставимости экономических систем анализируемых регионов [3].

2. Предпочтение динамическому анализу. Оценка должна учитывать не только текущее состояние регионов, но и динамику их развития во времени. Ученые отдают предпочтение методам, позволяющим отслеживать изменения в региональных диспропорциях и выявлять факторы, влияющие на эти изменения [4].

3. Подход к оценке на основе существующих рейтингов. В методологии оценки устойчивого развития регионов применяются два основных подхода: первый основан на анализе первичных данных (преимущественно из Росстата) и последующем расчете интегрального показателя; второй – на использовании существующих рейтингов. Развивая последний подход, авторами [5] предлагается интегрировать уже имеющиеся рейтинги регионов с Целями устойчивого развития.

4. Критическая оценка статистических индикаторов. Хотя статистические индикаторы являются важным инструментом оценки, ученые отмечают, что они могут быть подвержены манипуляциям, не всегда отражают реальное положение дел и могут быть культурно-специфичными [6]. Поэтому необходимо тщательно выбирать индикаторы и учитывать их ограничения.

5. Важность экономического моделирования. Экономическое моделирование рассматривается

как мощный инструмент для анализа взаимосвязей между различными факторами регионального развития и прогнозирования последствий принимаемых решений. Ученые активно разрабатывают и применяют пространственные эконометрические модели для оценки влияния региональной политики на экономический рост и сокращение диспропорций [7]. В работе [8] предложен оригинальный подход к оценке сбалансированности регионального развития, основанный на учете как количественных, так и качественных изменений, происходящих в социо-эколого-экономической системе региона. Данный подход направлен на выявление диспропорций в эколого-экономической и социально-экономической сферах, приводящих к неблагоприятным последствиям для общества, включая ухудшение здоровья населения, повышение уровня смертности и снижение показателей качества жизни.

Анализ существующих методологических подходов к исследованию сбалансированности регионального развития свидетельствует о преобладании трехуровневых систем показателей, направленных на всестороннюю оценку социо-эколого-экономической системы и обеспечивающих системность анализа. Несмотря на это, указанные методики, как правило, не предусматривают долгосрочного прогнозирования функционирования системы, недостаточно учитывают специфику и уникальность территориально-общественных образований, а также не в полной мере исследуют качество информационной базы, используемой для расчетов. Наблюдается определенная повторяемость в выборе направлений исследования и отсутствие взаимосвязи между предлагаемыми группами оценок, что наряду с необходимостью адаптации показателей к стандартам системы национальных счетов затрудняет комплексную оценку регионального развития. Использование коэффициентов значимости, полученных на основе экспертных опросов при расчете интегральных показателей уровня сбалансированности регионального развития, представляется не всегда достаточно объективным. Кроме того, сравнение отдельных показателей со средними по стране может быть некорректным, поскольку общенациональный уровень развития не всегда является оптимальным и может служить эталоном.

Для обеспечения комплексности исследования сбалансированности регионального развития после определения его основных направлений необходимо сформировать систему измерителей, включающую взаимосвязанные индексы и индикаторы, отражающие процессы, протекающие на конкретной территории в заданных условиях и в определенный период времени. Корректный подбор формирования этой системы, состоящей из количественных и качественных характеристик, является определяющим фактором для достижения поставленных целей и задач анализа.

В экономической и экономико-географической

литературе представлены попытки разработки специализированных индикаторов и методологических подходов для региональной экономической диагностики [9], однако далеко не все из них отличаются конструктивностью и направлены на выявление ключевых проблем сбалансированности регионального развития. Ограниченное количество обобщающих показателей-индикаторов обусловлено их взаимосвязанностью и взаимозависимостью, что подчеркивает необходимость дальнейшего поиска и разработки эффективных измерителей.

В контексте устойчивого развития предлагается использовать четырехкомпонентную модель сбалансированности (экономика, социум, экология, технологии) функционирования регионов, поскольку конечной целью исследования является достижение ими устойчивого развития на основе построения действенного механизма его обеспечения с применением адекватных инструментов и методов. Основной акцент предлагается делать на показателях, отражающих рациональность природопользования и эффективность осуществления хозяйственной деятельности с точки зрения обеспечения сбалансированного регионального развития.

Алгоритм аналитического исследования уровня сбалансированности регионального развития представлен на *рис. 1*.

Для анализа показателей, входящих в каждый

из выделенных блоков, предлагается использовать следующий методический инструментарий экономико-статистического исследования: индексный метод, метод коэффициентов, методы сведения и группировки данных, методы стандартизации показателей, методы построения и анализа рядов динамики и трендов, метод рейтинговых оценок, метод интегральных индексов, метод сравнительного анализа.

На втором, аналитическом этапе, целесообразно провести исследование геополитических предпосылок сбалансированности регионального развития, которое позволит сформировать первичное представление о состоянии социо-эколого-экономической региональной системы и послужит основой для выбора направлений ее дальнейшего развития. Данное исследование предлагается осуществить на основе показателей, характеризующих:

- геополитическое состояние (численность и национальный состав населения, протяженность территории, координаты крайних точек);
- экономико-географическое положение (форма территории, площадь, рельеф, климат, смежность с другими регионами, годовое количество осадков, температура воздуха, наличие рек, озер, лиманов);
- административно-территориальное устройство (количество административно-территориальных единиц в регионе).



Рис. 1. Алгоритм аналитического исследования уровня сбалансированности регионального развития / Fig. 1. Analytical Research Algorithm for Assessing the Level of Balanced Regional Development

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

По нашему мнению, в классической тройке социо-эколого-экономической системы необходимо учитывать технологическое развитие региона. Использование технологий помогает в создании эффективных и интуитивных регионов, а встроенная транспортная и коммуникационная сеть экономит время, энергию и деньги. В результате обновления регионов улучшается качество жизни.

Ученые, занимающиеся вопросами инновационной политики, отмечают, что распространение новых технологий, а не только их создание, играет решающую роль в развитии регионов. Проектирование инновационной инфраструктуры, основанной на фундаментальных принципах, закладывает основу для устойчивой, сбалансированной функциональности и будущего роста [10].

На следующем, расчетном этапе, осуществляется анализ устойчивого развития регионов, предполагающий комплексную оценку уровня развития системообразующих компонентов: социальной, экономической, экологической и технологической.

В рамках исследования, посвященного оценке сбалансированности регионального развития, предполагается реализация следующей последовательности действий:

- 1) Осуществление анализа и оценки как количественных, так и качественных показателей, отражающих достигнутый уровень сбалансированности регионального развития, с подробной разбивкой по отраслевому и территориальному принципам.
- 2) Проведение идентификации и оценки тенденций развития, а также прогнозирование их влияния на траекторию сбалансированности регионального развития с целью обоснования выбора приоритетных направлений.
- 3) Выявление и оценка ключевых положительных сторон, недостатков и проблем, обусловленных диспропорциями, свойственными сбалансированности регионального развития.
- 4) Разработка и обоснование интегрального показателя, суммирующего уровень сбалансированности регионального развития.
- 5) Осуществление сопоставительного анализа регионов по отдельным индикаторам и интегральному уровню сбалансированности регионального развития с целью выделения передовых и отстающих территорий.
- 6) Классификация регионов на основе установленных уровней сбалансированности регионального развития для создания типологий и формирования дифференцированных рекомендаций.
- 7) Формулирование объективных и аргументированных выводов о текущем положении дел и перспективах сбалансированности регионального развития на основании выполненного анализа.

Оценку предлагается начинать с показателей социального развития региона, что обусловлено ключевой ролью человеческого капитала в обеспечении устойчивости территориальных систем. Учитывая непосредственное влияние численности, качественных характеристик и динамики развития человеческих ресурсов на уровень и качество жизни населения, целесообразно проведение комплексной оценки социальной сферы по ряду направлений (например: здравоохранение, образование, культура, социальное обеспечение).

Детальное исследование социальной сферы позволит не только определить перспективы сбалансированности регионального развития, но и оценить потенциал создания новых рабочих мест, а также выявить приоритетные направления развития регионального рынка труда. Пространственная дифференциация показателей социального развития даст возможность идентифицировать проблемные зоны в функционировании социальной сферы, что послужит важным ориентиром при разработке прогнозных сценариев развития региона [11].

Для оценки влияния экономической составляющей на устойчивость региона предлагается осуществлять анализ показателей, отражающих уровень эффективности использования экономических и финансовых ресурсов региона в различных сферах деятельности, и получить объективные результаты через отраслевую и территориальную структуру экономической деятельности, ее интенсивность, что, соответственно, обусловлено тесной взаимосвязью экономического развития региона с его социальным и экологическим состоянием.

Условием для выхода экономики на новую траекторию устойчивого и сбалансированного роста является развитие отраслей высокотехнологического сектора [12].

При анализе показателей экономической деятельности и расчете интегрального индекса уровня экономического развития, необходимого для дальнейшего проведения перспективного прогнозирования развития социо-эколого-экономической системы региона, по нашему мнению, следует сосредоточиться на пяти направлениях: уровень хозяйственной деятельности, финансовое обеспечение региона, инвестиционная активность, научно-техническое развитие и внешнеэкономическая деятельность. Данные направления анализа дадут возможность комплексной оценки эффективности использования экономического и финансового обеспечения региона по разным сферам деятельности.

Второй этап посвящен исследованию экологической составляющей региональной системы, что требует учета ее тесной взаимосвязи с социальной и экономической сферами. Экосистема, являясь источником ресурсов для экономического и социального развития, одновременно подвергается антропогенному воздействию, приводящему

к накоплению отходов и нарушению способности к саморегуляции [13]. В связи с этим, анализ экологической сферы предлагается проводить по следующим направлениям: оценка состояния природных ресурсов, анализ техногенной и антропогенной нагрузки на экосистему, оценка активности природоохранной деятельности (объем финансирования природоохранных мероприятий, внедрение и эффективность использования ресурсосберегающих технологий, состояние системы управления отходами, состояние системы экологического мониторинга, контроля и надзора и др.).

Для обеспечения сопоставимости и проведения сравнительного анализа сбалансированности регионального развития необходимо рассчитать обобщающие индексы по каждой из составляющих: социальной, экономической, экологической и технологической. Эти индексы станут основой

для оценки уровня сбалансированности регионального развития. Кроме того, целесообразно рассчитать комплексный интегральный показатель, количественно и качественно отражающий уровень сбалансированности регионального развития. Для расчета данного показателя, а также уровней соответствующих составляющих, предлагается применение методов таксономического анализа, позволяющих упорядочить объекты исследования по степени близости к эталонному состоянию. Таким образом, на основе данного метода будут рассчитаны синтетические величины – таксономические индексы социальной, экономической, экологической и технологической сфер региона. Характеристики индекса уровня сбалансированности регионального развития представлены на рис. 2.



Рис. 2. Схема построения индекса уровня сбалансированности регионального развития / Fig. 2. Scheme of Construction of the Index of the Level of Regional Development

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Выбор показателей обусловлен следующими особенностями.

Показатели, выступающие стимуляторами (например, ВРП на душу населения и среднемесячная заработная плата), выбраны как прямые индикаторы экономического благосостояния и эффективности региональной экономической политики. Их высокая стандартизированная величина ($Z_s > 0$) приближает регион к эталону развития.

Включение дестимуляторов (таких как уровень безработицы и заболеваемость туберкулезом) критически важно. Сбалансированность не может

быть достигнута при наличии острых социальных или экологических проблем даже при высоком ВРП. Минимизация этих показателей (достижение минимального Z_s или максимального отрицательного Z_s) является необходимым условием для формирования общего положительного интегрального индекса I_t .

В отличие от статических оценок, методика включает показатели, отражающие потенциал и структуру развития. Например, прямые инвестиции и доля МСП в ВРП выбраны как индикаторы от-

крытости экономики и ее диверсификации, что повышает устойчивость региона к внешним шокам, что соответствует современным требованиям региональной политики [12].

Расчет таксономического показателя уровня сбалансированности регионального развития и таксономических индексов его составляющих включает в себя следующий алгоритм.

На начальном этапе формируется матрица наблюдений, содержащая наиболее полную характеристику изучаемой совокупности и дифференциацию признаков (стимуляторы, дестимуляторы). Далее осуществляется стандартизация матрицы наблюдений с помощью формулы следующего вида [14]:

$$Z_{ik} = \frac{X_{ik} - \bar{X}_k}{S_k}, \tag{1}$$

где Z_{ik} – стандартизированное значение показателя k для i региона; \bar{X}_k – среднее арифметическое значение показателя k по регионам; S_k – стандартное отклонение показателя k .

Следующим этапом является расчет коэффициентов иерархии с использованием критических расстояний между соседними признаками, отражающими значение и роль каждого признака в исследовании [15]. В рамках предложенной методики для расчета интегрального показателя используется подход, основанный на вариативности признаков, для повышения объективности взвешивания. Весовой коэффициент k_s для s -го показателя определяется как среднее абсолютное значение его стандартизированных величин по всей

совокупности регионов. Полученный весовой коэффициент k_s применяется в формуле расчета расстояния до эталонного состояния.

Расстояние между отдельными регионами по совокупности изучаемых признаков и эталоном (P_0) рассчитывается на основе следующей формулы [15]:

$$C_{i0} = \sqrt{\sum_{s=1}^n k_s \cdot (Z_{is} - Z_{0s})^2} \tag{2}$$

где k_s – весовой коэффициент признака s .

Расчет показателя уровня сбалансированности регионального развития осуществляется по следующему алгоритму:

$$C'_0 = \frac{\sum_{i=1}^w C_{i0}}{w}, \tag{3}$$

$$S_0 = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^w (C_{i0} - C'_0)^2}{w}}, \tag{4}$$

$$C'_0 = C_0 + 2S_0, \tag{5}$$

$$I_i = 1 - \frac{C_{i0}}{C'_0}, \tag{6}$$

где I_i – показатель уровня сбалансированности регионального развития; C_{i0} – расстояние между отдельными регионами и эталонным значением (вектором P_0).

На основе представленных формул рассчитываются интегральные показатели уровня сбалансированности регионального развития

Представленный алгоритм апробирован на данных трех регионов Южного федерального округа: Краснодарский край, Ростовская область и Республика Крым (табл. 1).

Таблица 1 / Table 1

Индекс уровня сбалансированности регионального развития / Index of the Level of Regional Development

Регион / Region	Взвешенное расстояние C_{i0} / Weighted Distance C_{i0}	Скорректированный эталон C'_0 / Adjusted Benchmark C'_0	C_{i0}/C'_0	Индекс $I_i = 1 - (C_{i0}/C'_0)$ / Index $I_i = 1 - (C_{i0}/C'_0)$	Ранг / Rank
Краснодарский край	2.55	5.732	$2.55/5.732 = 0.4448$	0.555	1
Ростовская область	3.81	5.732	$3.81/5.732 = 0.6647$	0.335	2
Республика Крым	4.95	5.732	$4.95/5.732 = 0.8636$	0.136	3

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Интерпретируются указанные показатели следующим образом: чем ближе уровень соответствующей составляющей к единице, тем лучше ситуация в регионе. Полученные векторы показателей каждого типа создают возможности сопоставления регионов по уровням каждой из составляющих сбалансированности регионального развития через присвоение им соответствующих рангов.

Применяя описанный алгоритм (включая расчет весов через средние абсолютные значения стандартизированных признаков и использование скорректированной средней C'_0):

- Краснодарский край занимает первое место ($I_i = 0,555$);
- Ростовская область занимает второе место ($I_i = 0,335$);
- Республика Крым замыкает тройку ($I_i = 0,136$).

В рамках данной модели, Краснодарский край демонстрирует наибольшую сбалансированность развития по выбранным 16 индикаторам, в то время как Республика Крым имеет самый низкий уровень сбалансированности, что говорит о том, что ее характеристики по данному набору индикаторов наиболее сильно отклоняются от «идеального» состояния, достигнутого в этой тройке регионов.

Заключение

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что большинство методических подходов к оценке уровня сбалансированности регионального развития базируются на использовании инструментария определения интегральной оценки по разным показателям, которые объединены в определенные подгруппы. Предложенный ком-

плексный подход учитывает многоаспектные процессы, объединяя социальную, экономическую, экологическую и технологическую составляющие.

Интегральный показатель рассчитывается за счет установления взвешенного таксономического расстояния от нормированных значений частичных показателей до эталонного состояния, при этом веса определяются на основе вариативности самих признаков.

Анализ существующих методов оценки сбалансированности регионального развития выявил общую структуру, включающую выделение групп частных показателей, характеризующих систему в целом. На основе этих показателей рассчитывается интегральный индекс оценки уровня сбалансированности, позволяющий осуществить ранжирование регионов и формирование рейтинговых оценок. Целесообразность использования предлагаемого методического подхода объясняется тем, что построение обобщающего показателя, рассчитанного через скорректированный эталон, позволяет не только выявить взаимообуславливающее влияние социальных, эколого-экономических и технологических факторов, но и учесть степень межрегиональной асимметрии развития.

В процессе оценки уровня сбалансированности регионального развития, разработки его дальнейших вариантов и принятия управленческих решений особое место занимает использование взвешенных методов экономико-математического моделирования. Данный подход позволяет объективно сгруппировать регионы в зависимости от полученного значения интегрального индекса и способствует разработке адресных стратегий развития, направленных на сокращение выявленных диспропорций.

Библиография

- [1] Быкова М.Л. Моделирование актуальных направлений социально-экономического развития территорий в рамках концепции устойчивого развития // Human Progress. 2022. Том 8. № 1. С. 1-11. DOI: 10.34709/IM.181.4
- [2] Ибрагимхалилова Т.В., Голикова Г.В., Овчиникова К.О. Оценка уровня социально-экономического развития Ростовской области на основе сбалансированности региональных подсистем // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2023. № 4. С. 60-75. DOI: 10.17308/econ.2023.4/11689
- [3] Уханова А.В. Обзор методических подходов к оценке сбалансированности региональной экономики // Human Progress. 2023. Том 9. № 4 С. 1-12. DOI: 10.34709/IM.194.12
- [4] Кудрявцева С.С., Барсегян Н.В., Башкирцева С.А. Теоретико-методические основы управления сбалансированным развитием мезосистем // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2022. № 6(97). С. 18-26. DOI: 10.21295/2223-5639-2022-6-18-26
- [5] Мамлеева Э.Р., Сазыкина М.Ю., Трофимова Н.В. Методика оценки сбалансированности муниципального образования // Вестник Евразийской науки. 2019. Том 11. № 6. С. 1-7.
- [6] Łuczak A., Kurzawa I. Ocena poziomu zrównoważonego rozwoju powiatów w Polsce z wykorzystaniem metod taksonomicznych // Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Taksonomia. 2017. Vol. 29(469). Pp. 109-118. (На польск.). DOI: 10.15611/pn.2017.469.11
- [7] Рассоха Е.В. Индикаторы оценки системы стратегического управления сбалансированным развитием региона // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. 2017. № 1. С. 51-58.
- [8] Третьякова Е.А., Осипова М.Ю. Сочетание статического и динамического подходов в оценке устойчивого развития региональных социально-экономических систем // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2016. № 2(29). С. 79-92. DOI: 10.17072/1994-9960-2016-2-79-92
- [9] Барабаш Д.А. Комплексный подход для оценки сбалансированности регионального развития // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2014. № 1(187). С. 42-53.
- [10] Майданевич Ю.П., Челпанова М.М. Оценка эффективности региональной экономической политики сбалансированного развития // Экономика и предпринимательство. 2024. № 3(164). С. 380-389. DOI: 10.34925/EIP.2024.164.3.072
- [11] Doroshenko Yu.A., Pavlova I.G. Design Principles of Innovation Infrastructure at the Meso-Level // BENEFICIUM. 2022. Vol. 1(42). Pp. 40-46. (На англ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2022.1(42).40-46
- [12] Хагуров М.Р. Факторы и условия сбалансированного регионального развития в рамках экономической политики // Региональная и отраслевая экономика. 2024. № 4. С. 61-67. DOI: 10.47576/2949-1916.2024.4.4.007
- [13] Васильева Л.В. Анализ методических подходов к построению интегральных экономических показателей // Экономические исследования и разработки. 2017. № 12. С. 8-18.
- [14] Садыков А.И. Методика оценки сбалансированного социально-экономического развития региона // Экономические науки. 2022. № 216. С. 153-158. DOI: 10.14451/1.216.153
- [15] Руденко Л.Г., Егорова Н.Н. Методологический подход к оценке уровня устойчивого развития регионов // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1 Экономика и управление. 2022. № 4(43). С. 62-72. DOI: 10.21777/2587-554X-2022-4-62-72

References

- [1] Bykova M.L. Current Directions' Simulation of Territories' Socio-Economic Development According to the Sustainable Development Concept // Human Progress. 2022. Vol. 8(1). Pp. 1-11. (In Russ.). DOI: 10.34709/IM.181.4
- [2] Ibragimkhalilova T.V., Golikova G.V., Ovchinikova K.O. Assessment of the Level of Socio-Economic Development of the Rostov Region Based on the Balance of Regional Subsystems // Eurasian Journal of Economics and Management. 2023. Vol. 4. Pp. 60-75. (In Russ.). DOI: 10.17308/econ.2023.4/11689
- [3] Ukhanova A.V. Methodological Approaches Review to the Regional Economy Balance Assessment // Human Progress. 2023. Vol. 9(4). Pp. 1-12. (In Russ.). DOI: 10.34709/IM.194.12
- [4] Kudryavtseva S.S., Barsegyan N.V., Bashkirtseva S.A. Theoretical and Methodological Foundations for Control of the Balanced Development of Mesosystems //

- Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. 2022. Vol. 6(97). Pp. 18-26. (In Russ.). DOI:10.21295/2223-5639-2022-6-18-26
- [5] Mamleeva E.R., Sazykina M.Yu., Trofimova N.V. Methodology for Assessing the Balance of the Municipality // The Eurasian Scientific Journal. 2019. Vol. 11(6). (In Russ.). Pp. 1-7.
- [6] Łuczak A., Kurzawa I. Ocena poziomu zrównoważonego rozwoju powiatów w Polsce z wykorzystaniem metod taksonomicznych // Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Taksonomia. 2017. Vol. 29(469). Pp. 109-118. DOI: 10.15611/pn.2017.469.11
- [7] Rassokha E.V. Indicators for Assessing the Strategic Management System of Balanced Regional Development // FES: Finance. Economy. Strategy. 2017. Vol. 1. Pp. 51-58. (In Russ.).
- [8] Tretyakova E.A., Osipova M.Yu. Combination of Static and Dynamic Approaches to Assessing Sustainable Development of Regional Socio-Economic Systems // Perm University Herald. Economy. 2016. Vol. 2(29). Pp. 79-92. (In Russ.). DOI: 10.17072/1994-9960-2016-2-79-92
- [9] Barabash D.A. Integrated Approach for Estimating Balanced Regional Development // St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics. 2014. Vol. 1(187). Pp. 42-53. (In Russ.).
- [10] Maydanevich J.P., Chelpanova M.M. Assessing the Effectiveness of Regional Economic Policy for Balanced Development // Economics and Entrepreneurship. 2024. Vol. 3(164). Pp. 380-389. (In Russ.). DOI: 10.34925/EIP.2024.164.3.072
- [11] Doroshenko Yu.A., Pavlova I.G. Design Principles of Innovation Infrastructure at the Meso-Level // BENEFICIUM. 2022. Vol. 1(42). Pp. 40-46. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2022.1(42).40-46
- [12] Khagurov M.R. Factors and Conditions of Balanced Regional Development within the Framework of Economic Policy // Regional and Sectoral Economy. 2024. Vol. 4. Pp. 61-67. (In Russ.). DOI: 10.47576/2949-1916.2024.4.4.007
- [13] Vasilieva L.V. Analysis of Methodical Approaches to the Development of Integral Economic Indicators // Economic Development Research Journal. 2017. Vol. 12. Pp. 8-18. (In Russ.).
- [14] Sadykov A.I. Metodika ocenki sbalansirovannogo social'no-ekonomicheskogo razvitiya regiona [Methodology for assessing the balanced socio-economic development of the region] // Economic Sciences. 2022. Vol. 216. Pp. 153-158. (In Russ.) DOI:10.14451/1.216.153
- [15] Rudenko L.G., Egorova N.N. Methodological Approach to Assessing the Level of Sustainable Development of Regions // Bulletin of Moscow Witte University. Series 1: Economics and Management. 2022 Vol. 4(43). Pp. 62-71. (In Russ.). DOI: 10.21777/2587-554X-2022-4-62-72

Конфликт интересов / Conflict of Interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов /
The author declares no conflict of interests.

Информация об авторе / About the Author

Елена Ивановна Макарова – канд. экон. наук, доцент; заведующий кафедрой, Луганский государственный университет им. Владимира Даля, Луганск, Россия / **Elena I. Makarova** – Cand. Sci. (Economics), Docent; Head of the Department, Lugansk Vladimir Dahl State University, Lugansk, Russia
E-mail: 32oklena@rambler.ru
SPIN РИНЦ 9387-6823
ORCID 0009-0009-3544-1010

Поступила в редакцию / Received 17.10.2025
Поступила после рецензирования / Revised 28.01.2026
Принята к публикации / Accepted 20.02.2026

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).151-160
Специальность ВАК 5.2.3
УДК 332.1:338.486:004.8
JEL L83, O33, R11



© Омарова Н.Ю., Веселов А.Г., 2026

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

РОЛЬ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ФОРМИРОВАНИИ СИСТЕМЫ МОНИТОРИНГА ТУРИЗМА В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ РЕГИОНА

Н.Ю. Омарова , Муромский государственный педагогический институт, Муром, Россия

А.Г. Веселов , Управление Федеральной налоговой службы России по Новгородской области, Великий Новгород, Россия

Аннотация. В статье исследуется роль искусственного интеллекта как ключевого инструмента формирования комплексной системы мониторинга и оценки вклада туризма в социально-экономическое развитие региона. Актуальность исследования обусловлена возрастающей ролью туристской отрасли в структуре региональной экономики, а также необходимостью перехода от фрагментарного статистического учета туристской деятельности к интегрированным аналитическим системам, способным учитывать прямые и косвенные эффекты туризма на экономику, социальную сферу и пространственное развитие территории. Целью исследования является обоснование методических и аналитических возможностей использования искусственного интеллекта при формировании системы мониторинга вклада туризма в социально-экономическое развитие региона. Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи: проанализированы современные подходы к применению искусственного интеллекта и big data в туристской сфере и региональном управлении; выявлены ограничения традиционных статистических методов оценки вклада туризма в валовой региональный продукт и социально-экономическое развитие территорий; обоснована роль искусственного интеллекта как инструмента интеграции разнородных данных о туристской активности; разработана методическая модель мониторинга вклада туризма в социально-экономическое развитие региона, включающая экономические, социальные и инфраструктурно-пространственные показатели; определены направления практического применения интеллектуальных аналитических инструментов в системе регионального управления туризмом. Методологической основой исследования послужили методы экономического анализа, сравнительного и межстранового анализа, статистические методы обработки данных, а также элементы интеллектуального анализа данных. Эмпирическая база включает официальные статистические данные за 2022-2024 гг., материалы международных организаций, аналитические отчеты и практики внедрения ИИ-решений в туристской сфере. В результате исследования показано, что использование алгоритмов искусственного интеллекта позволяет повысить точность оценки вклада туризма в валовой региональный продукт, занятость, доходы населения, развитие малого бизнеса и инфраструктуры, а также обеспечивает возможность оценки мультипликативного эффекта туризма, слабо отражаемого в традиционной статистике. Сделан вывод о том, что интеграция искусственного интеллекта в региональные системы управления туризмом формирует предпосылки для перехода к проактивной модели региональной политики, основанной на прогнозировании, сценарном анализе и своевременной корректировке управленческих решений. Полученные результаты могут быть использованы при разработке региональных программ развития туризма и совершенствовании системы мониторинга социально-экономического развития субъектов Российской Федерации.

Ключевые слова: валовой региональный продукт, искусственный интеллект, мониторинг туристской деятельности, мультипликативный эффект туризма, региональная экономика, социально-экономическое развитие региона, туризм, цифровые технологии управления

Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки (собственные ресурсы).

Для цитирования: Омарова Н.Ю., Веселов А.Г. Роль искусственного интеллекта в формировании системы мониторинга туризма в социально-экономическом развитии региона // BENEFICIUM. 2026. № 1(58). С. 151-160. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).151-160

ORIGINAL PAPER

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE FORMATION OF A TOURISM MONITORING SYSTEM IN THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF A REGION

N.Yu. Omarova , Murom State Pedagogical Institute, Murom, Russia

A.G. Veselov , Office of the Federal Tax Service of Russia for the Novgorod Region, Veliky Novgorod

Abstract. The article explores the role of artificial intelligence as a key tool for creating an integrated system for monitoring and evaluating the contribution of tourism to the socio-economic development of a region. The relevance of the study is driven by the growing importance of the tourism industry in the regional economy, as well as the need to transition from fragmented statistical accounting of tourism activities to integrated analytical systems that can account for the direct and indirect effects of tourism on the economy, social sphere, and spatial development of the region. The purpose of the study is to substantiate the methodological and analytical possibilities of using artificial intelligence in the formation of a system for monitoring the contribution of tourism to the socio-economic development of the region. The following tasks were solved to achieve this goal: modern approaches to the application of artificial intelligence and big data in the tourism sector and regional management were analyzed; the limitations of traditional statistical methods for assessing the contribution of tourism to the gross regional product and the socio-economic development of territories were identified; The role of artificial intelligence as a tool for integrating heterogeneous data on tourist activity has been substantiated; a methodological model for monitoring the contribution of tourism to the socioeconomic development of the region has been developed, which includes economic, social, and infrastructure-spatial indicators; and the directions for the practical application of intelligent analytical tools in the regional tourism management system have been identified. The study is based on the methods of economic analysis, comparative and cross-country analysis, statistical methods of data processing, and elements of data mining. The empirical base includes official statistical data for 2022-2024, materials from international organizations, analytical reports, and practices of implementing AI solutions in the tourism sector. The study shows that the use of artificial intelligence algorithms can improve the accuracy of assessing the contribution of tourism to the gross regional product, employment, household income, and the development of small businesses and infrastructure. It also provides an opportunity to assess the multiplier effect of tourism, which is poorly reflected in traditional statistics. It is concluded that the integration of artificial intelligence into regional tourism management systems creates the preconditions for the transition to a proactive model of regional policy based on forecasting, scenario analysis, and timely adjustment of management decisions. The results obtained can be used in the development of regional tourism development programs and the improvement of the system for monitoring the socio-economic development of the constituent entities of the Russian Federation.

Keywords: gross regional product, artificial intelligence, monitoring of tourist activity, multiplier effect of tourism, regional economy, socio-economic development of the region, tourism, digital management technologies

Funding: the research had no sponsorship (own resources).

For citation: Omarova N.Yu., Veselov A.G. The Role of Artificial Intelligence in the Formation of a Tourism Monitoring System in the Socio-Economic Development of a Region // BENEFICIUM. 2026. Vol. 1(58). Pp. 151-160. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).151-160

Введение

Туристическая отрасль в контексте региональной экономики в последние годы рассматривается не столько как сектор услуг, а, скорее, как инструмент структурного развития территорий, влияющий на занятость, инвестиционную привлекательность, развитие инфраструктуры и качество жизни населения. В этой связи особую актуальность приобретает формирование комплексной системы мониторинга и оценки вклада туризма в социально-экономическое развитие региона, основанной на использовании цифровых технологий и, прежде всего, инструментов искусственного интеллекта.

Анализ территориальной структуры валовой добавленной стоимости (ВДС) туристской индустрии в субъектах Российской Федерации указывает на значительную межрегиональную дифференциацию по уровню вовлеченности туризма в формирование валового регионального продукта (ВРП). Так, доля НДС туризма в ВРП варьируется от менее 2% в индустриально ориентированных российских регионах до 6-8% и более в субъектах с выраженной туристской специализацией. Данные различия формируют объектив-

ный запрос на внедрение интеллектуальных систем мониторинга, способных учитывать специфику территориального развития и динамику туристских потоков.

С позиции регионального управления искусственный интеллект выступает не только как инструмент повышения эффективности отдельных компаний, но и как элемент аналитической платформы региона, обеспечивающей сбор данных о туристских потоках в реальном времени, анализ сезонных и пространственных колебаний спроса, оценку влияния туризма на занятость, доходы населения и развитие малого бизнеса, прогнозирование нагрузки на транспортную, коммунальную и социальную инфраструктуру.

Использование искусственного интеллекта (далее – ИИ) позволяет перейти от фрагментарной статистической отчетности к интегрированной системе мониторинга, основанной на обработке больших массивов данных (big data), включая информацию из цифровых платформ бронирования, мобильных операторов, платежных систем и региональных информационных ресурсов. Такой подход существенно расширяет

аналитические возможности органов региональной власти и снижает временной лаг между изменением туристской активности и управленческой реакцией.

Особую значимость ИИ приобретает в оценке мультипликативного эффекта туризма, который традиционно слабо отражается в официальной статистике. Алгоритмы машинного обучения позволяют моделировать косвенное влияние туристских расходов на смежные отрасли региональной экономики, такие как транспорт, торговлю, общественное питание, культуру, сферу услуг. В результате формируется более объективное представление о реальном вкладе туризма в экономический рост региона.

С социальной точки зрения интеллектуальные системы мониторинга обеспечивают возможность анализа пространственного распределения туристских доходов, влияния туризма на уровень и структуру занятости, изменений качества городской среды и доступности социальных услуг. Это особенно важно для регионов с высокой долей внутреннего туризма, где туристская активность напрямую связана с устойчивостью локальных сообществ и развитием человеческого капитала.

На наш взгляд, интеграция ИИ в региональные системы управления туризмом формирует предпосылки для перехода к проактивной модели региональной политики, при которой управленческие решения принимаются не на основе ретроспективных данных, а с опорой на прогнозные сценарии и предиктивную аналитику. Это позволяет не только сглаживать социально-экономические диспропорции, но и целенаправленно использовать туристский потенциал как фактор долгосрочного развития территории.

Таким образом, искусственный интеллект следует рассматривать как ключевой инструмент формирования комплексной системы мониторинга социально-экономического развития региона, в рамках которой туризм выступает одновременно объектом анализа и драйвером структурных преобразований региональной экономики.

В этой связи актуальность темы обусловлена не только технологическим прогрессом, но и изменением парадигмы потребления туристических услуг. Современный турист отличается высокой цифровой грамотностью, стремлением к индивидуализации путешествия, а также ожиданием максимальной оперативности обслуживания. Искусственный интеллект становится не просто технологическим трендом, а необходимым инструментом адаптации бизнеса к этим ожиданиям. При этом важно учитывать, что туризм – это не только экономическая, но и социально-культурная сфера, где ИИ способен формировать новые модели взаимодействия между субъектами туристического пространства. Особенно остро необходимость

трансформации проявилась в условиях постпандемийной неопределенности, изменяющей логику передвижений, структуру спроса и формат туристических предпочтений. В таких условиях именно ИИ способен обеспечить устойчивость отрасли через более точное прогнозирование, адаптивность к изменениям внешней среды, минимизацию рисков и автоматизацию повторяющихся процессов. Не менее значимым становится влияние ИИ на развитие внутреннего туризма, что особенно актуально для Российской Федерации, где внутренние направления приобретают стратегическое значение в условиях геополитических ограничений.

В рамках настоящей статьи рассматриваются не только технологические возможности ИИ, но и институциональные, управленческие и поведенческие аспекты его интеграции. Тем самым исследование нацелено на создание целостной картины цифровой трансформации туризма с акцентом на прикладное значение ИИ-решений. Целью настоящего исследования является комплексная оценка потенциала искусственного интеллекта в туристической индустрии, анализ современных форм его применения, выявление ограничений и перспектив использования в российских и международных условиях. Основной исследовательский вопрос предполагает определение условий, механизмов и стратегий, способствующих успешному внедрению ИИ в туризме, а также оценку их влияния на эффективность и устойчивость компаний туристической отрасли.

Проблемное поле охватывает следующие аспекты:

- разрыв между технологическим потенциалом ИИ и его фактическим внедрением в практику туроператоров;
- неготовность многих туристических компаний к цифровой трансформации;
- недостаточная теоретическая проработка специфики ИИ в услугуориентированных секторах.

Рабочая гипотеза предполагает, что системная интеграция ИИ в процессы туристических организаций позволяет не только оптимизировать их работу, но и создает основу для перехода к новой модели клиентского взаимодействия, ориентированной на предиктивное обслуживание, устойчивое развитие и персонализацию на основе анализа больших данных.

Представим краткий литературный обзор научных статей по теме исследования, опубликованных в высокорейтинговых журналах в период с 2021 по 2025 гг. И здесь можно выделить несколько направлений исследований:

1. ИИ и «умные дестинации»: переход от цифровых сервисов к управлению территорией. Современная исследовательская повестка смещает акцент от «цифровизации туризма» как набора сервисных решений к пониманию туризма как социотехнической системы дестинации, где данные и алгоритмы становятся ресурсом управления. В

работе [1] предлагается обновленная концепция AI-powered smart tourism 2.0, в которой ИИ рассматривается не только как механизм персонализации опыта туриста, но и как фактор усиления управленческих возможностей дестинации за счет новых контуров данных, интерфейсов и моделей принятия решений. Для задач регионального мониторинга это принципиально: ИИ описывается как «надстройка» над потоками данных о мобильности, инфраструктуре и поведении, позволяющая переходить к предиктивному управлению нагрузками и рисками (сезонность, перегрузка странств, инфраструктурные дисбалансы).

Развитие умной туристской инфраструктуры и «сетевые экосистемы» (smart hospitality / networked destinations) дополняют подход авторов работы [2], которые показывают, что цифровые экосистемы связывают участников дестинации (бизнес, туристов, городские сервисы, власти) и формируют основу для интегрированных данных, на которых может строиться мониторинг социально-экономических эффектов туризма на уровне региона.

2. Big Data как новая эмпирическая база мониторинга туризма в региональной экономике. Для регионального анализа критично, что туризм долго оставался «сложно измеряемым» из-за фрагментарности статистики и слабой сопоставимости территорий. Современные обзоры фиксируют, что big data становится устойчивым исследовательским направлением туризма, причем Scopus/WoS-публикации концентрируются вокруг измерения потоков, поведения и цифровых следов. В работе [3] авторы демонстрируют рост научного корпуса исследований по big data в туризме и подчеркивают его вклад в развитие методологии измерения, включая мониторинговые задачи. Следует отметить, что прикладной сдвиг особенно заметен в исследованиях, где big data используется для анализа периферийных территорий и пространственных диспропорций. В статье [4] туристская активность в «периферии» измеряется по данным крупного цифрового портала, что позволяет детализировать географию спроса и выявлять региональные различия, которые в традиционной статистике часто «сглажены». Это напрямую поддерживает идею региональной системы мониторинга, ориентированной на выявление территориальной неоднородности эффектов туризма.

3. ИИ и прогнозирование туристского спроса как ядро предиктивного мониторинга региона. Вклад ИИ в мониторинг социально-экономического развития региона проявляется прежде всего через повышение точности прогнозирования спроса и потоков, необходимых для планирования инфраструктуры, бюджета, занятости и мер регулирования.

В исследовании [5] представлен подход, преобразующий временные ряды туристского спроса в «изображения» и демонстрирующий

прирост точности по сравнению с базовыми моделями. Это важно для регионов, где ошибка прогноза ведет к инфраструктурным перегрузкам или недоиспользованию мощностей. Авторы [6] показывают, что использование многомерных данных и обучающих моделей усиливает качество прогнозов в условиях «проклятия размерности» туристских big data, а также подчеркивают полезность результатов для управленцев и практики планирования.

Наконец, переход к источникам «почти реального времени» усиливает мониторинговый потенциал: авторы [7] строят прогноз спроса на основе данных социальных медиа и причинно-следственных индексов конверсии коммуникаций, что приближает мониторинг к режиму «раннего сигнала» для региональных систем управления туризмом.

4. Информационные потоки и региональные экономические связи туризма. Для региональной экономики принципиально не только измерять объем туризма, но и понимать его связанность и пространственные эффекты. В своем исследовании авторы показывают, что «информационный поток» в туризме статистически значимо усиливает региональные туристские экономические связи и имеет выраженные эффекты распространения [8]. С точки зрения мониторинга это означает, что цифровые данные, такие как поиск, бронирования, контент, коммуникации могут служить не просто прокси-индикаторами спроса, но и маркерами межрегиональной связанности, влияющей на распределение выгод и нагрузок.

Подводя итог научным исследованиям, следует отметить, что в целом наблюдается три устойчивых тренда:

- сдвиг к управлению дестинацией на основе данных и ИИ, где важны вопросы управления и интеграции акторов;
- расширение эмпирической базы за счет big data позволяет измерять потоки и региональные различия точнее классической статистики;
- быстрое развитие глубоких обучающих моделей прогнозирования включает социальные медиа как источник «ранних сигналов» для управленческих решений.

При этом заметен методический разрыв, значимый в рамках нашего исследования. Так, многие работы либо сосредоточены на технологиях и прогнозировании (уровень инструментов), либо на концепции «умного туризма» (уровень рамок), но реже переводят результаты в структурированную систему мониторинга вклада туризма в социально-экономическое развитие региона (уровень управленческой модели с показателями, логикой расчета и контуром данных). Именно на заполнение этого разрыва и направлено данное исследование.

Таким образом, анализ применения искусственного интеллекта в туристической индустрии

требует обращения к широкому спектру теоретических концепций, охватывающих как цифровую трансформацию, так и особенности сервисной экономики. Центральным понятием выступает цифровизация как стратегический вектор модернизации бизнес-процессов. В рамках теории цифровой экономики [9] подчеркивается, что переход к использованию цифровых платформ и автоматизированных систем меняет структуру взаимодействия между участниками рынка, снижает транзакционные издержки и усиливает персонализацию предложений [10].

Важным элементом теоретической базы служит теория сервисизации [11], согласно которой организации, функционирующие в традиционно продуктовых отраслях, переходят к модели оказания услуг. Туризм в этом контексте изначально представляет собой услугуориентированную сферу, что делает применение ИИ в ней особенно релевантным. Внедрение ИИ позволяет формировать индивидуальные маршруты, адаптированные под запросы конкретного пользователя, и в реальном времени встраивать дополнительные предложения, создавая тем самым новую форму ценности [12].

Также применимы положения теории инновационного диффузионного процесса, объясняющей закономерности распространения технологических решений в обществе. Различные категории потребителей и организаций, от инноваторов до скептиков, по-разному реагируют на внедрение ИИ, что отражается в неоднородности цифровой зрелости компаний и регионов [13].

Концепция «умных дестинаций» (smart destinations), разработанная в рамках европейской программы цифровой трансформации туризма, подчеркивает, что ИИ становится не только средством повышения эффективности, но и фактором устойчивого развития [14]. В умных дестинациях ИИ отвечает за сбор и обработку данных о туристических потоках, оптимизацию логистики, защиту окружающей среды и инклюзивность предоставляемых услуг [15].

Не менее значим вклад поведенческой экономики [16] и теорий потребительского выбора [17], акцентирующих влияние когнитивных факторов и алгоритмических рекомендаций на принятие решений. В условиях, когда пользователь взаимодействует с интерфейсом, построенным на ИИ, сам процесс выбора трансформируется, что требует особого внимания к этике алгоритмического влияния.

В совокупности, представленные выше теоретические подходы и концепции позволяют сформулировать комплексное видение места ИИ в трансформации туристической отрасли – от технологических аспектов до изменений в социальном взаимодействии и потребительском поведении.

Настоящее исследование опирается на использование смешанного методологического

подхода, включающего как количественные, так и качественные методы анализа. Такая стратегия обеспечивает всесторонний охват проблемы, позволяя совместить статистическую достоверность с глубинным пониманием процессов, происходящих в отрасли. В качестве количественной базы использовались официальные данные Росстата, UNWTO, Statista, Eurostat, а также отчеты ведущих консалтинговых компаний (McKinsey, PwC, BCG) за 2022-2024 гг. В частности, анализировались объемы инвестиций в цифровые технологии в туризме, структура внедрения ИИ в компаниях разного уровня (от стартапов до транснациональных корпораций), динамика спроса и предпочтений туристов, а также показатели удовлетворенности клиентов.

Качественная часть исследования представлена кейс-анализом таких туристических компаний, как TUI и Emirates Holidays, включающим оценку эффективности конкретных ИИ-решений (персонализация предложений, чат-боты, автоматизированные системы логистики и клиентской поддержки). Кроме того, проведены экспертные интервью с 12 специалистами из сфер управления туризмом, цифровых технологий и гостиничного бизнеса (включая представителей Ростуризма и Ассоциации туроператоров России).

Методология включает сравнительный межстрановой анализ внедрения ИИ в туристической сфере в странах с разным уровнем цифровой зрелости (например, Южная Корея, Германия, Россия, Турция, Индия). Это позволило выявить институциональные барьеры и драйверы цифровизации в туризме. Применен также контент-анализ цифровых платформ и туристических сервисов (Tripadvisor, Aviasales, Ostrovok.ru) с целью определения направлений использования ИИ на этапе потребительского выбора и онлайн-бронирования.

Методологическая позиция авторов основывается на конструктивистском подходе, в рамках которого цифровизация и ИИ рассматриваются как социальные конструкции, формирующие новые практики взаимодействия в индустрии туризма. Это позволило проанализировать ИИ не только как технологию, но и как фактор культурного и организационного изменения. Таким образом, совокупность методов обеспечивает полноту охвата объекта исследования, что особенно важно в условиях быстро меняющейся цифровой среды и высокой чувствительности туризма к внешним воздействиям.

Рассмотрим методическую модель мониторинга вклада туризма в социально-экономическое развитие региона. Предлагаемая методическая модель мониторинга базируется на представлении туризма как межотраслевого комплекса, оказывающего прямое и опосредованное воздействие на параметры регионального развития. Искусственный интеллект в данной модели

выступает инструментом интеграции разнородных данных, их интеллектуальной обработки и формирования аналитических выводов для органов регионального управления. Модель строится по принципу многоуровневой оценки, включающей: экономический, социальный, инфраструктурно-пространственный и аналитико-прогнозный (на базе ИИ) уровни.

Система показателей мониторинга включает в себя:

1. Экономический блок. Показатели отражают вклад туризма в формирование экономического потенциала региона. К ним относятся: валовая добавленная стоимость туристской индустрии, доля ВДС туризма в валовом региональном продукте, объем ВДС туризма на душу населения, налоговые поступления от туристской деятельности, инвестиции в туристскую инфраструктуру. Аналитическая функция ИИ для этого блока предполагает кластеризацию регионов по уровню туристской специализации, выявление скрытых зависимостей между развитием туризма и динамикой ВРП.

2. Социальный блок. Показатели этого блока характеризуют влияние туризма на социально-экономические параметры региона. К ним относятся: численность занятых в туристской индустрии, доля туризма в общей занятости региона, уровень доходов работников туристского сектора, развитие малого и среднего предпринимательства в туризме, социальная доступность ту-

ристских услуг для местного населения. Аналитическая функция ИИ предполагает анализ динамики занятости, выявление социальных эффектов туризма, прогнозирование кадровых потребностей.

3. Инфраструктурно-пространственный блок. Он оценивает территориальные и инфраструктурные эффекты развития туризма, такие как: загрузка транспортной инфраструктуры, развитие средств размещения, плотность туристских потоков, нагрузка на городскую и природную среду, уровень развития цифровой инфраструктуры туризма. Аналитическая функция ИИ для этого блока предусматривает геоаналитику туристских потоков, прогноз сезонных и пространственных нагрузок, поддержку решений по территориальному планированию.

4. Интегральная оценка и прогнозирование. На основе нормализации показателей формируется интегральный индекс вклада туризма в социально-экономическое развитие региона, который рассчитывается по формуле:

$$I^{tr} = \sum (w_i * x_i) \tag{1}$$

где x_i – нормализованные значения показателей; w_i – весовые коэффициенты (определяемые экспертно либо с использованием ИИ-алгоритмов).

ИИ здесь используется для автоматической корректировки весов, сценарного прогнозирования и выявления точек роста и рисков.

Обобщенно методическая модель мониторинга вклада туризма в социально-экономическое развитие региона представлена в *табл. 1*.

Таблица 1 / Table 1

Методическая модель мониторинга вклада туризма в социально-экономическое развитие региона / Methodological Model for Monitoring the Contribution of Tourism to the Socioeconomic Development of the Region

Направление оценки / Direction of Assessment	Показатели / Indicators	Источники данных / Data Sources	Функции искусственного интеллекта / Artificial Intelligence Functions	Управленческое назначение / Managerial Appointment
Экономический блок мониторинга				
Оценка вклада туризма в экономику региона	Валовая добавленная стоимость туристской индустрии, млн руб. Доля ВДС туризма в ВРП, %. ВДС туризма на душу населения, руб. Налоговые поступления от туристской деятельности, млн руб. Инвестиции в туристскую инфраструктуру, млн руб.	Росстат, региональные органы статистики, налоговая отчетность, данные региональных программ	Кластеризация регионов по уровню туристской специализации; анализ корреляций между туризмом и ВРП; выявление точек экономического роста	Обоснование приоритетов региональной туристской политики; оценка эффективности мер государственной поддержки
Социальный блок мониторинга				
Анализ социально-экономических эффектов туризма	Численность занятых в туризме, чел. Доля занятых в туризме в общей занятости, %. Средний уровень доходов в туристской отрасли, руб. Количество субъектов МСП в туризме, ед. Социальная доступность туристских услуг	Росстат, службы занятости, региональные реестры МСП, опросы населения	Анализ динамики занятости; прогноз кадровых потребностей; оценка социальных эффектов развития туризма	Разработка программ занятости; поддержка МСП; снижение социально-экономических диспропорций

Инфраструктурно-пространственный блок мониторинга				
Оценка территориального и инфраструктурного воздействия	Количество средств размещения, ед.	Региональные органы управления туризмом, данные платформ бронирования, транспортная статистика	Геоаналитика туристских потоков; прогноз сезонных и пространственных нагрузок; оптимизация инфраструктурного планирования	Пространственное развитие региона; управление туристскими потоками; снижение инфраструктурных перегрузок
	Коэффициент загрузки гостиниц, %.			
	Туристские потоки по территории региона, чел.			
	Нагрузка на транспортную инфраструктуру.			
	Уровень развития цифровой туристской инфраструктуры			
Интегрально-аналитический блок мониторинга				
Комплексная оценка и прогнозирование	Интегральный индекс вклада туризма в социально-экономическое развитие региона	Результаты расчетов по всем блокам	Нормализация показателей; автоматическая настройка весов; сценарное прогнозирование	Поддержка стратегических решений; формирование проактивной региональной политики

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Представленная модель мониторинга ориентирована на комплексную оценку вклада туризма в социально-экономическое развитие региона и основана на интеграции экономических, социальных и пространственных показателей. Использование инструментов искусственного интеллекта позволяет обеспечить аналитическую глубину, повысить точность оценки и сформировать прогнозные сценарии развития туристской отрасли в региональном контексте.

Предлагаемая модель может использоваться органами региональной власти, институтами развития и стратегического планирования в сфере туризма. Модель мониторинга вклада туризма в социально-экономическое развитие региона позволяет оценивать эффективность региональной туристской политики, выявлять диспропорции развития территорий, обосновывать меры поддержки туризма, интегрировать туризм в систему мониторинга социально-экономического развития региона.

Результаты и их обсуждение

Результаты исследования показывают, что внедрение искусственного интеллекта в туристическую индустрию оказывает системное воздействие на ее ключевые процессы: от взаимодействия с клиентами до стратегического управления. Внедрение ИИ позволяет достичь более высокой степени адаптивности, точности и устойчивости, что особенно критично в условиях нестабильной внешней среды. На основе анализа статистических данных установлено, что за период 2022-2024 гг. доля туристических компаний, внедривших ИИ-технологии (включая чат-боты, рекомендательные системы, автоматизированные CRM-платформы), возросла с 18% до 43% среди малых и средних предприятий и с 41% до 74% среди крупных международных игроков [18].

В экономических показателях наиболее ярко ИИ проявил себя через следующие параметры:

- увеличение среднего чека на 12-17% за счет персонализированных предложений;
- сокращение операционных затрат на 15-

22% в компаниях, применяющих ИИ в ценообразовании и логистике;

- рост NPS (индекса удовлетворенности клиентов) в среднем на 14 пунктов у компаний, использующих интеллектуальные алгоритмы в службах поддержки и бронирования.

Особое внимание уделено кейсам практической реализации. Например, TUI внедрила ИИ-платформу прогнозирования спроса на рейсы, позволившую повысить точность загрузки чартерных программ на 25%. Компания Emirates Holidays использует ИИ для анализа предпочтений клиентов на основе Big Data из соцсетей и поисковых запросов, что повысило коэффициент повторных покупок на 32% за два года.

Внутренняя туристическая отрасль России демонстрирует интересные результаты. Внедрение ИИ в системах динамического ценообразования (пример: Ostrovok.ru, Туту.ру) позволило компаниям не только увеличить выручку, но и сократить возвраты и претензии. По данным Ростуризма, в 2023 году около 60% клиентов цифровых туристических сервисов взаимодействовали хотя бы раз с ИИ-интерфейсами [19]. Результаты эмпирической части подтверждают гипотезу исследования: ИИ оказывает положительное влияние на эффективность и устойчивость компаний. Но эффект зависит от зрелости ИТ-инфраструктуры, уровня цифровых компетенций персонала и качества стратегического планирования внедрения. Также выявлены потенциальные ограничения: высокие начальные затраты, сложности интеграции с устаревшими системами, этические и правовые барьеры. Эти аспекты формируют необходимость дополнительных усилий со стороны государства и саморегулируемых организаций в области стандартизации, сертификации и поддержки ИИ-проектов в туризме. Таким образом, полученные результаты позволяют утверждать, что ИИ способен не только автоматизировать существующие процессы, но и стать основой для создания новых моделей туристического сервиса и управления.

Результаты исследования указывают на необходимость комплексного подхода к внедрению искусственного интеллекта в туристическую сферу. Несмотря на очевидные преимущества, реализация ИИ-проектов требует продуманной стратегии, сочетания технологических, организационных и регуляторных решений. Так, компании, демонстрирующие наибольшую эффективность в применении ИИ, как правило, имеют четко выраженную цифровую стратегию, обученный персонал и встроенные аналитические модули в операционные процессы.

Одним из перспективных направлений дальнейшего развития является расширение применения ИИ в малом и среднем туристическом бизнесе. Использование облачных решений, API-интерфейсов и готовых ИИ-моделей позволяет сократить барьеры входа и обеспечить конкурентные преимущества даже при ограниченных ресурсах. Важным становится также развитие платформенной экономики в туризме, где ИИ служит связующим элементом между различными поставщиками услуг, агентами и конечными потребителями.

Среди исследовательских перспектив можно выделить следующие направления:

- изучение влияния ИИ на поведенческую экономику в туризме (доверие к алгоритмам, восприятие автоматизированных интерфейсов);
- разработка моделей оценки рентабельности ИИ-проектов в туризме с учетом жизненного цикла технологий;
- анализ этических вызовов ИИ в контексте персональных данных туристов, в том числе при кросс-границной передаче информации;
- исследование роли ИИ в устойчивом туризме как инструмента мониторинга экологической нагрузки, управления транспортом и оптимизации распределения потоков.

Особую значимость приобретает проблема подготовки кадров. Необходима интеграция ИИ-компетенций в программы обучения по туризму и менеджменту. Анализ международного опыта показывает, что сочетание дисциплин в области Data Science, управления сервисами и цифровой экономики становится основой для формирования нового поколения управленцев в туристической отрасли. Таким образом, обсуждение результатов подтверждает рабочую гипотезу о стратегической значимости ИИ для будущего туризма, одновременно указывая на необходимость синергии между технологиями, человеком и институтами.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать ряд выводов о трансформационном потенциале искусственного интеллекта в туристической отрасли. Интеграция ИИ в туристические

компании способствует не только автоматизации процессов и повышению операционной эффективности, но и трансформации бизнес-моделей, построенных на персонализированном взаимодействии с клиентом, адаптивному управлению ресурсами и устойчивому развитию дестинаций.

Подтверждена рабочая гипотеза исследования: системное использование ИИ в туристической сфере приводит к улучшению показателей клиентской лояльности, увеличению доходов и укреплению конкурентных позиций организаций. Наиболее успешные кейсы применения ИИ характеризуются сочетанием технологической зрелости, качественного менеджмента изменений и стратегического подхода к цифровой трансформации. Однако, несмотря на позитивные тенденции, в сфере остаются существенные вызовы. К ним относятся высокая стоимость внедрения ИИ, недостаток квалифицированных кадров, ограниченный доступ к большим массивам данных и риски, связанные с конфиденциальностью информации. Эти проблемы требуют комплексного подхода со стороны государства, бизнеса и образовательных учреждений.

Таким образом, в рамках данного исследования сформирован подход к рассмотрению искусственного интеллекта как инструмента регионального мониторинга, а не только технологии корпоративного управления в туристской отрасли, предложена методическая модель комплексного мониторинга вклада туризма в социально-экономическое развитие региона, основанная на интеграции экономических, социальных и инфраструктурных показателей с использованием интеллектуальных аналитических инструментов, обоснована возможность оценки мультипликативного эффекта туризма на региональную экономику на основе обработки больших массивов данных с применением алгоритмов искусственного интеллекта, а также значительно развита теоретическая позиция о проактивной региональной туристской политике, в рамках которой ИИ используется для прогнозирования и предупреждения социально-экономических диспропорций.

Практическая значимость исследования состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы при разработке региональных программ развития туризма, применимы в системе мониторинга социально-экономического развития субъектов Российской Федерации, позволяют повысить обоснованность управленческих решений за счет внедрения интеллектуальных аналитических инструментов, представляют интерес для органов государственной власти, региональных институтов развития и аналитических центров.

С теоретической точки зрения работа вносит вклад в развитие научного дискурса о влиянии ИИ на услуги и сервисные модели, расширяет представления о механизмах цифровой адапта-

ции в туризме и предлагает направления для последующих исследований, включая анализ цифровой этики, межкультурных различий в восприятии ИИ и влияния алгоритмического управления на устойчивость туристических экосистем. Таким образом, ИИ становится неотъемлемым элементом будущего туризма, и от качества его внедрения зависит способность отрасли не только адаптироваться к вызовам XXI века, но и стать локомотивом инновационного развития в экономике впечатлений.

Библиография

- [1] Koo C., Shin S., Gretzel U., Xiang Zh. AI-Powered Smart Tourism 2.0: A 10-Year Retrospective and Updated Model // *Electronic Markets*. 2025. Vol. 35. Pp. 1-17. (На англ.). DOI: 10.1007/s12525-025-00847-y
- [2] Buhalis D., O'Connor P., Leung R. Smart Hospitality: from Smart Cities and Smart Tourism towards Agile business Ecosystems in Networked Destinations // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2023. Vol. 35(1). Pp. 369-393. (На англ.). DOI: 10.1108/IJCHM-04-2022-0497
- [3] Álvarez-García J., Durán-Sánchez A., del Río-Rama M. de la C., Simonetti B. Big Data and Tourism research: Measuring Research Impact // *Quality & Quantity*. 2023. Vol. 57(3). Pp. 271-292. (На англ.). DOI: 10.1007/s11135-020-01044-z
- [4] Borowiecki K.J., Pedersen M.U., Palomeque M. Putting the Periphery on the Map: Tourism Activity Measured with Big Data // *Tourism Economics*. 2025. (На англ.). Pp. 1-35. DOI: 10.1177/13548166251355678
- [5] Bi J.-W., Li H., Fan Z.-P. Tourism demand Forecasting with Time Series Imaging: A Deep Learning Model // *Annals of Tourism Research*. 2021. Vol. 90(3). (На англ.). DOI: 10.1016/j.annals.2021.103255
- [6] Sun S., Li Y., Guo J.-e., Wang S. Tourism Demand Forecasting: An Ensemble Deep Learning Approach // *Tourism Economics*. 2022. Vol. 28(8). Pp. 2021-2049. (На англ.). DOI: 10.1177/13548166211025160
- [7] Qin F., Bi J.-W., Li H., Xu H. Tourism Demand Forecasting using Social Media Data: A Deep Learning-Based Ensemble Model with Social Media Communication Conversion Rates // *Annals of Tourism Research*. 2025. Vol. 115. (На англ.). DOI: 10.1016/j.annals.2025.104058
- [8] Ruan W.-Q., Zhang S.-N. Can Tourism Information Flow Enhance Regional Tourism Economic Linkages? // *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2021. Vol. 49(2). Pp. 614-623. (На англ.). DOI: 10.1016/j.jhtm.2021.11.012
- [9] Тапскотт Д. Электронно-цифровое общество: плюсы и минусы эпохи сетевого интеллекта. М., Киев: Рефл-бук, INT Пресс, 1999. 408 с.
- [10] Алексахин А.Н., Нохтуева Е.Н., Байтимерова Л.С. Цифровая трансформация в сфере туризма: тенденции и перспективы развития // *Вестник Академии знаний*. 2024. № 3(62). С. 674-679.
- [11] Георгиевский А.Б. Сервитизация компании: предпосылки и результаты // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2022. Том 21. № 1. С. 74-104. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2022.104
- [12] Омарова Н.Ю. Создание и апробация инструмента принятия решений по управлению туристской отраслью региона на основе анализа больших данных // *Маркетинг сотворчества и глобальные коммуникации доверия*. 2020. С. 146-163.
- [13] Rogers E.M. *Diffusion of innovations* (4th ed.). New York: The Free Press, 1995. 518 p. (На англ.).
- [14] Gretzel U., Sigala M., Xiang Z., Koo C. Smart Tourism: Foundations and Developments // *Electronic Markets*. 2015. Vol. 25. Pp. 179-188. (На англ.). DOI: 10.1007/s12525-015-0196-8
- [15] Омарова Н.Ю., Белякова Н.Ю., Юренский Д.А. К вопросу развития международного туризма в условиях пандемии COVID-19 // *Beneficium*. 2022. № 1(42). С. 92-99. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2022.1(42).92-99
- [16] Талер Р. Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать. М.: ЭКСМО, 2017. 368 с.
- [17] Канеман Д. *Думай медленно... Решай быстро*. М.: АСТ, 2014. 653 с.
- [18] Artificial Intelligence in the Travel & Tourism Industry. Reports 2022-2024 (2025). Statista. (На англ.). URL: <https://www.statista.com/topics/10887/artificial-intelligence-ai-use-in-travel-and-tourism/#topicOverview> (дата обращения 12.12.2026).
- [19] Данные и цифровые платформы как фактор роста отрасли туризма в России (2021). *Tourism Economics*. URL: <https://s3.amazonaws.com/tourism-economics/craft/Google-Russia-Final-Small-Russian.pdf> (дата обращения 12.12.2026).

References

- [1] Koo C., Shin S., Gretzel U., Xiang Zh. AI-Powered Smart Tourism 2.0: A 10-Year Retrospective and Updated Model // *Electronic Markets*. 2025. Vol. 35. Pp. 1-17. DOI: 10.1007/s12525-025-00847-y
- [2] Buhalis D., O'Connor P., Leung R. Smart Hospitality: from Smart Cities and Smart Tourism towards Agile business Ecosystems in Networked Destinations // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2023. Vol. 35(1). Pp. 369-393. DOI: 10.1108/IJCHM-04-2022-0497
- [3] Álvarez-García J., Durán-Sánchez A., del Río-Rama M. de la C., Simonetti B. Big Data and Tourism research: Measuring Research Impact // *Quality & Quantity*. 2023. Vol. 57(3). Pp. 271-292. DOI: 10.1007/s11135-020-01044-z
- [4] Borowiecki K.J., Pedersen M.U., Palomeque M. Putting the Periphery on the Map: Tourism Activity Measured with Big Data // *Tourism Economics*. 2025. Pp. 1-35. DOI: 10.1177/13548166251355678
- [5] Bi J.-W., Li H., Fan Z.-P. Tourism demand Forecasting with Time Series Imaging: A Deep Learning Model // *Annals of Tourism Research*. 2021. Vol. 90(3). DOI: 10.1016/j.annals.2021.103255
- [6] Sun S., Li Y., Guo J.-e., Wang S. Tourism Demand Forecasting: An Ensemble Deep Learning Approach // *Tourism Economics*. 2022. Vol. 28(8). Pp. 2021-2049. DOI: 10.1177/13548166211025160
- [7] Qin F., Bi J.-W., Li H., Xu H. Tourism Demand Forecasting using Social Media Data: A Deep Learning-Based Ensemble Model with Social Media Communication Conversion Rates // *Annals of Tourism Research*. 2025. Vol. 115. DOI: 10.1016/j.annals.2025.104058
- [8] Ruan W.-Q., Zhang S.-N. Can Tourism Information Flow Enhance Regional Tourism Economic Linkages? // *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2021. Vol. 49(2). Pp. 614-623. DOI: 10.1016/j.jhtm.2021.11.012
- [9] Tapscott D. *Elektronno-cifrovoe obshchestvo: plyusy i minusy epohi setevogo intellekta* [Electronic-digital society: the pros and cons of the era of network intelligence]. M., Kiev: Refl-buk, INT Press, 1999.

- 408 p. (In Russ.).
- [10] Aleksakhin A.N., Nokhtueva E.N., Baytimerova L.S. Digital Transformation in the Tourism: Trends and Development Prospects // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2024. Vol. 3(62). Pp. 674-679. (In Russ.).
- [11] Georgievsky A.B. Company's Servitization: Antecedents and Consequences // Vestnik of Saint Petersburg University. Management. 2022. Vol. 21(1). Pp. 74-104. (In Russ.). DOI: 10.21638/11701/spbu08.2022.104
- [12] Omarova N.Yu. Creation and Testing a Decision-Making Tool for Managing the Region's Tourism Industry based on big Data Analysis // Marketing of Co-Creation and Global Communications Trust. 2020. Pp. 146-163. (In Russ.).
- [13] Rogers E.M. Diffusion of innovations (4th ed.). New York: The Free Press, 1995. 518 p.
- [14] Gretzel U., Sigala M., Xiang Z., Koo C. Smart Tourism: Foundations and Developments // Electronic Markets. 2015. Vol. 25. Pp. 179-188. DOI: 10.1007/s12525-015-0196-8
- [15] Omarova N.Yu., Belyakova N.Yu., Yurensky D.A. On the Development of International Tourism in the Context of the COVID-19 Pandemic // Beneficium. 2022. Vol. 1(42). Pp. 92-99. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2022.1(42).92-99
- [16] Thaler R. Novaya povedencheskaya ekonomika. Pochemu lyudi narushayut pravila tradicionnoj ekonomiki i kak na etom zarabotat' [The New Behavioral Economics. Why do people break the rules of the traditional economy, and how can they make money from it?] M.: EKSMO, 2017. 368 p. (In Russ.).
- [17] Kahneman D. Dumaj medlenno... Reshaj bystro [Think Slowly... Decide Quickly]. M.: AST, 2014. 653 p. (In Russ.).
- [18] Artificial Intelligence in the Travel & Tourism Industry. Reports 2022-2024 (2025). Statista. URL: <https://www.statista.com/topics/10887/artificial-intelligence-ai-use-in-travel-and-tourism/#topicOverview> (accessed on 12.12.2026).
- [19] Dannye i cifrovye platformy kak faktor rosta otrasli turizma v Rossii [Data and digital platforms as a factor in the growth of the tourism industry in Russia] (2021). Tourism Economics. (In Russ.). URL: <https://s3.amazonaws.com/tourism-economics/craft/Google-Russia-Final-Small-Russian.pdf> (accessed on 12.12.2026).

Конфликт интересов / Conflict of Interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов / The authors declare no conflict of interests.

Вклад авторов

Авторы внесли равный вклад в проведение исследования: сбор и анализ материала; определение целей и задач, методов исследования; формулирование и научное обоснование выводов, оформление ключевых результатов исследования в виде статьи.

Authors' Contribution

The authors have made an equal contribution to the research: collection and analysis of the material; definition of goals and objectives, research methods; formulation and scientific substantiation of conclusions, registration of key research results in the form of an article.

Информация об авторах / About the Authors

Наталья Юрьевна Омарова – д-р экон. наук, профессор; и.о. ректора, Муромский государственный педагогический институт, Муром, Россия / **Natalya Yu. Omarova** – Dr. Sci. (Economics), Professor; Acting Rector, Murom State Pedagogical Institute, Murom, Russia

E-mail: natalya.omarova@novsu.ru

SPIN РИНЦ 6750-4452

ORCID 0000-0003-0678-4590

Scopus Author ID 57190431350

Андрей Геннадьевич Веселов – руководитель, Управление Федеральной налоговой службы России по Новгородской области, Великий Новгород, Россия / **Andrey G. Veselov** – Head, Office of the Federal Tax Service of Russia for the Novgorod Region, Veliky Novgorod, Russia

E-mail: diligencedignity@yandex.ru

SPIN РИНЦ 7046-9084

ORCID 0009-0002-1613-249X

Поступила в редакцию / Received 04.01.2026

Поступила после рецензирования / Revised 28.01.2026

Принята к публикации / Accepted 20.02.2026

ПРАВИЛА ДЛЯ АВТОРОВ

К публикации принимаются оригинальные научные статьи, библиографические обзоры, рецензии, отчеты о научных событиях, интервью (далее – статьи) по следующим **темам исследований** специальностей 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки) и 5.2.6. Менеджмент (экономические науки): отраслевое и региональное развитие современной экономики; развитие предпринимательских структур; инструменты менеджмента предприятий; управление человеческими ресурсами; управление инновациями; маркетинг инноваций и инновации в маркетинге; управление гостеприимством территорий, рекреация и туризм; экосистемный формат развития: ресурсы, потенциал; цифровая трансформация социально-экономических систем; моделирование социально-экономических систем, цифровые двойники.

Статьи принимаются по адресу: **beneficium-se@mail.ru**.

Публикация осуществляется бесплатно.

Оформление статьи

Общий объем статьи (без учета Библиографии) – от 25000 до 45000 знаков (включая пробелы).

Размер страницы – А4. Поля – 2 см. Шрифт – Times New Roman, кегль – 11 (в таблицах и рисунках – 10). Междустрочный интервал – 1,0. Абзацный отступ – 0,5 см.

Рисунки (желательно цветные), созданные в едином стиле графического исполнения средствами Microsoft Office, Corel Draw, должны допускать возможность редактирования. Названия рисунков и таблиц оформляются на русском и английском языках (использование автоматических переводчиков не допускается). На все рисунки и таблицы должны быть ссылки в тексте статьи.

Формулы набираются в Microsoft Equation 3.0 или Math Type 6 целиком (набор формул из составных частей не допускается). Формулы нумеруются в круглых скобках, на них должны быть ссылки в тексте статьи.

Десятичные дроби набираются через точку, а не через запятую (0.25, а не 0,25).

Примечания оформляются в виде постраничных сносок. Нумерация сносок постраничная.

Статьи, направляемые в журнал, должны иметь строгую структуру.

1. В левом верхнем углу указывается:

- **тип рукописи** (научная статья, обзорная статья, рецензия)
- **область исследований** (см.: <http://teacode.com/online/vak/p08-00-05.html>)
- **индекс УДК** (см. например, <https://www.teacode.com/online/udc/>)
- **индексы JEL** (от 3 до 6) (см.: <https://creativeconomy.ru/jel>)

2. **Название статьи** должно кратко (не более 10 слов), но информативно и точно отражать основной результат проведенного исследования.

3. **Имя, отчество, фамилия** каждого автора, **официальное название организации** (место работы / учебы каждого автора).

4. **Аннотация.** Объем – от 200 до 300 слов. Аннотация является кратким обзором статьи, представляющим основное содержание и выводы исследования, поскольку для большинства зарубежных читателей она будет главным источником информации о данном исследовании. Из аннотации должны быть ясны актуальность научной проблемы, цель исследования, последовательно решенные задачи, применяемая методика (без уточнения деталей), основные результаты исследования, практическая значимость и перспективы исследования. Текст аннотации должен быть внутренне связным и логически структурированным (следовать логике текста статьи). В аннотации не должно быть материала, который не содержится в статье. Аннотация не должна дословно повторять текст статьи и должна быть самостоятельным источником информации.

5. **Ключевые слова** (в алфавитном порядке) – от 5 до 10 слов / словосочетаний – должны определять собой (маркировать) область знания, предметную область и тематику исследования, способствуя идентификации статьи в поисковых системах.

6. **Название статьи (английском языке).** Использование автоматических переводчиков не допускается.

7. **Имя, отчество, фамилия** каждого автора, **официальное название организации** (место работы / учебы каждого автора) **(на английском языке).** Использование автоматических переводчиков не допускается.

8. **Abstract (аннотация на английском языке).** Использование автоматических переводчиков не допускается.

9. **Keywords (ключевые слова на английском языке).** Использование автоматических переводчиков не допускается. При написании ключевых слов на английском языке рекомендуем использовать многоязычный тезаурус AGROVOC. Это позволит Вам выбрать предпочтительную терминологию на английском языке.

10. **Введение.** Необходимо: (1) обусловить актуальность исследуемой проблемы, (2) определить состояние научного знания по ней (необходимо не просто перечислить, а провести критический анализ ранее опубликованных исследований), (3) четко сформулировать цели, задачи, объект исследования.

11. **Материалы и методы.** Должно быть представлено детальное описание: (1) используемого методологического аппарата (количественные и качественные методы); (2) методов и приемов, используемых для сбора и анализа оригинальных данных; (3) возможных методологических ограничений и их влияния на целостность и обоснованность полученных результатов. Не рекомендуется подробно описывать стандартные, общеизвест-

ные методы (в этом случае используйте ключевые ссылки на ранее опубликованные источники с описанием этих методов), новый авторский метод необходимо описать подробно.

12. Результаты и их обсуждение. Необходимо представить краткое изложение полученных теоретических и/или эмпирических данных по заявленным исследовательским вопросам. Изложение результатов должно заключаться в выявлении обнаруженных закономерностей, а не в механическом пересказе содержания таблиц и графиков. Обсуждение должно содержать интерпретацию полученных результатов исследования.

13. Заключение. Необходимо сопоставить полученные результаты с обозначенными целью и задачами работы. Здесь же должны быть указаны предложения по практическому применению, направлению будущих исследований.

14. Вклад авторов (*данный раздел является обязательным в случае соавторства*). Указывается фактический вклад каждого соавтора в выполненную работу.

15. Конфликт интересов. Следует указать на реальный или потенциальный конфликт интересов. Если конфликта интересов нет, то следует написать, что «автор заявляет об отсутствии конфликта интересов».

16. Благодарности (*данный раздел не является обязательным*). Добавьте его, если считаете необходимым выразить признательность отдельным людям и организациям за помощь в подготовке и написании статьи. Также здесь следует указать как финансировалось исследование (за счет каких грантов, стипендий, контрактов).

17. Библиография. Источники в списке перечисляются в порядке упоминания в тексте статьи в квадратных скобках [1]. Ссылки на библиографию одиночные, т.е. фраза – одна ссылка [1], фраза – ссылка [2] и т.д. Нельзя: фраза – ссылки [1-5]. В списке перечисляются все, и только те источники, на которые есть ссылки в тексте. Список должен включать не менее 15 источников, в том числе как минимум 5 российских и/или зарубежных источника, индексируемых в базах данных Web of Science и/или Scopus. Источники не должны быть старше 5 лет. В список НЕЛЬЗЯ включать сборники конференций, интернет-ресурсы, учебники, учебные пособия, неопубликованные работы, авторефераты, диссертации, ГОСты, патенты. Допускается самоцитирование 1-2 источника (не более 15 % от общего количества источников), как и цитирование других авторов, должно быть обоснованным и соответствовать тематике и задачам научной работы. Необходимо указывать в списке DOI и EDN (если есть).

18. References (Библиография на английском языке). Использование автоматических переводчиков не допускается. Англоязычные версии названий многих публикаций, журналов, книг и т.д. можно найти на сайтах издательств, журналов, Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU и др. Если источник не имеет англоязычной версии, то необходимо представить его транслитерацию. Не рекомендуется делать транслитерацию вручную, можно воспользоваться бесплатной программой транслитерации на сайте <http://www.translitteration.com>. Нумерация источников должна соответствовать нумерации в Библиографии.

Вся подробная информация о редакционной и публикационной политике научного издания представлена на его официальном сайте.

GUIDELINES FOR AUTHORS

Original manuscripts, bibliographic reviews, reviews, scientific event reports, interviews, etc. on such **research topics** as Economics, Organization and Management Enterprises, Industries, Complexes; Innovation Management; Regional Economy; Labour Economics; Business Economics; Marketing; Management are accepted for publication in electronically at: **beneficium-se@mail.ru**

Publication is free of charge.

Article design

The total volume of the article (not including the References) – from 25,000 to 45,000 characters (including spaces).

Page size – A4. Single-spaced with margins – 2 cm. Font – Times New Roman, size – 11 (in tables and figures – 10). The paragraph indent – 0,5 cm.

Figures (preferably colored) should be made in a single style of graphic execution in Microsoft Office, Corel Draw, should allow the possibility of editing. All figures and tables must be referenced in the text of the article.

Formulas should be typed in Microsoft Equation 3.0 or Math Type 6 as a whole (a set of formulas from component parts is not allowed). Formulas are numbered in parentheses; they must be referenced in the text of the article.

All articles must follow the structural pattern specified below.

1. In the upper left corner is indicated:

- **type of manuscript** (scientific article, survey, review)
- **JEL indexes** (3 to 6) (see: <https://creativeconomy.ru/jel>)

2. **The title of the article.** It should be brief (< 10 words), but informative and accurately reflect the main result of the research.

3. First name, Middle name, Surname of each author, **official name of the organization** (place of work / study of each author).

4. Abstract (200 to 300 words). The abstract is a brief overview of the article, presenting the main content and conclusions of the study. From the abstract should be clear about the relevance of the scientific problem, the purpose of the study, consistently solved problems, the methodology used (without specifying details), the main results of the study, the practical significance and prospects of research. Text of the abstract should be internally coherent and logically structured (follow the logic of the text of the article). The abstract should not contain material that is not contained in the article. The abstract should not repeat the text of the article verbatim and should be an independent source of information.

5. Keywords (in alphabetical order) – 5 to 10 words / word combinations – should mark the field of knowledge, subject area and research topic, contributing to the identification of the article in search engines. We recommend using AGROVOC to choose your preferred terminology.

6. Introduction. It is necessary to: (1) condition the relevance of the problem under study, (2) determine the state of scientific knowledge on it (it is necessary not just to list, but to critically analyze previously published studies), (3) clearly formulate goals, objectives, object of research.

7. Materials and Methods. A detailed description of (1) the methodological apparatus used (quantitative and qualitative methods); (2) methods and techniques used for collection and analysis of original data; (3) possible methodological limitations and their impact on the integrity and validity of the results obtained should be presented. It is not recommended to describe in detail standard, commonly known methods (in this case, use key references to previously published sources describing these methods), a new author's method should be described in detail.

8. Results and Discussion. It is necessary to present a summary of the obtained theoretical and/or empirical data on the stated research questions. Presentation of the results should consist in revealing of discovered regularities, not in mechanical retelling of the contents of tables and graphs. The discussion should include an interpretation of the results of the study.

9. Conclusion. It is necessary to compare the results obtained with the stated purpose and objectives of the work. It should also include suggestions for practical application, the direction of future research.

10. Authors' contribution (*this section is obligatory in case of co-authorship*). The actual contribution of each co-author to the completed work is indicated.

11. Conflicts of interests. An actual or potential conflict of interest should be indicated. If there is no conflict of interest, write that "the author declares that there is no conflict of interest".

12. Acknowledgements (*this section is optional*). Add it if you consider it necessary to express gratitude to individuals and organizations for their help in preparing and writing the article. Also indicate here how the research was funded (from which grants, fellowships, contracts).

13. References. Sources in the list are listed in the order of mention in the text of the article in square brackets [1], [2-5]. In the list are listed all, and only those sources to which there are references in the text (articles of scientific journals, conference materials, books, information sites, government documents, etc.). The list must include at least 5 sources, including at least 5 sources indexed in the Web of Science and/or Scopus databases, which have been published no more than 5 years since. The list should NOT include textbooks, manuals, unpublished papers, abstracts and dissertations. Self-citation (no more than 10% of the total number of sources), as well as citing other authors, must be justified and correspond to the topic and objectives of the scientific work.

On the official website you can find detailed information about the editorial and publication policy of the journal "Beneficium".



YAROSLAV-THE-WISE
NOVGOROD STATE
UNIVERSITY