

beneficium

2 (59)
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

2(59) 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)

Издается 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: 05.06.2026

© 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

2(59) 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: 05.06.2026

© 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. Fabriczny, 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

| | | |
|--|---|-----|
| РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР | Писарева Е.В. Абстрактные маркетинговые коммуникации как конкурентная рыночная стратегия для региональной компании | 6 |
| | Прейс В.Е., Михайлов Ю.И. Методика оценки экономической эффективности цифровой трансформации сбытовой деятельности региональных розничных торговых сетей | 15 |
| | Шульгина А.А. Методика оценки экономической эффективности приносящей доход деятельности клуба по виду (видам) спорта | 24 |
| ТРАНСФОРМАЦИЯ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ | Амерханов Д.Д., Исхакова Г.М. Шариатский контроль в исламских финансах: стандарт ААОIFI и практика его внедрения (на примере ДУМ РТ) | 35 |
| | Измайлов М.К., Измайлова Т.Н. Анализ рисков при предоставлении кредита под залог жилой недвижимости | 44 |
| | Якименко Д.Д., Поцулин А.Д., Азизов Р.Р., Арбильдо Прието Д.Э.А. Принятие генеративного ИИ преподавателями Executive Education: культурно-нормативный анализ на примере Перу | 54 |
| УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ | Алексеева Е.В., Коваленко А.И., Погорелова А.Ю., Шаповалов В.А. Функциональная самодиагностика личной конкурентоспособности предпринимателя | 64 |
| | Кауфман Н.Ю., Евсеенко Е.А. Управление HR-рисками в условиях цифровой трансформации организаций | 76 |
| | Никулина И.Е., Головина Н.П. Значимость формирования цифровых компетенций сотрудников на рынке здравоохранения | 86 |
| | Zuo Wenjun An Empirical Study on Employee Intrapreneurship as Growth Reserves for Labor Productivity | 95 |
| УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИЙ | Гавриленко В.А., Столяров О.И. Вопросы налоговой политики и налоговых льгот в Арктической зоне Российской Федерации | 105 |
| | Ильина Н.Б. Использование искусственного интеллекта в анализе привлекательности региона для потенциальной миграции | 114 |
| | Кудряшова Т.В., Иваненков А.Ю. Фискальные инструменты преференциальных режимов в обеспечении устойчивого территориального развития в Российской Федерации | 125 |
| | Стрябкова Е.А., Владыка М.В., Здоровец М.И., Герасимов С.В. Функциональные особенности развития приграничных территорий | 137 |
| | Статья главного редактора. | |
| | Трифонов В.А. Анонс номера 3(60)-2026..... | 149 |

CONTENTS

| | | |
|--|--|-----|
| DEVELOPMENT OF BUSINESS STRUCTURES | Pisareva E.V. Abstract Marketing Communications as a Competitive Market Strategy for a Regional Company | 6 |
| | Preys V.E., Mikhaylov Yu.I. Methodology for Assessing the Economic Efficiency of the Digital Transformation of the Sales Activities of Regional Retail Chains | 15 |
| | Shulhina H.A. Methodology for Assessing the Economic Efficiency of the Club's Income-Generating Activities by Type(S) of Sports | 24 |
| TRANSFORMATION OF SOCIAL AND ECONOMIC SYSTEM | Amerkhanov D.D., Iskhakova G.M. Sharia Control in Islamic Finance: AAOIFI Standard and Its Implementation Practice (Case Study of the Spiritual Administration of Muslims of the Republic of Tatarstan) | 35 |
| | Izmaylov M.K., Izmaylova T.N. Risk Analysis for Granting Loans Secured by Residential Real Estate | 44 |
| | Yakimenko D.D., Potsulin A.D., Azizov R.R., Arbildo Prieto D.H.A. Adoption of Generative AI by Executive Education Teachers: a Cultural and Normative Analysis of Peru | 54 |
| HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A CHANGING ENVIRONMENT | Alekseeva E.V., Kovalenko A.I., Pogorelova A.Yu., Shapovalov V.A. Functional Self-Diagnosis of an Entrepreneur's Personal Competitiveness | 64 |
| | Kaufman N.Yu., Evseenko E.A. HR Risk Management in the Context of Digital Transformation of Organizations | 76 |
| | Nikulina I.E., Golovina N.P. The Importance of Forming Digital Competencies of Employees in the Healthcare Market | 86 |
| | Zuo Wenjun An Empirical Study on Employee Intrapreneurship as Growth Reserves for Labor Productivity | 95 |
| SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TERRITORIES | Gavrilenko V.A., Stolyarov O.I. Issues of Tax Policy and Tax Benefits in the Arctic Zone of the Russian Federation | 105 |
| | Ilina N.B. Using Artificial Intelligence to Analyze the Attractiveness of a Region for Potential Migration | 114 |
| | Kudryashova T.V., Ivanenkov A.Yu. Fiscal Instruments of Preferential Regimes In Ensuring Sustainable Territorial Development in the Russian Federation | 125 |
| | Firsov A.V., Belyakova N.Yu., Ergunova O.T., Omarova N.Yu. Social Investments of Business in the Development of Territories: a Strategy for Competition for Labor Resources | 137 |
| | Editor-in-Chief's Article. | |
| | Trifonov V.A. Announcement of Number 3(60)-2026 | 149 |

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).6-14
Специальность ВАК 5.2.6
УДК 332.1:339.138:339.137.2
JEL D22, L96, M31, M37



© Писарева Е.В., 2026

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

АБСТРАКТНЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ КАК КОНКУРЕНТНАЯ РЫНОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ ДЛЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ КОМПАНИИ

Е.В. Писарева , Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена стремительным развитием технологий маркетинговых коммуникаций, но в то же время их низкой эффективностью из-за недостаточного изучения поведенческих, психологических и культурных особенностей региональной целевой аудитории. Цель статьи – проанализировать восприятие абстрактных маркетинговых коммуникаций целевой аудиторией. Исследование направлено на изучение современных поведенческих особенностей покупателей, формирование нового подхода к использованию когнитивных инструментов абстрактных маркетинговых коммуникаций для воздействия на целевую аудиторию, а также на поиск прогрессивных решений для внедрения концепции «абстрактных маркетинговых коммуникаций» в стратегические планы региональных компаний. Исследование основывается на статистическом, сравнительном и эмпирическом анализе данных и материалов из доступных онлайн-ресурсов. В статье анализируются и выделяются особенности абстрактных маркетинговых коммуникаций как конкурентной стратегии, а также приводятся успешные примеры их использования российскими компаниями. Сформировано авторское видение понятия «абстрактные маркетинговые коммуникации» и комплекса абстрактных маркетинговых коммуникаций как технологии обеспечения конкурентоспособности. Научная новизна исследования была обсуждена в рамках коллективного colloquium, прошла проверку и получила положительную оценку научного сообщества. Результаты исследования, их теоретическая и практическая значимость представляют интерес для образовательного процесса и включены автором в рабочие программы дисциплин. Полученные результаты расширяют теоретическую базу современного маркетинга и предлагают инновационные инструменты для повышения конкурентоспособности региональных организаций в условиях цифровой экономики. Разработанные методологические подходы к формированию системы абстрактных маркетинговых коммуникаций были внедрены в практическую деятельность ряда предприятий Ростовской области.

Ключевые слова: абстрактно-ассоциативное восприятие бренда, инновационные инструменты коммуникации, традиционные и цифровые коммуникации, региональная целевая аудитория
Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки (собственные ресурсы).

Для цитирования: Писарева Е.В. Абстрактные маркетинговые коммуникации как конкурентная рыночная стратегия для региональной компании // BENEFICIUM. 2026. № 2(59). С. 6-14. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).6-14

ORIGINAL PAPER

ABSTRACT MARKETING COMMUNICATIONS AS A COMPETITIVE MARKET STRATEGY FOR A REGIONAL COMPANY

Е.В. Pisareva , Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia

Abstract. The relevance of the research is due to the rapid development of marketing communication technologies, but at the same time their low effectiveness due to insufficient study of the behavioral, psychological and cultural characteristics of the regional target audience. The purpose of the article is to analyze the perception of abstract marketing communications by the target audience. The research is aimed at studying the modern behavioral characteristics of buyers, forming a new approach to using cognitive tools of abstract marketing communications to influence the target audience, and creating progressive solutions for introducing the concept of "abstract marketing communications" into the strategic plans of regional companies. The research is based on statistical, comparative, and empirical analysis of data and materials from available online resources. The article analyzes and highlights the features of abstract marketing communications as a competitive strategy, as well as provides successful examples of their use by Russian companies. The author's view on the concept of "abstract marketing communications" and the complex of abstract marketing communications as a technology of competitiveness has been formed. The scientific novelty of the research was discussed in the framework of a collective colloquium, was tested and received a positive assessment

from the scientific community. The results of the research, their theoretical and practical significance, are of interest to the educational process and are included by the author in the work programs of the disciplines. The results obtained expand the theoretical basis of modern marketing and offer innovative tools for increasing the competitiveness of regional organizations in the digital economy. The developed methodological approaches to the formation of a system of abstract marketing communications have been implemented in the practical activities of a number of enterprises in the Rostov region.

Keywords: abstract-associative brand perception, innovative communication tools, traditional and digital communications, regional target audience

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

For citation: Pisareva E.V. Abstract Marketing Communications as a Competitive Market Strategy for a Regional Company // BENEFICIUM. 2026. Vol. 2(59). Pp. 6-14. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).6-14

Введение

На этапе трансформации экономической и политической среды маркетинговая деятельность многих отечественных компаний практически зашла в тупик. Цифровые коммуникации уже давно играют особую роль и широко используются, но традиционные инструменты воздействия на потребителей по-прежнему востребованы и обретают новые стратегии применения. Интеграция – концепция и процесс, знакомые нам на протяжении десятилетий, – приобретают новое значение в условиях масштабирования онлайн и офлайн-коммуникаций в различных форматах. Интеграция социальных сетей в маркетинг стала обязательным условием для бизнеса, в то время как традиционные маркетинговые коммуникации не обеспечивают достижения такой эффективности, которая позволяла бы занять высококонкурентные позиции на рынке [1]. В свою очередь маркетинговые коммуникации – это организованное комплексное применение всего набора инструментов взаимодействия, направленное на эффективное управление продвижением товаров и услуг на каждом этапе, – от предпродажного периода до пост-потребления, включая непосредственно процесс реализации и использования продукта [2].

В современных условиях развития рыночной экономики поиск эффективных конкурентных инструментов для региональных компаний становится актуальным. Абстрактные маркетинговые коммуникации представляют собой инновационный подход к формированию имиджа компании и ее продуктов на рынке, позволяют прогрессивно развиваться [3], эффективно внедрять абстрактные инструменты продвижения брендов [4], а также посредством маркетинговых коммуникационных кампаний потребителям предлагается присоединиться к определенному образу и стилю жизни, создавая, тем самым, чувство причастности к образу самого бренда [5].

Гипотезой научного исследования выдвигается утверждение, что абстрактные коммуникации, которые активно используются в психологии, педагогике и медицине, могут эффективно работать в комплексе маркетинговых коммуникаций, приобретая специфические свойства и характеристики, направленные на формирование устойчивых ассоциаций с брендом за счет внедрения в ви-

зуальные инструменты (сайты, соцсети, фирменный стиль и др.) абстрактных элементов, качественно отстраивающих объект коммуникации от конкурентов.

В связи с существующим разнообразием видов и типов маркетинговых коммуникаций бренда с целевой аудиторией целью статьи является выявление теоретических подходов к типизации новой концепции абстрактных маркетинговых коммуникаций. Для достижения цели необходимо определить место и роль абстрактных маркетинговых коммуникаций как конкурентной рыночной стратегии региональных компаний, выделить особенности рыночного поведения ростовских компаний с целью разработки адаптированной к их деятельности концепции абстрактных маркетинговых коммуникаций и представить авторское видение системы абстрактных маркетинговых коммуникаций (САМК).

В ходе исследования были проведены сравнительный и анализ вторичной информации, анализ успешных кейсов региональных компаний, а также использованы экономико-статистические методы. Анализ вторичной информации основывался на изучении кейсов популярных брендов за последние годы в сравнении с локальными компаниями, которые покорили аудиторию индивидуализацией бренда и использованием абстрактных коммуникаций.

В исследовании обобщены современные отечественные практики использования абстрактных маркетинговых коммуникаций через призму эффективности, достигаемой в рамках сформированной конкурентной стратегии. Так, результаты исследований Е.В. Байматовой [6] послужили обоснованием творческой адаптации маркетинговых материалов и примеров, созданных на базе абстрактных коммуникаций; утверждения А. Мильман-Блума (А. Milman-Blum) [7] использовались в качестве подтверждения важности и своевременности применения региональными компаниями абстрактных маркетинговых коммуникаций; заключения М.Б. Понявиной, Т.Л. Шкляр [8] выступили доказательной базой «целесообразности применения приемов абстракции в современных маркетинговых коммуникациях в целях коррекции мнения людей в неоднозначном или несформированном отношении к бренду»; практические

выводы по использованию новых коммуникационных технологий А.Н. Костецкого [9] способствовали развитию концепции конкурентного позиционирования компании на основе использования «продвинутых» маркетинговых коммуникаций; авторское видение Н.З. Вельгош и соавторов [10] стало базой обоснования важности применения любых маркетинговых инструментов в целях формирования устойчивой конкурентной стратегии предприятий, функционирующих на региональном рынке.

Результаты и их обсуждение

В современных условиях российской экономики успех компании определяется способностью победить в конкуренции, привлечь внимание надежных партнеров и построить доверительные отношения с бизнес-структурами. Цифровизация экономики и развитие информационных платформ приводят к трансформации маркетинговых стратегий, адаптируя их к инновационному развитию [11].

Ключевая задача маркетологов в текущих рыночных условиях – объединить онлайн-присутствие с офлайн-взаимодействием бренда и аудитории. Такое сочетание дает дополнительную ценность продуктам и открывает новые возможности для маркетинговых коммуникаций [12].

Появляются все новые инструменты маркетинговых коммуникаций, и, становясь популярными во всех видах деятельности, они приобретают совершенно новое значение, отделимое от тех, в том числе технических и технологических свойств, которые им придавались на этапе развития. Так, вошли в «моду» QR-коды, ставшие популярным маркетинговым коммуникационным инструментом, которые эффективно работают с мобильными пользователями в реальном времени и помогают преодолевать разрыв между офлайн и онлайн-каналами, упрощают отслеживание результатов и повышают вовлеченность аудитории [13]. Потенциал QR-кодов велик – они могут стать не только средством маркировки, но и эффективным инструментом повышения конверсии, выделяясь на фоне традиционных маркетинговых каналов. Эмоциональная связь, о которой сегодня много говорится в аспекте создания коммуникационного пространства бренда [14], также рассматривается достаточно однозначно и не выстраивается в соответствии с психологическими, поведенческими и культурными особенностями аудитории локального рынка.

Несмотря на широкий спектр видов маркетинговых коммуникаций (цифровых, традиционных, комплексных, инновационных и нестандартных) [15], именно разнообразие концепций определило направление исследований абстрактных маркетинговых коммуникаций, которые редко рассматриваются с научной точки зрения или не рассматриваются вовсе, хотя напрямую связаны с планированием и организацией коммуникации

бренда с целевой аудиторией и создают условия для укрепления конкурентных позиций.

Преимуществами абстрактных маркетинговых коммуникаций как конкурентной рыночной стратегии можно определить:

- дифференциацию от конкурентов, что и является основной целью такого решения;
- формирование высокой потребительской лояльности, которая выражается в устойчивой приверженности к бренду;
- возможность работать с премиальным сегментом, где абстракции и ассоциации могут формироваться на основе личного опыта и предпочтений. Как правило, у аудитории премиального сегмента есть не только богатый потребительский опыт, но и высокие запросы, поэтому для нее важно создать завуалированную идею эмоциональной связи с брендом, поделиться этой информацией в социальных сетях и создать дополнительную историю взаимодействия с брендом;
- снижение зависимости от ценового фактора, поскольку вся уникальность бренда сводится к абстрактным ассоциациям, эмоциональной связи с потребностями целевой аудитории и тем абстрактным чувствам, которые эта аудитория мысленно формирует и воплощает в жизнь, покупая товары бренда.

Несмотря на очевидные преимущества, абстрактные маркетинговые коммуникации имеют определенные ограничения в современном недостаточно развитом процессе их формирования, в частности, для формирования имиджа требуются высокие затраты [16], процесс построения бренда довольно длительный, эффективность сложно измерить. Если у компании нет опыта и навыков для разработки креативного коммуникационного продукта, то это отразится на результативности и коммуникационном эффекте. При этом показатели эффективности абстрактных коммуникаций можно измерить в росте узнаваемости бренда [17], если до этого он не присутствовал на конкретном рынке или его доля была довольно низкой. Также при глубинных исследованиях можно вычислить, увеличилась ли доля рынка у бренда или она осталась неизменной. В таком случае абстрактные коммуникации необходимо трансформировать или направить в другое русло, чтобы добиться запланированного результата.

При использовании абстрактных маркетинговых коммуникаций маржинальность возрастает, однако, такого результата можно добиться при условии тщательного изучения целевой аудитории. В этом аспекте важно знать не только и не столько социально-демографические и экономические характеристики, сколько поведенческие, психологические и культурные, которые в совокупности могут показать, на каких именно запросах должны быть сосредоточены абстрактные маркетинговые коммуникации бренда, чтобы

быстрее и эффективнее создать ту эмоциональную связь бренда и аудитории, на которую сегодня все ориентируются.

Как утверждает [18], снижение чувствительности к цене – тоже эффект абстрактных маркетинговых коммуникаций, поскольку именно ассоциации приводят целевую аудиторию к тому, что она реагирует на «эмоциональные триггеры» бренда, а не на ценовой аспект.

Был проанализирован контент сайтов и социальных сетей ведущих региональных компаний, общая выборка которых составила 52 источника, из них компании распределились по видам деятельности: производство – 10%, сфера услуг – 90%, в том числе образовательные заведения – 7%, предприятия общественного питания – 32%, спорт и отдых – 3%, развлекательные услуги – 6%, торговля – 42%. Источники анализа также разделены на сайты компаний – 32% и социальные сети – 68%.

Онлайн-платформы, использующие традиционный контент составили 62%, а интересный развивающий и «креативный» – 38%. Абстрактные маркетинговые коммуникации или элементы абстракции в контенте на самом деле используются только в геймификации, которая ориентирована на определенные сегменты аудитории, склонной ассоциировать информацию через игру или визуализацию образов. Для большинства компаний абстрактные маркетинговые онлайн-коммуникации – это недоступное явление из-за отсутствия опыта и навыков в их разработке и внедрении в контент. На сайтах 12 компаний (из 52) используются эффективные и технологичные элементы абстрактных коммуникаций с аудиторией, в том числе так называемые «параллакс» и 2D-эффекты, дополненная реальность, трансформация контента в инфографику и др.

Поэтому можно говорить о том, что основная причина использования абстрактных маркетинговых коммуникаций на сайтах ростовских компаний (что складывается из анализа контента и интерфейсов) – это, скорее, негативная составляющая разработки общей маркетинговой стратегии. Ростовские компании не используют абстрактные маркетинговые коммуникации на своих сайтах потому, что осознают важность конкретики в современном digital-пространстве. По их мнению, в условиях высокой конкуренции и информационной перегрузки потребители ценят ясность и точность в подаче информации. Развитая конкуренция на региональном рынке, заставляющая искать эффективные способы привлечения клиентов из b2b, ориентация на измеримые результаты и возврат инвестиций в маркетинговые коммуникации (операторы сотовой связи, банковская и финансовая сферы, промышленность и др.) позволяют ростовским компаниям повышать конверсию на сайте, укреплять доверие через прозрачность традиционных коммуникаций, улучшать позиции в поисковых системах и формировать сильный бренд на основе конкретных достижений и результатов.

Несомненно, так и есть в большинстве случаев,

если компания ориентирована на аудиторию из сегментов b2b и b2g, но не работает с аудиторией b2c в разных сегментах (ключевую роль играют сфера деятельности компании и особенности сегментации ее аудитории).

Мониторинг кейсов отечественных брендов показывает, что на фоне теоретической значимости исследуемой проблематики важно, что достаточно длительный период отечественные компании активно используют инструменты абстрактных маркетинговых коммуникаций – от Тинькофф банка (концепция построения сильного эмоционального бренда через контент, бренд-медиа и работу с инфлюенсерами), сети супермаркетов для дома Hoff (нативный подход к коммуникации с клиентами, заключающийся в позиционировании компании как заботливого помощника) до строительного Торгового дома «Петрович» (создание эмоциональной связи через сторителлинг, показ мини-сериалов о визитах в магазин с использованием юмора, создание живого образа консультанта, а также активное участие в популярных программах о ремонтах).

Российские компании заинтересованы в разработке маркетинговых коммуникаций, ориентированных на конкретный рынок и реализуемых с помощью онлайн и офлайн-инструментов, которые позволяют создавать простые и сложные абстрактные истории о бренде на этом рынке и объединять вокруг него собственное сообщество с высокой степенью лояльности и вовлеченности в процесс потребления.

Тенденции успешных кейсов отечественных брендов, использующих абстрактные маркетинговые коммуникации, можно обобщить, делая акцент на эмоциональном взаимодействии с аудиторией, создании уникального бренд-опыта, нестандартных подходах к решению маркетинговых задач, интеграции маркетинговых инструментов и формировании долгосрочных отношений с клиентами.

В свою очередь региональные компании могут эффективно использовать абстрактные коммуникации через локализацию глобальных трендов (вертикально интегрированный ритейл у АО Корпорации «Глория Джинс»), создание уникальных региональных брендов (компания по производству и продаже женской и мужской одежды ELIS Fashion RUS, производитель уходовой косметики для лица, тела и волос The Akt, развивающаяся локальная сеть ателье и магазинов мужской одежды ООО «Moder», сеть ресторанов итальянской кухни «Sapore Italiano»), использование местных культурных особенностей (сеть пекарен «Гридневъ-Хлебъ», кондитерская «Золотой Колос») и формирование сообщества вокруг бренда (экскурсионное бюро «Родные просторы», Коммерческий банк «Центр-инвест»).

Каждый из описанных брендов на локальном рынке имеет долгую историю работы в отрасли и довольно эффективные инструменты продвижения, которые соответствуют тенденциям текущего времени и потребностям целевой аудитории. Их

абстрактные маркетинговые коммуникации играют важнейшую роль, поскольку сам локальный рынок обладает специфическими особенностями восприятия, выбора и принятия брендов.

Особенно здесь фигурируют такие абстрактные концепции, которые можно монетизировать через создание эмоциональной связи с аудиторией, формирование уникальности бренда, развитие сообщества вокруг идеи, использование культурных кодов и трендов, а также инновационных подходов к коммуникации.

Мониторинг контента брендов и анализ примеров показывают, что абстрактные маркетинговые коммуникации могут быть не только эффективным стратегическим инструментом продвижения, но и способом создания долгосрочной ценности бренда. Для локального рынка добавочная стоимость бренда – это самоцель развития бизнеса и «выживания» на высококонкурентном рынке. Многое зависит от концепции абстрактных маркетинговых коммуникаций, а также влияние оказывают выбираемые инструменты абстрактного маркетинга, где особое место отводится качественным исследовательским инструментам, проектным методикам и непосредственно инструментарию коммуникаций, который позволяет достичь внимания аудитории.

Исследование показывает, что внедрение абстрактных маркетинговых коммуникаций открывает широкие возможности для развития региональных брендов. Такой подход позволяет существенно укрепить рыночные позиции и повысить конкурентоспособность бизнеса, но для достижения желаемых результатов необходимо грамотно выстроить стратегию и обеспечить ее последовательную реализацию. Ключевыми факторами успеха выступают системный подход к внедрению маркетинговых инструментов и тщательное планирование всех этапов работы [19].

Создание эмоциональной связи, о которой мы постоянно упоминаем в данной статье, – это не тренд настоящего времени и инструмент управления аудиторией для маркетологов и рекламистов – это достаточно важный критерий оценки клиентоориентированности и конкурентоспособности компании, что проявляется, прежде всего, в формировании имиджа бренда через абстрактные концепции, ценностном позиционировании (позволяет выделиться среди конкурентов, не фокусируясь на конкретных характеристиках продукта) и создании атмосферы вокруг бренда (способствует формированию уникального восприятия компании в целом).

Опыт разработки концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций в теоретической и практической деятельности автора статьи позволяет говорить о своего рода циклическом развитии традиционных маркетинговых коммуникаций в различных интерпретациях и абстракциях. После того, как аудитория компании «насыщается» рациональными стимулами, которые несут в себе инструменты коммуникации, абстрактные коммуникации становятся особенно важными и эффективными, способствуя

обновлению бренда в сознании целевой аудитории и общественности региона.

Согласно авторскому подходу, экономическая эффективность абстрактных маркетинговых коммуникаций как конкурентной стратегии региональных компаний складывается из нескольких основных составляющих.

Первая составляющая – это формирование нематериальных активов, что включает создание сильного имиджа компании, который повышает стоимость бизнеса (брендовая стоимость), формирование доверительного отношения клиентов, что снижает затраты на привлечение новых потребителей (репутация) и повышение узнаваемости бренда в регионе без значительных финансовых вложений в прямую рекламу (узнаваемость).

Вторая составляющая – это оптимизация затрат, которая проявляется в долгосрочном воздействии, кросс-канальности и адаптивности. Здесь нами отмечается, что абстрактные коммуникации создают устойчивый эффект при меньших инвестициях, формируют возможность использования одного сообщения в разных каналах коммуникации и предлагают легкость модификации сообщений под разные сегменты целевой аудитории.

Третья составляющая заключается в демонстрации конкурентных преимуществ, поскольку, помимо традиционных «трансляторов», можно эффективно использовать абстрактные коммуникации, что позволит выделить компанию на фоне конкурентов через уникальные ценностные предложения, создать глубокую привязанность клиентов к бренду и позиционировать компанию как эксперта в отрасли.

Кроме того, абстрактные маркетинговые коммуникации способны влиять на финансовые показатели, например, на рост лояльности (увеличение среднего чека и частоты покупок через призму сильной эмоциональной связи и устойчивой приверженности к бренду), снижение оттока (привлечение новых клиентов значительно проще и не требует высоких финансовых затрат), увеличение LTV (рост пожизненной ценности клиента).

Концепция системы абстрактных маркетинговых коммуникаций представлена на *рис. 1*.

Авторская интерпретация направлена на интеграцию системы абстрактных маркетинговых коммуникаций, в рамках которой региональные компании смогут занять более высокие конкурентные позиции, используя онлайн и офлайн-инструменты традиционных и абстрактных коммуникаций и вовлекая целевую аудиторию не только в потребление, но и в ценности и культуру конкретной компании. С одной стороны, в системе абстрактных маркетинговых коммуникаций представлены распространенные и активно используемые онлайн-инструменты, поддерживаемые информационными и цифровыми технологиями. С другой стороны, офлайн-инструменты могут либо копировать онлайн, либо дополнять их, повышая эффективность интеграции в целом.

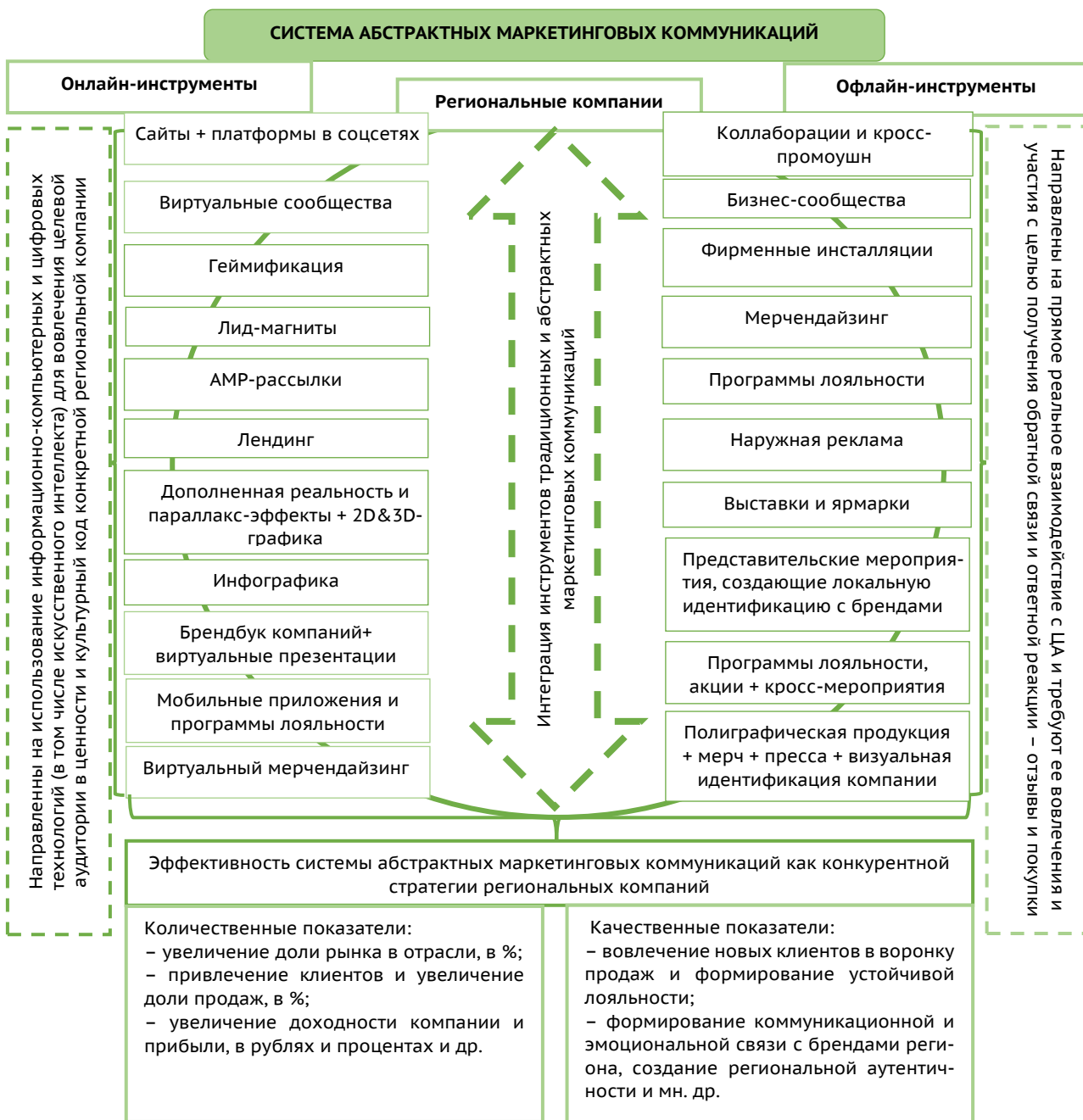


Рис. 1. Концепция системы абстрактных маркетинговых коммуникаций региональных компаний / Fig. 1. The Concept of an Abstract Marketing Communications System for Regional Companies

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Онлайн-инструменты направлены на использование информационно-компьютерных и цифровых технологий, в том числе инструментов искусственного интеллекта, для приобщения целевой аудитории к ценностям и культурному коду региональной компании. Офлайн-инструменты нацелены на прямое, реальное взаимодействие с целевой аудиторией и требуют ее участия и непосредственных действий в точках продаж.

Следовательно, интеграция абстрактных маркетинговых коммуникаций будет способствовать формированию целостного коммуникационного пространства, где онлайн и офлайн-каналы усиливают

друг друга, а синергетический эффект позволит региональным компаниям углубить эмоциональную связь с аудиторией (эмоциональная связь с брендом в конкурентной стратегии в маркетинговой деятельности компаний ставится важнейшей целью [20]), повысить узнаваемость как самой компании, так и ее продукции, оптимизировать маркетинговые затраты (важный аспект использования не только интеграции маркетинговых коммуникаций, но и развитие новых ее видов [21]), создать уникальный клиентский опыт и обеспечить многоканальное взаимодействие с потребителем. В результате компания получит устойчивую конкурентную позицию за счет ком-

плексного подхода к построению отношений с целевой аудиторией (собственно, со всеми сегментами целевой аудитории - b2c, b2b и b2g), где каждый инструмент традиционности или абстракции будет работать на общую цель – внедрение корпоративных ценностей и культуры в сознание потребителей.

Несмотря на кажущуюся простоту и традиционность маркетинговых коммуникаций в представленной авторской системе, мы обращаем особое внимание на те инструменты абстрактных маркетинговых коммуникаций, которые способны ассоциативно и абстрактно передать ценности каждой компании и донести до целевой аудитории не только и не столько экономические показатели, сколько глубинные смыслы и эмоциональную составляющую бренда. В современном мире потребители все больше ценят не просто товары и услуги, а истории, идеи и философию компаний. Именно поэтому мы фокусируемся на создании многоуровневых коммуникационных стратегий, которые работают на разных уровнях восприятия.

Наш подход включает использование нестандартных форматов взаимодействия с аудиторией – от иммерсивных мероприятий до цифровых нарративов, способных погрузить потребителя в мир бренда. Мы активно применяем персонализированный контент, который резонирует с индивидуальными потребностями и ценностями каждого клиента.

Особое внимание уделяется кросс-канальной интеграции, где каждый элемент абстрактной коммуникации усиливает общий месседж. В авторской концепции от социальных медиа до офлайн-активностей – все точки контакта работают в унисон, создавая целостный образ бренда, что на практике позволит значительно экономить финансовые, кадровые и другие ресурсы. В результате мы формируем не просто потребительское поведение, а, как много раз упоминалось, эмоциональную привязанность к бренду, превращая клиентов в амбассадоров и сторонников. Такой подход позволяет выйти за рамки традиционной рекламы и создать настоящее сообщество единомышленников вокруг компании.

В эпоху информационной перегрузки именно глубокий эмоциональный контакт и аутентичность коммуникации становятся ключевыми факторами успеха и выхода на высокие конкурентные позиции каждой компании. Новый подход к формированию коммуникационной стратегии направлен на создание эффективной конкурентной стратегии.

Заключение

Абстрактный маркетинг базируется на создании нематериальных ассоциаций и эмоциональных связей с потребителем. Основными элементами данной стратегии являются:

- формирование уникального торгового предложения на основе нематериальных характеристик;
- создание эмоциональной привязанности к бренду;

- использование символического значения продуктов;
- работа с подсознательными ассоциациями потребителей.

Абстрактные маркетинговые коммуникации могут быть эффективным инструментом привлечения аудитории, если использовать их правильно и направлять на те сегменты b2c, которые четко на них реагируют. Это работает в случае, когда создается эмоциональная связь с компанией, затем идет работа с разными сегментами аудитории и, в конечном итоге, подключаются эффективные форматы реализации, эффективными из которых могут стать визуальные коммуникации (дизайн сайта и графические элементы, используемые в интерфейсе), сторителлинг (корпоративные истории, рассказывающие о миссии, философской концепции, ценностях компании в абстрактных метафорах, в демонстрации преимуществ и особенностей компании).

Важно понимать, что абстрактные коммуникации должны дополняться конкретными предложениями и четкими преимуществами. Оптимальная стратегия – это баланс между абстрактными идеями и практическими выгодами клиента, в частности, такой подход эффективен для брендов премиум-сегмента, компаний, работающих с эмоциональными потребностями, организаций, стремящихся создать сильный корпоративный имидж и бизнеса, нацеленного на долгосрочные отношения с клиентами.

Авторское исследование и анализ контента региональных компаний позволило выявить социально-экономический эффект абстрактных маркетинговых коммуникаций. Например, вклад в формирование положительного имиджа территории способствует развитию региона, приток инвестиций проявляется в создании привлекательного образа конкретной компании для инвесторов, а привлечение квалифицированных специалистов говорит о кадровом потенциале как конкретной компании, так и региона.

Библиография

- [1] Николаева М.А., Аль-Зейди А.А. Креативные маркетинговые коммуникации как инновационные средства продвижения товаров на рынке // Лизинг. 2025. № 5. С. 5-16. DOI: 10.33920/VNE-3-2505-01
- [2] Стельмашенко Е.В., Катело Н.Д. Инновационные аспекты управления комплексом маркетинговых коммуникаций предприятий ресторанного бизнеса // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2024. № 13. С. 206-211.
- [3] Христофоров А.В., Христофорова И.В., Суглобов А.Е. Маркетинговые коммуникации в сфере услуг. Специфика применения и инновационные подходы: монография. 2-ое изд. стереотипное, дополненное. Москва: издательский дом «Инфра-М», 2017. 159 с.
- [4] Пономарева А.М., Пономарев А.И. Ситуативный маркетинг как креативный инструмент маркетинговых коммуникаций // Маркетинг в России и за рубежом. 2018. № 2. С. 58-64.
- [5] Мельник Т.И. Социокультурное влияние коммуникационных кампаний брендов: позитивная практика // Beneficium. 2023. № 4(49). С. 57-63. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2023.4(49).57-63

- [6] Байматова Е.В. Креативные инструменты маркетинговых коммуникаций для продвижения молочных продуктов // Молочная промышленность. 2018. № 4. С. 8-9.
- [7] Мильман-Блум А. Стратегии использования ИИ для преодоления культурных и языковых барьеров в международном бизнес-девелопменте // Universum: общественные науки. 2025. № 12(127). С. 50-56. DOI: 10.32743/UniSoc.2025.127.12.21500
- [8] Понявина М.Б., Шкляр Т.Л. Изучение маркетинговых коммуникаций, направленных на манипуляцию сознанием, посредством мифотехнологий // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 3. С. 417.
- [9] Костецкий А.Н., Кайфеджан Д.П. Современные технологии маркетинговых коммуникаций в стратегии конкурентного позиционирования // Экономика: теория и практика. 2018. № 1(49). С. 84-89.
- [10] Вельгош Н.З., Реутов В.Е., Змияк С.С. Теоретические подходы к типизации конкурентных стратегий предприятий, функционирующих на товарном рынке // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2020. № 1(50). С. 135-143.
- [11] Кетова Н.П., Грановская И.Ю., Зундэ В.В. Концепция эффективных интегрированных маркетинговых коммуникаций как элемент управления инновационной системой современной компании // Креативная экономика. 2022. Том 16. № 2. С. 381-396. DOI: 10.18334/ce.16.2.114269
- [12] Календжян А.С. Инновационные маркетинговые коммуникации в социальных сетях // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Том 15. № 5. С. 3143-3154. DOI: 10.18334/epp.15.5.123290
- [13] Попова Т.С., А.В. Кондрахин, Новиков К.А. QR-коды как инструмент инновационных маркетинговых коммуникаций // Практический маркетинг. 2024. № 12(330). С. 60-64. DOI: 10.24412/2071-3762-2024-12330-60-64
- [14] Лавриненко А.А. Средства и инструменты инновационных, креативных и нетрадиционных персональных маркетинговых коммуникаций // Научные Записки ОрелГИЭТ. 2012. № 2(6). С. 270-272.
- [15] Бикметов Е.Ю., Кузнецова Е.В., Рувенный И.Я. Особенности креативных коммуникационных технологий взаимодействия с потребителями // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2025. № 3. С. 167-181. DOI: 10.15593/2224-9354/2025.3.11
- [16] Насиловская С.В. Проблема повышения результативности маркетинговых коммуникаций инновационных предприятий // Актуальные исследования. 2024. № 52-3(234). С. 37-39.
- [17] Дмитриева Ю.В. Инновационная составляющая формирования бренда как вида маркетинговой коммуникации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2019. № 1(74). С. 204-211. DOI: 10.21295/2223-5639-2019-1-204-211
- [18] Шадрин В.Г. Коновалова О.В., Шемчук М.А. Использование бессознательного в маркетинговых коммуникациях потребителя с брендом // Креативная экономика. 2019. Том 13. № 11. С. 2289-2300. DOI: 10.18334/ce.13.11.41352
- [19] Виды маркетинговых коммуникаций (2024). Генеральный директор. URL: <https://www.gd.ru/articles/10286-marketingovyeh-kommunikatsii> (дата обращения 08.02.2026).
- [20] Трифонов Н.О., Хворостяная А.С. Стратегическое развитие эмоциональной вовлеченности потребителей во взаимодействии с брендом // Стратегические аспекты: теория и практика. 2024. Том 4. № 2(12). С. 231-243. DOI: 10.21603/2782-2435-2024-4-2-231-243
- [21] Podobed N., Enin Y. Evaluating the Effectiveness of Integrated Marketing Communications // Scientific Papers of the Belarusian State University of Economics. 2025. Vol. 18. Pp. 284-293. (На англ.).

References

- [1] Nikolaeva M.A., Al-Zeidi A.A. Creative Marketing Communications as Innovative Means of Promoting Goods to the Market // Leasing. 2025. Vol 5. Pp. 5-16. (In Russ.). DOI: 10.33920/VNE-3-2505-01
- [2] Stelmashenko E.V., Katelo N.D. Innovacionnye aspekty upravleniya kompleksom marketingovyh kommunikacij predpriyatij restorannogo biznesa [Innovative aspects of the management of the marketing communications complex of the restaurant business enterprises] // Enterprise strategy in the context of increasing its competitiveness. 2024. Vol. 13. Pp. 206-211. (In Russ.).
- [3] Khristoforov A.V., Khristoforova I.V., Suglobov A.E. Marketingovyeh kommunikacii v sfere uslug. Specifika primeneniya i innovacionnye podhody: monografiya [Marketing communications in the service sector. Specifics of application and innovative approaches: A monograph]. The 2nd stereotype, supplemented. 2017. Moscow: Infra-M Publishing House, 2017. 159 p. (In Russ.).
- [4] Ponomareva A.M., Ponomarev A.I. Situational Marketing as a Creative Tool of Marketing Communications // Marketing in Russia and abroad. 2018. Vol. 2. Pp. 58-64. (In Russ.).
- [5] Melnik T.I. Sociocultural Impact of Brand Communication Campaigns: a Positive Practice // Beneficium. 2023. Vol. 4(49). Pp. 57-63. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2023.4(49). 57-63
- [6] Baimatova E.V. Creative Instruments of the Marketing Communications for Milk Products Promotion // Dairy Industry. 2018. Vol. 4. Pp. 8-9. (In Russ.).
- [7] Milman-Blum A. Strategies for Using AI to Overcome Cultural and Language Barriers in International Business development // Universum: Social Sciences. 2025. Vol. 12(127). Pp. 50-56. (In Russ.). DOI: 10.32743/UniSoc.2025.127.12.21500
- [8] Ponyavina M.B., Shklyar T.L. Marketing Communications by Mythtechnology // Modern Problems of Science and Education. 2014. Vol. 3. Pp. 417. (In Russ.).
- [9] Kostetsky A.N., Kayfedzhan D.P. Sovremennye tekhnologii marketingovyh kommunikacij v strategii konkurentnogo pozicionirovaniya [Modern technologies of marketing communications in the strategy of competitive positioning] // Economics: Theory and Practice. 2018. Vol. 1(49). Pp. 84-89. (In Russ.).
- [10] Velgosh N.Z., Reutov V.E., Zmiyak S.S. Theoretical Approaches to the Typification of Competitive Strategies of Enterprises Operating on the Commodity Market // Scientific Bulletin: Finance, banks, investments. 2020. Vol. 1(50). Pp. 135-143. (In Russ.).
- [11] Ketova N.P., Granovskaya I.YU., Sunde V.V. The Concept of Effective Integrated Marketing Communications as an Element of the Innovative System Management in a Modern Company // Creative Economy. 2022. Vol. 16(2). Pp. 381-396. (In Russ.). DOI: 10.18334/ce.16.2.114269
- [12] Kalendzhyan A.S. Innovative Social Media Marketing Communications // Journal of Economics, Entrepreneurship and Law. 2025. Vol. 15(5). Pp. 3143-3154.

- (In Russ.). DOI: 10.18334/epp.15.5.123290
- [13] Popova T.S., Kondrakhin A.V., Novikov K.A. QR Codes as an Instrument of Innovative Marketing Communications // Practical Marketing. 2024. Vol. 12(330). Pp. 60-64. (In Russ.). DOI: 10.24412/2071-3762-2024-12330-60-64
- [14] Lavrinenko A.A. Means and Tools of Innovative, Creative and Unconventional Individual Marketing Communications // Scientific Notes of OreIGIET. 2012. Vol. 2(6). Pp. 270-272. (In Russ.).
- [15] Bikmetov E.YU., Kuznetsova E.V., Ruvenny I.YA. Features of Creative Communication Technologies for Interaction with Consumers // PNRPU Sociology and Economics Bulletin. 2025. Vol. 3. Pp. 167-181. (In Russ.). DOI: 10.15593/2224-9354/2025.3.11
- [16] Nasilovskaya S.V. Problema povysheniya rezul'tativnosti marketingovykh kommunikacij innovacionnykh predpriyatij [The problem of increasing the effectiveness of marketing communications of innovative enterprises] // Current research. 2024. Vol. 52-3(234). Pp. 37-39. (In Russ.).
- [17] Dmitrieva Yu.V. Brand Development Innovative Component as a Type of Marketing Communication // Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. 2019. Vol. 1(74). Pp. 204-211. (In Russ.). DOI: 10.21295/2223-5639-2019-1-204-211
- [18] Shadrin V.G., Konovalova O.V., Shemchuk M.A. The Implementation of the Unconscious Acts in Marketing Communications of the Consumer with the Brand// Creative Economy. 2019. Vol. 13(11). Pp. 2289-2300. (In Russ.). DOI: 10.18334/ce.13.11.41352
- [19] Vidy marketingovykh kommunikacij [Types of marketing communications] (2024). GD. (In Russ.). URL: <https://www.gd.ru/articles/10286-marketingovye-kommunikatsii> (accessed on 02.08.2026).
- [20] Trifonov N.O., Khvorostyanaya A.S. Strategizing Customers' Emotional Response to Brands// Strategizing: Theory and Practice. 2024. Vol. 4(2-12). Pp. 231-243. (In Russ.). DOI: 10.21603/2782-2435-2024-4-2-231-243
- [21] Podobed N., Enin Y. Evaluating the Effectiveness of Integrated Marketing Communications // Scientific Papers of the Belarusian State University of Economics. 2025. Vol. 18. Pp. 284-293.

Конфликт интересов / Conflict of Interests

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

Информация об авторе / About the Author

Екатерина Владимировна Писарева – д-р экон. наук, профессор; профессор, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия / **Ekaterina V. Pisareva** – Dr. Sci. (Economics), Professor; Professor, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia
E-mail: ekaterina838@yandex.ru
SPIN РИНЦ 9852-4620
ORCID 0000-0002-2533-1303

Поступила в редакцию / Received 14.02.2026
Поступила после рецензирования / Revised 02.03.2026
Принята к публикации / Accepted 20.05.2026

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).15-23

Специальность ВАК 5.2.3

УДК 339.37:658.81:004.9


JEL C61, D22, L81, O33



© Преис В.Е., Михайлов Ю.И., 2026

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНАЛЬНЫХ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ

В.Е. Преис , Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина), Санкт-Петербург, Россия

Ю.И. Михайлов , Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина), Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. В статье рассматривается подход к оценке экономической эффективности цифровой трансформации сбытовой деятельности региональных розничных сетей сегмента товаров повседневного спроса (FMCG). Предлагаемая методика опирается на совмещение финансовой оценки инвестиционных решений с анализом степени управленческой проработанности цифровых изменений. В финансовом блоке используется декомпозиция денежных потоков, формируемых за счет сокращения товарных потерь, увеличения валовой маржи, оптимизации трудовых затрат и ускорения оборачиваемости оборотного капитала. Это позволяет более детально отразить источники создаваемой стоимости и оценить вклад отдельных факторов. Оценка организационного аспекта цифровой трансформации осуществляется с помощью интегрального индекса, который учитывает уровень цифровизации каналов сбыта, операционную адаптивность, изменения в маржинальности, а также затраты, связанные с реализацией трансформационных инициатив. Такая конструкция дает возможность рассматривать не только финансовый результат, но и степень закрепления изменений в управленческой практике. Разработанная экономико-математическая модель ориентирована на сопоставление альтернативных проектов с учетом двух критериев – чистой приведенной стоимости и интегрального индекса цифровой трансформации. Это расширяет инструментарий инвестиционного анализа и позволяет учитывать, как экономическую отдачу, так и качество реализуемых изменений. Апробация методики проведена на данных региональной розничной сети и показала ее применимость для практических задач управления. Полученные результаты свидетельствуют о наличии положительного экономического эффекта и подтверждают целесообразность использования предложенного подхода при оценке и отборе проектов цифровой трансформации в розничной торговле.

Ключевые слова: валовая маржа, дисконтированный денежный поток, интегральный индекс цифровой трансформации, оборачиваемость запасов, региональная розничная сеть, управленческая адаптивность, цифровая трансформация, экономико-математическая модель, экономическая эффективность, чистая приведенная стоимость

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

Для цитирования: Преис В.Е., Михайлов Ю.И. Методика оценки экономической эффективности цифровой трансформации сбытовой деятельности региональных розничных торговых сетей // BENEFICIUM. 2026. № 2(59). С. 15-23. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).15-23

ORIGINAL PAPER

METHODOLOGY FOR ASSESSING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE SALES ACTIVITIES OF REGIONAL RETAIL CHAINS

V.E. Preys , Saint Petersburg Electrotechnical University "LETI", Saint Petersburg, Russia

Yu.I. Mikhaylov , Saint Petersburg Electrotechnical University "LETI", Saint Petersburg, Russia

Abstract. The paper examines an approach to assessing the economic efficiency of digital transformation in the sales activities of regional fast-moving consumer goods (FMCG) retail chains. The proposed methodology combines investment appraisal tools with an assessment of the managerial maturity of digital initiatives. The financial component is based on a structured decomposition of cash flows generated through reduced product losses, improved gross margins, labor cost optimization, and faster inventory turnover. This structure makes it possible to identify the main sources of value creation and evaluate the contribution of individual drivers. The organizational dimension of digital transformation is captured through an integral index that reflects the level of channel digitalization, operational adaptability, changes in margin performance, and transformation-related costs. Such an approach allows the analysis to go beyond financial outcomes and consider the extent to which digital changes are embedded in management practices. The proposed economic and mathematical

model is designed to compare alternative projects using a dual criterion: net present value and the integral digital transformation index. This expands the analytical framework of investment decision-making by incorporating both financial performance and the quality of implemented changes. The methodology is tested on data from a regional retail chain, demonstrating its practical applicability. The results indicate a positive economic effect and support the use of the proposed approach for evaluating and selecting digital transformation projects in the retail sector.

Keywords: gross margin, discounted cash flow, integral index of digital transformation, inventory turnover, regional retail network, managerial adaptability, digital transformation, economic-mathematical model, economic efficiency, net present value

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

For citation: Preys V.E., Mikhaylov Yu.I. Methodology for Assessing the Economic Efficiency of the Digital Transformation of the Sales Activities of Regional Retail Chains // BENEFICIUM. 2026. Vol. 2(59). Pp. 15-23. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).15-23

Введение

Региональная розничная торговля в российской экономике выполняет одновременно коммерческую и инфраструктурную функции, поскольку через ее операционные контуры реализуется повседневное товарное обеспечение населения, поддерживается занятость и формируются устойчивые налоговые потоки. Нормативная рамка развития торговли и пространственной организации хозяйства задается федеральным законом о торговой деятельности [1] и Стратегией пространственного развития РФ [2]. Цифровая повестка в государственном управлении также закреплена стратегическими актами, определяющими переход к данным как ключевому производственному ресурсу и требующими повышения эффективности отраслевых процессов, включая торговлю [3].

Эмпирические данные по динамике оборота розницы подтверждают масштаб отрасли, однако внутри агрегированных показателей сохраняется неоднородность качества операционного управления по территориям, форматам магазинов и ассортиментным матрицам [4]. При высокой стоимости капитала ошибки в управлении запасами и списаниями ускоренно трансформируются в потери стоимости, что усиливает значение точности управленческого цикла и качества цифровой координации [5]. Для региональных сетей это означает, что цифровая трансформация не может оцениваться только как внедрение программного решения, поскольку экономический эффект зависит от того, насколько новая архитектура данных преобразует логику принятия и исполнения решений в магазине, распределительном центре и коммерческом блоке.

Теоретическая и прикладная проблема заключается в разрыве между двумя типами оценивания. Первая практика фиксирует локальные ИТ-метрики внедрения и игнорирует денежный результат. Вторая ограничивается итоговыми финансовыми коэффициентами и не показывает, какие операционные механизмы формируют наблюдаемую динамику. В обоих случаях ухудшается сопоставимость проектов цифровизации, возрастает риск ошибочной приоритизации инвестиционного бюджета, а масштабирование решений происходит при неполной определенности причинно-следственной структуры эффекта. В связи с этим следует обратить внимание на возможность применения DCF-оценки

(Discounted Cash Flow – дисконтированные денежные потоки) как метода оценки стоимости инвестиционного проекта на основе прогнозируемых будущих денежных потоков, приведенных к их текущей стоимости.

Цель исследования состоит в разработке и апробации методики, позволяющей количественно оценивать экономическую эффективность цифровой трансформации сбыта региональной сети в едином контуре финансовых и управленческих критериев. Научная новизна работы выражена в формализации двухуровневой модели: финансовый результат выводится из операционных драйверов в форме DCF-оценки, а глубина организационного сдвига измеряется интегральным показателем на основе системы частных коэффициентов. Методическая новизна проявляется во включении коэффициента трансформационных затрат в состав интегральной оценки вместе со стимулирующими коэффициентами цифровизации, адаптивности и маржинального прироста. Практическая значимость связана с применимостью модели в реальном инвестиционном цикле региональной сети и в аналитике устойчивости потребительской инфраструктуры территории.

Российская региональная экономическая школа традиционно рассматривает торговую инфраструктуру как элемент воспроизводственной устойчивости территории, где качество каналов распределения влияет на доступность товаров не меньше, чем параметры производственного сектора. В классической постановке региональной теории развития инфраструктурных подсистем определяет связанность пространства и предельную скорость адаптации экономики к шокам [6]. На уровне институционального анализа эта логика согласуется с трактовкой фирмы как механизма снижения транзакционных издержек, где преимущество формируется через более эффективную координацию информации и контрактов [7].

Пространственная экономика показывает, что торговые потоки структурируются под действием эффекта масштаба и транспортных издержек, из-за чего региональная устойчивость зависит не только от емкости спроса, но и от качества распределительной архитектуры [8]. Современная трактовка

региональной устойчивости исходит из способности системы не просто поглощать шок, а перестраивать внутренние процессы в приемлемом временном интервале. Для розницы эта постановка переводится в требования к скорости цикла «данные-решение-действие», где цифровая трансформация выступает не самостоятельной целью, а механизмом сокращения задержек между сигналом спроса и операционным действием.

Зарубежная литература по цифровой трансформации подчеркивает, что ИТ-инициативы создают стоимость только при сопряжении технологической архитектуры и бизнес-модели. В аналитических обзорах цифровая трансформация трактуется как управляемое изменение организационной логики, затрагивающее процессы, компетенции и структуру распределения прав принятия решений [9]. Междисциплинарный синтез подтверждает, что максимальный эффект возникает при комплементарности технологических, организационных и рыночных изменений, тогда как изолированная автоматизация фрагмента процесса дает ограниченный и часто нестабильный результат [10].

Концепция динамических способностей задает теоретическую рамку, в которой цифровая трансформация интерпретируется как способность компании систематически распознавать изменения, переобучать процессы и перераспределять ресурсы быстрее конкурентов. Для розничных сетей этот подход имеет прямое прикладное значение, потому что конкурентное преимущество в большинстве категорий формируется на коротком горизонте и зависит от качества исполнения стандартов в точке продаж. Эмпирические исследования *retail execution* показывают, что потери экономического эффекта часто происходят на промежутке между аналитическим решением и магазинной реализацией, где срываются организационные задержки и разрывы ответственности [11].

Публикации по управлению запасами и информационной видимости в цепях поставок подтверждают, что синхронизация данных между узлами цепи снижает вариативность остатков и повышает качество пополнения [12]. Даже при этом развитая аналитика теряет свою результативность при регулярной неточности учетных записей, так как алгоритмы начинают воспроизводить сигналы с ошибкой и усиливают нестабильность заказов [13]. Для крупных региональных сетей этот вывод очень важен, потому что территориальный разброс и неоднородность каналов поставок увеличивают цену каждой ошибки, что является критичным в учете и планировании.

В финансовой литературе о рабочем капитале явно отражена устойчивая взаимосвязанность между длительностью денежного цикла и прибыльностью компании. Сокращение периода отвлечения средств в запасах, как показывают эмпирические данные, сопровождается увеличением уровня рентабельности [14]. Оптимизация оборотного ка-

питала, как показывают эмпирические исследования, позволяет снизить чувствительность компаний к внешним шокам ликвидности [15]. При этом использование цифровых платформ усиливает данный эффект за счет встраивания аналитических инструментов непосредственно в контур оперативного управления [16]. Аналитические инструменты на основе данных позволяют встраивать управление оборотным капиталом в операционный цикл розничной сети [17]. Применение предиктивных моделей дополнительно повышает точность прогнозирования денежных потоков [18]. Для торговой сети это означает, что эффект цифровизации запасного контура имеет двойную природу: потери и дефициты уменьшаются пооперационно, а финансово высвобождается капитал, стоимость которого зависит от текущего уровня ставки дисконтирования и структуры финансирования. В инвестиционной логике цифровых проектов этот канал часто недооценивается, хотя в период дорогого капитала он способен изменить знак NPV проекта.

Классические подходы к инвестиционной оценке требуют увязки проектного денежного потока, стоимости капитала и рисков во времени, что обеспечивает сопоставимость альтернатив на единой стоимостной шкале [19]. Однако в работах, посвященных цифровой трансформации розницы, финансовый блок нередко отделен от операционной декомпозиции: модель фиксирует итоговый денежный результат без явного разложения по управляемым драйверам. Методический разрыв проявляется и в обратном направлении, когда детальная операционная аналитика не транслируется в полноценный инвестиционный вывод [20].

Исследовательское поле демонстрирует согласие относительно необходимости интеграции организационной и финансовой логики, но прикладные инструменты для региональных сетей остаются фрагментарными. Отсутствует компактная и воспроизводимая модель, одновременно отвечающая трем условиям: причинная прозрачность источников эффекта, формальная денежная интерпретация каждого канала и наличие интегрального показателя управленческой зрелости, пригодного для проектного мониторинга. Предлагаемая методика разработана как ответ на этот разрыв и строится на сочетании DCF-оценки с интегральным индексом цифровой трансформации, в котором учитывается не только результат, но и цена организационного перехода.

Методология основана на сочетании институционального и процессного подходов с инструментарием прикладного инвестиционного анализа.

Эмпирическая база включает выручку, валовую маржу, долю списаний, оборачиваемость запасов, численность персонала сбытового контура в эквиваленте полной занятости, расходы на эксплуатацию цифровой платформы и объем первоначальных инвестиций. Информационные массивы консолидированы из ERP, BI-отчетности и кадрового

блока, после чего прошли сверку по единой методике периодизации. Для исключения искажения динамики зафиксирована единая база интерпретации: операционные изменения монетизируются относительно базовой выручки (R_0), а не относительно плавающей выручки текущего периода.

Методический контур исследования разделен на две взаимосвязанные части. В первой части исследования описывается результативность управления через интегральный показатель, собирающий в себе частные коэффициенты цифровизации каналов, операционной адаптивности, прироста маржинальности и затрат на трансформацию. Во второй части исследования представлена финансовая оценка через дисконтирование денежных потоков, которые, в свою очередь, сформированы из четырех каналов экономического эффекта цифровой трансформации. Данная архитектура предотвращает подмену инвестиционного вывода через подмену технологической метрики внедрения и снимает ограничение, при котором финансовый результат рассматривается без учета внутреннего состояния организационной системы.

Устойчивость результата проверяется двумя способами: через сценарный анализ и анализ чувствительности. Блок, связанный со сценарным анализом, моделирует три варианта – консервативный, базовый и оптимистичный – и изменяет параметры эффекта и затрат в заданных пределах. Дополнительно проводится анализ чувствительности через отклонение ключевых драйверов NPV на интервале $\pm 20\%$ от базовой конфигурации, чтобы понять, какие факторы сильнее всего влияют на конечный результат. Данное сочетание методов позволяет не только рассчитать точечные показатели, но и определить диапазон, в пределах которого полученные выводы остаются обоснованными.

В методологическом плане исследование представляет собой прикладное моделирование, дополненное эмпирической проверкой полученных результатов. Обоснование выстраивается последовательно: от выявленных операционных изменений к их влиянию на денежные потоки, далее – к оценке инвестиционных критериев и последующей интегральной интерпретации с учетом устойчивости результатов. Такой подход обеспечивает увязку цифровой трансформации сбытовой деятельности с конкретными экономическими эффектами и делает возможным практическое использование полученных выводов в региональной экономике.

Разработанная методика базируется на идее двойной проверки результатов. При этом финансовый аспект отражает изменение стоимости, тогда как управленческий – характеризует глубину и устойчивость происходящих организационных преобразований. В центре конструкции расположен интегральный показатель эффективности цифровой трансформации сбыта ($I_{DT,t}$), который рассчитывается на основе четырех частных коэффициентов, отражающих разные стороны цифровизации.

1) Коэффициент цифровизации каналов ($K_{ck,t}$)

измеряет степень переноса сбытовых функций в цифровую среду и рассчитывается как взвешенная сумма частных индикаторов использования цифровых каналов и инструментов:

$$K_{ck,t} = \sum_{j=1}^m a_j d_{j,t}, \quad \sum_{j=1}^m a_j = 1, \quad 0 \leq d_{j,t} \leq 1, \quad (1)$$

где в параметрическом составе $d_{j,t}$ учитываются доля онлайн-заказов, доля мобильных транзакций, доля заказов с автоматическим подбором предложения, охват динамического ценообразования и доля цифрового контроля полочного исполнения; a_j – вес значимости j -го частного индикатора. Экономический смысл коэффициента цифровизации каналов заключается в измерении доли сбытового цикла, управляемой данными в реальном времени.

2) Коэффициент операционной адаптивности ($K_{oa,t}$) характеризует способность сети сокращать временные и структурные потери управленческого цикла:

$$K_{oa,t} = \beta_1 \left(\frac{T_0 - T_t}{T_0} \right) + \beta_2 \left(\frac{\sigma_0 - \sigma_t}{\sigma_0} \right) + \beta_3 \left(\frac{q_t - q_0}{q_0} \right), \quad (2)$$

где T_t – длительность цикла «данные-решение-действие», σ_t – стандартное отклонение ошибки заказа, q_t – доля решений, реализованных в нормативный срок; параметры $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ задают вклад каждого компонента при условии $\beta_1 + \beta_2 + \beta_3 = 1$. Экономическая интерпретация коэффициента состоит в оценке управленческой скорости и дисциплины исполнения, которые определяют фактическую реализуемость цифровых эффектов.

3) Коэффициент прироста маржинальности ($K_{pm,t}$) отражает изменение валовой маржи относительно базового уровня:

$$K_{pm,t} = \frac{gm_t - gm_0}{gm_{tar} - gm_0}, \quad gm_{tar} > gm_0, \quad (3)$$

где gm_t – валовая маржа в t -м периоде; gm_{tar} – целевой уровень валовой маржи. Показатель оценивает, какая часть целевого маржинального сдвига достигнута за счет цифровой перестройки ассортимента, ценообразования и управления промо активностью. При превышении целевого уровня значение $K_{pm,t}$ фиксируется на единице, что предотвращает искажение интегрального индекса избыточным ростом в одном канале.

4) Коэффициент трансформационных затрат ($K_{tc,t}$) измеряет затратную нагрузку цифрового перехода:

$$K_{tc,t} = \frac{CAPEX_t + OPEX_t}{R_t}, \quad (4)$$

где $CAPEX_t$ – инвестиционные затраты цифрового контура в периоде (год); $OPEX_t$ – эксплуатационные затраты цифрового контура за год; R_t – годовая выручка. Экономический смысл коэффициента заключается в фиксации цены организационно-технологической перестройки, которая не должна нивелировать операционный эффект. В отличие от трех предыдущих коэффициентов, этот показатель является дестимулирующим, поскольку рост затратной доли при прочих равных снижает чистую эффективность программы.

Для обеспечения сопоставимости коэффициенты приводятся к единой безразмерной шкале. Для стимулирующих индикаторов применяется линейное нормирование:

$$N(X_{i,t}) = \frac{x_{i,t} - x_i^{min}}{x_i^{max} - x_i^{min}}. \quad (5)$$

Для дестимулирующего показателя используется обратное нормирование:

$$N^{\downarrow}(K_{tc,t}) = \frac{K_{tc}^{max} - K_{tc,t}}{K_{tc}^{max} - K_{tc}^{min}}. \quad (6)$$

Границы X_i^{min} и X_i^{max} задаются с опорой на два источника: фактический диапазон значений показателя в рамках исследуемой сети, а также внешние ориентиры, сформированные по сопоставимым форматам. Использование такой комбинации позволяет избежать искажений, которые могут возникать при недостаточной вариативности внутренних данных.

Интегральный показатель эффективности цифровой трансформации сбыта рассчитывается как взвешенная сумма нормированных индикаторов:

$$I_{DT,t} = w_1 N(K_{ck,t}) + w_2 N(K_{oa,t}) + w_3 N(K_{pm,t}) + w_4 N^{\downarrow}(K_{tc,t}), \sum_{i=1}^4 w_i = 1, \quad (7)$$

где w_i – веса частных индикаторов. При проведении расчетов приоритет отдан показателю цифровизации каналов ($w_1 = 0.30$), поскольку именно он в наибольшей степени влияет на масштабируемость получаемого эффекта. Показатели адаптивности и маржинального прироста заданы с одинаковыми весами ($w_2 = w_3 = 0.25$), что связано с их взаимодополняющим характером в условиях региональной розничной торговли. Вес индикатора затратной компоненты установлен ниже ($w_4 = 0.20$), чтобы не подавлять стимулирующие эффекты, но сохранять контроль экономичности трансформации.

Финансовый контур методики использует четырехканальную декомпозицию денежного потока:

1) эффект снижения списаний товарных запасов (Ew_t):

$$Ew_t = R_0(s_0 - s_t); \quad (8)$$

2) эффект прироста валовой маржи (Em_t):

$$Em_t = R_0(gm_t - gm_0); \quad (9)$$

3) эффект высвобождения численности работников сбытового контура (El_t):

$$El_t = (FTE_0 - FTE_t) \cdot C_{fte}; \quad (10)$$

4) эффект снижения стоимости оборотного капитала (Ek_t):

$$Ek_t = r(WC_0 - WC_t), WC_t = \frac{R_0(1 - gm_t)}{TO_t}, \quad (11)$$

где R_0 – базовая годовая выручка сети; s_t – доля списаний товарных запасов в выручке периода t ; gm_t – валовая маржа периода t ; FTE_t – численность работников сбытового контура в период t ; C_{fte} – средняя годовая стоимость одного работника сбытового контура, этот показатель включает заработную плату со всеми социальными отчислениями (налогами на ФОТ); r – ставка дисконтирования; WC_t – потребность в оборотном

капитале в период t ; TO_t – оборачиваемость товарных запасов в период t .

Итоговый чистый денежный поток за период (CF_t) задается формулой:

$$CF_t = Ew_t + Em_t + El_t + Ek_t - OPEX_t. \quad (12)$$

В свою очередь, чистая приведенная стоимость проекта (NPV) рассчитывается по формуле:

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \quad (13)$$

где I_0 – это объем первоначальных инвестиций в проект цифровой трансформации.

Методика обеспечивает причинную прозрачность, поскольку каждый рубль прироста стоимости связан с конкретным операционным каналом, а интегральный показатель демонстрирует, насколько устойчиво этот канал поддерживается организационными изменениями. Отличие от распространенных подходов состоит в том, что финансовая и управленческая оценки не конкурируют между собой и не сводятся к единственной технологической метрике внедрения.

Экономико-математическая модель предназначена для выбора и ранжирования проектов цифровой трансформации сбыта в условиях ограниченного бюджета. Модель объединяет стоимостной и интегральный критерии организационной устойчивости. Формально задача описывается как оптимизационная:

$$\max_u Z = \lambda \cdot NPV(u) + (1 - \lambda) \cdot I_{DT}(u), \quad 0 \leq \lambda \leq 1, \quad (14)$$

где Z – интегральный критерий эффективности цифровой программы при выборе вектора решений; u – вектор управленческих решений по цифровой программе; λ – весовой коэффициент (параметр предпочтения), определяющий приоритет между краткосрочной финансовой выгодой и долгосрочным технологическим развитием; NPV и I_{DT} – нормированные значения финансового и интегрального показателей. Нормирование NPV выполняется по проектному набору альтернатив, что позволяет объединять критерии в единой шкале без потери экономического содержания.

Модель включает систему следующих ограничений:

$$\begin{cases} \sum_{t=0}^T CAPEX_t \leq B, \\ I_{DT,t} \geq I^*, \quad t = 1, \dots, T, \\ CF_t \geq 0 \text{ для } t \geq t^{**}, \\ K_{tc,t} \leq k, \end{cases} \quad (15)$$

где B – лимит инвестиционного бюджета; I^* – минимально допустимый уровень управленческой зрелости; t^{**} – период, начиная с которого проект обязан генерировать неотрицательный денежный поток; k – верхняя граница затратной нагрузки трансформации. Введенные ограничения переводят модель из теоретической в прикладную форму и согласуют выбор проекта с финансовой политикой торговой сети.

Для исключения двойного учета эффекта в модели используется условие декомпозиционной чистоты: $Cov(Em_t, Ew_t) \rightarrow 0$ в учетной базе проекта, что означает необходимость отдельного учета

прироста маржи и снижения списаний при формировании управленческой отчетности. На практике условие реализуется через регламент сверки контуров коммерческого и операционного учета до финального расчета *NPV*.

Экономический смысл модели заключается в выборе проектной траектории, которая максимизирует прирост стоимости при достижении порога организационной устойчивости. При высоком значении приоритет отдается финансовому результату, при низком возрастает значимость долгосрочной управленческой адаптивности. Для региональной сети это позволяет учитывать специфику этапа развития: на ранней фазе цифровой программы разумно повышать вес интегрального управленческого критерия (*IDT*), на фазе масштабирования – усиливать роль финансового критерия (*NPI*).

Сформированная модель является самостоятельной методической разработкой, поскольку объединяет формальный инвестиционный аппарат и управленческую диагностику в едином критерии выбора, сохраняя интерпретируемость каждой переменной и каждого ограничения.

Результаты и их обсуждение

Апробация предлагаемой модели проводилась на основе обезличенных статистических данных управленческого учета региональной FMCG-сети, включающей 30 магазинов в городах с численностью населения от 70 до 450 тыс. человек в двух субъектах РФ. Для обеспечения сопоставимости изменений применяется базовый период t_0 и два периода после запуска цифровой программы, обозначенные как t_1 и t_2 . Расчет ведется в годовом шаге наблюдения, что соответствует циклу бюджетирования и позволяет сопоставлять операционные эффекты с финансовыми результатами. Сеть реализовала двухлетнюю программу цифровой трансформации сбыта, включавшую автоматизацию заказа, платформу динамического ценообразования, цифровой контроль исполнения категорийных решений и сборку *VI*-цикла для территориального управления. Ключевые параметры торговой сети для проведения оценки эффективности ее цифровой трансформации представлены в *табл. 1*.

Таблица 1 / Table 1

Исходные данные для расчета экономической эффективности цифровой трансформации торговой сети / The Initial Data for Calculating the Economic Efficiency of the Digital Transformation of a Retail Network

| Показатели / Indicators | Значения показателей за период / Values of Indicators for the Period | | |
|---|--|-------|-------|
| | t_0 | t_1 | t_2 |
| Выручка (<i>R</i>), млн руб. | 1200 | 1200 | 1200 |
| Валовая маржа (<i>gm</i>), доли ед. | 0.245 | 0.259 | 0.267 |
| Доля списаний товарных запасов (<i>s</i>), доли ед. | 0.034 | 0.022 | 0.018 |
| Оборачиваемость запасов (ТО), оборотов/год | 8.50 | 11.70 | 13.65 |
| Численность персонала сбытового контура (FTE), чел. | 480 | 440 | 427 |
| Средняя стоимость одного FTE, млн руб./год | 0.18 | 0.18 | 0.18 |
| Эксплуатационные расходы (ОРЕХ), млн руб. | 0.00 | 9.80 | 11.60 |
| Инвестиции проекта (<i>I</i>), млн руб. | 47.23 | – | – |
| Ставка дисконтирования (<i>l</i>), доли ед. | 0.14 | 0.14 | 0.14 |

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

В расчетах использована базовая выручка (R_0), которая применяется для обеспечения сопоставимости эффекта от монетизации операционных изменений. Это позволяет корректно оценивать влияние внедряемых инициатив без искажений, связанных с изменением внешних условий. В качестве ставки дисконтирования принята внутренняя норма доходности, используемая в компании

для оценки проектов автоматизации бизнес-процессов с умеренным уровнем риска, что обеспечивает единый подход к финансовой оценке подобных инициатив.

Динамика показателей управленческого и финансового контуров после цифровой трансформации торговой сети представлены в *табл. 2* и *табл. 3*.

Таблица 2 / Table 2

Показатели управленческого контура / Management Contour Indicators

| Показатели / Indicators | Значения показателей за период / Values of Indicators for the Period | | |
|--|--|-------|-------|
| | t_0 | t_1 | t_2 |
| Коэффициент цифровизации каналов | 0.41 | 0.62 | 0.74 |
| Коэффициент операционной адаптивности | 0.33 | 0.47 | 0.58 |
| Коэффициент прироста маржинальности | 0.27 | 0.56 | 0.78 |
| Коэффициент трансформационных затрат | 0 | 0.041 | 0.036 |
| Интегральный показатель эффективности цифровой трансформации (после нормирования и агрегирования по весам) | 0 | 0.56 | 0.69 |

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Таблица 3 / Table 3

Показатели финансового контура / Financial Contour Indicators

| Показатели / Indicators | Значения показателей за период / Values of Indicators for the Period | | |
|---|--|----------------|----------------|
| | t ₀ | t ₁ | t ₂ |
| Эффект снижения списаний, млн руб. | 0.00 | 14.40 | 19.20 |
| Эффект прироста валовой маржи, млн руб. | 0.00 | 16.80 | 26.40 |
| Эффект высвобождения труда, млн руб. | 0.00 | 7.20 | 9.54 |
| Потребность в оборотном капитале, млн руб. | 106.59 | 76.02 | 64.45 |
| Эффект снижения стоимости оборотного капитала, млн руб. | 0.00 | 4.28 | 5.90 |
| Итоговый чистый денежный поток, млн руб. | -47.23 | 32.88 | 49.44 |
| Дисконтированный чистый денежный поток, млн руб. | -47.23 | 28.84 | 38.05 |
| Чистая приведенная стоимость проекта (NPV), млн руб. | – | – | 19.66 |
| Индекс доходности (PI), руб./руб. | – | – | 1.42 |
| Внутренняя норма доходности проекта (IRR), % | – | – | 42.9 |
| Окупаемость инвестиций, лет | – | – | 1.29 |
| Дисконтированная окупаемость инвестиций, лет | – | – | 1.48 |

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Полученные расчеты позволяют говорить о возможности практического использования предложенной методики при решении управленческих задач. Финансовый результат при этом представлен в разрезе отдельных составляющих, а изменение интегрального индекса дает представление о том, насколько устойчиво закрепляются цифровые изменения внутри организации, что имеет значение при принятии решений о дальнейшем масштабировании.

Апробация показала, что формирование положительного значения *NPV* обусловлено совокупным воздействием нескольких экономических каналов, а не сводится к влиянию одного технологического фактора. Наибольший вклад в прирост стоимости связан с маргинальным компонентом и снижением потерь, что в целом соответствует особенностям розничных проектов с преобладанием товаров повседневного спроса. Вклад каналов, связанных с трудовыми и капитальными ресурсами, проявляется в усилении базового эффекта и большей устойчивости денежного потока, особенно на втором этапе реализации программы.

Заключение

Рост интегрального индекса цифровой трансформации (*IDT*) с 0.56 до 0.69 указывает на переход от средней к более высокой степени управленческой устойчивости цифровых изменений. Согласованная положительная динамика *IDT* и *NPV* позволяет рассматривать полученный финансовый результат как следствие структурных преобразований, а не как эффект отдельных краткосрочных факторов.

Сценарный анализ устойчивости показал, что при консервативных предположениях – снижении операционных эффектов на 20%, росте капитальных затрат на 10% и увеличении операционных расходов на 15% – значение *NPV* становится отрицательным и составляет – 4.6 млн руб. В базовом сценарии показатель сохраняется на уровне 19.7 млн руб., в оптимистичном – достигает

36.8 млн руб. Анализ чувствительности выявил наибольшую зависимость *NPV* от объема инвестиций, прироста валовой маржи и уровня списаний. Влияние ставки дисконтирования на рассматриваемом горизонте оказалось менее выраженным. Это указывает на наличие порогового режима реализации проекта, при котором ухудшение операционных параметров и рост затрат способны привести к потере стоимости.

В более широком экономическом контексте результаты показывают, что цифровая трансформация сбытовой деятельности региональных розничных сетей связана с повышением устойчивости товарного обеспечения и более эффективным использованием оборотного капитала. Снижение объема списаний и ускорение оборачиваемости запасов повышают способность торговой инфраструктуры быстрее реагировать на изменения спроса и в целом способствуют более стабильному развитию регионального потребительского рынка.

Используемый в работе методический подход предполагает совместное рассмотрение финансовой оценки инвестиционного проекта и индекса цифровой трансформации в рамках единой аналитической логики. За счет этого появляется возможность параллельно анализировать как экономический эффект, так и степень закрепления организационных изменений, что делает модель применимой при проведении инвестиционной экспертизы цифровых решений в торговле.

Эмпирическая база исследования сформирована на материалах одной региональной розничной сети за двухлетний период. С одной стороны, это позволяет сохранить прикладной характер полученных результатов, с другой – ограничивает их сопоставимость при межрегиональных сравнениях. Кроме того, следует учитывать, что используемая модель носит детерминированный характер и не отражает вероятностные колебания спроса и цен, что задает направления ее дальнейшего развития, в том числе в контексте

задач портфельного управления инвестициями.

По итогам исследования сформирован подход к оценке экономической эффективности цифровой трансформации сбытовой деятельности розничных сетей, сочетающий DCF-оценку операционных эффектов и интегральный индекс управленческих изменений. Элемент новизны заключается в формализации двухконтурной модели, позволяющей рассматривать финансовые и организационные результаты не изолированно, а во взаимосвязи. Практическая ценность подтверждается результатами апробации: проект демонстрирует положительное значение чистой приведенной стоимости, а также рост интегрального показателя управленческой устойчивости.

Библиография

- [1] Федеральный закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» (2009). КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_95629/ (дата обращения 21.03.2026).
- [2] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 13.02.2019 № 207-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года» (2019). КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318094/ (дата обращения 21.03.2026).
- [3] Verhoef P.C., Broekhuizen T., Bart Y. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda // *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. Pp. 889-901. (На англ.). DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022
- [4] Hübner A., Kuhn H., Sternbeck M. Demand and Supply Chain Planning in Grocery Retail: An Operations Planning Framework // *SSRN Electronic Journal*. 2010. Vol. 41(7). (На англ.). DOI: 10.2139/ssrn.1635752
- [5] Ivanov D., Dolgui A. Digital Supply Chain Twin for Managing Disruptions // *Production Planning & Control*. 2021. Vol. 32(9). Pp. 1-24. (На англ.). DOI: 10.1080/09537287.2020.1768450
- [6] Данилова И.В., Савельева И.П., Резепин А.В. Влияние межтерриториальной связанности на развитие экономического пространства регионов // *Экономика региона*. 2022. Том 18. № 1. С. 31-48. DOI: 10.17059/ekon.reg.2022-1-3
- [7] Ружанская Л.С., Фонова Н.Г., Якимова Е.А. Реакция малого и среднего бизнеса на коронакризис: влияние органов власти субъектов Федерации // *Экономика региона*. 2022. Том 18. № 3. С. 653-672. DOI: 10.17059/ekon.reg.2022-3-3
- [8] Смирнов Е.Н. Посткризисная регионализация глобальных цепочек создания стоимости в стратегиях транснациональных компаний // *Экономика региона*. 2022. Том 18. № 4. С. 1003-1015. DOI: 10.17059/ekon.reg.2022-4-3
- [9] Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda // *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28(2). Pp. 118-144. (На англ.). DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003
- [10] Kraus S., Jones P., Kailer N. Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research // *SAGE Open*. 2021. Vol. 11(3). (На англ.). DOI: 10.1177/21582440211047576
- [11] Raman A., DeHoratius N., Ton Z. Execution: The Missing Link in Retail Operation // *California Management Review*. 2001. Vol. 43(3). Pp. 136-152. (На англ.). DOI: 10.2307/41166093
- [12] Cachon G.P., Fisher M. Supply Chain Inventory Management and Value of Shared Information // *Management Science*. 2000. Vol. 46(8). Pp. 1032-1048. (На англ.). DOI: 10.1287/mnsc.46.8.1032.12029
- [13] DeHoratius N., Raman A. Inventory Record Inaccuracy: An Empirical Analysis // *Management Science*. 2008. Vol. 54(4). Pp. 627-641. (На англ.). DOI: 10.1287/mnsc.1070.0789
- [14] Ujah N.U., Tarkom A., Okafor C.E. Working Capital Management and Managerial Talent // *International Journal of Managerial Finance*. 2021. Vol. 17(3). Pp. 455-477. (На англ.). DOI: 10.1108/IJMF-12-2019-0481
- [15] Baños-Caballero S., García-Teruel P.J., Martínez-Solano P. How Does Working Capital Management Affect the Profitability of Spanish SMEs? // *Small Business Economics*. 2012. Vol. 39(2). Pp. 517-531. (На англ.). DOI: 10.1007/s11187-011-9317-8
- [16] Wamba S.F., Queiroz M.M., Trinchera L. Dynamics between Blockchain Adoption Determinants and Supply Chain Performance: An Empirical Investigation // *International Journal of Production Economics*. 2020. Vol. 229. Article ID: 107791. (На англ.). DOI: 10.1016/j.ijpe.2020.107791
- [17] Mikalef P., Framnes V.A., Danielsen F. Big Data Analytics Capability: Antecedents and Business Value // *Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*. 2017. Pp. 1-13. (На англ.).
- [18] Verhoef P.C., Kooge E., Walk N. Creating Value with Big Data Analytics: Making Smarter Marketing Decisions. Publisher: Routledge, 2016. 338 p. (На англ.). DOI: 10.4324/9781315734750
- [19] Biswas D., Jalali H., Ansariipoor A.H., De Giovanni P. Traceability vs. Sustainability in Supply Chains: The Implications of Blockchain // *European Journal of Operational Research*. 2023. Vol. 305(1). Pp. 128-147. (На англ.). DOI: 10.1016/j.ejor.2022.05.034
- [20] Berk J., DeMarzo P. Corporate Finance. Global Edition. 6th edition. Publisher: Pearson Higher Ed, 2023. 1196 p. (На англ.).

References

- [1] Federal Law of December 28, 2009 No. 381-FL "Ob osnovakh gosudarstvennogo regulirovaniya trgovoy deyatel'nosti v Rossiyskoy Federatsii" ["On the Fundamentals of State Regulation of Trade Activities in the Russian Federation"] (2009). ConsultantPlus. (In Russ.). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_95629/ (accessed on 21.03.2026).
- [2] Decree of the Government of the Russian Federation of February 13, 2019 No. 207-r "Ob utverzhdenii Strategii prostranstvennogo razvitiya Rossiyskoy Federatsii na period do 2025 goda" ["On Approval of the Spatial Development Strategy of the Russian Federation for the Period until 2025"] (2019). ConsultantPlus. (In Russ.). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318094/ (accessed on 21.03.2026).
- [3] Verhoef P.C., Broekhuizen T., Bart Y. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda // *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. Pp. 889-901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022
- [4] Hübner A., Kuhn H., Sternbeck M. Demand and Supply Chain Planning in Grocery Retail: An Operations Planning Framework // *SSRN Electronic Journal*. 2010. Vol. 41(7). DOI: 10.2139/ssrn.1635752

- [5] Ivanov D., Dolgui A. Digital Supply Chain Twin for Managing Disruptions // *Production Planning & Control*. 2021. Vol. 32(9). Pp. 1-24. DOI: 10.1080/09537287.2020.1768450
- [6] Danilova I.V., Savelyeva I.P., Recepin A.V. Impact of Inter-Territorial Cohesion on the Development of Regional Economic Spaces // *Economy of Region*. 2022. Vol. 18(1). Pp. 31-48. (In Russ.). DOI: 10.17059/ekon.reg.2022-1-3
- [7] 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
- [8] Smirnov E.N. Post-Crisis Regionalisation of Global Value Chains in Strategies of Transnational Companies // *Economy of Region*. 2022. Vol. 18(4). Pp. 1003-1015. (In Russ.). DOI: 10.17059/ekon.reg.2022-4-3
- [9] Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda // *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28(2). Pp. 118-144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003
- [10] Kraus S., Jones P., Kailer N. Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research // *SAGE Open*. 2021. Vol. 11(3). DOI: 10.1177/21582440211047576
- [11] Raman A., DeHoratius N., Ton Z. Execution: The Missing Link in Retail Operation // *California Management Review*. 2001. Vol. 43(3). Pp. 136-152. DOI: 10.2307/41166093
- [12] Cachon G.P., Fisher M. Supply Chain Inventory Management and Value of Shared Information // *Management Science*. 2000. Vol. 46(8). Pp. 1032-1048. DOI: 10.1287/mnsc.46.8.1032.12029
- [13] DeHoratius N., Raman A. Inventory Record Inaccuracy: An Empirical Analysis // *Management Science*. 2008. Vol. 54(4). Pp. 627-641. DOI: 10.1287/mnsc.1070.0789
- [14] Ujah N.U., Tarkom A., Okafor C.E. Working Capital Management and Managerial Talent // *International Journal of Managerial Finance*. 2021. Vol. 17(3). Pp. 455-477. DOI: 10.1108/IJMF-12-2019-0481
- [15] Vaños-Caballero S., García-Teruel P.J., Martínez-Solano P. How Does Working Capital Management Affect the Profitability of Spanish SMEs? // *Small Business Economics*. 2012. Vol. 39(2). Pp. 517-531. DOI: 10.1007/s11187-011-9317-8
- [16] Wamba S.F., Queiroz M.M., Trinchera L. Dynamics between Blockchain Adoption Determinants and Supply Chain Performance: An Empirical Investigation // *International Journal of Production Economics*. 2020. Vol. 229. Article ID: 107791. DOI: 10.1016/j.ijpe.2020.107791
- [17] Mikalef P., Framnes V.A., Danielsen F. Big Data Analytics Capability: Antecedents and Business Value // *Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*. 2017. Pp. 1-13.
- [18] Verhoef P.C., Kooge E., Walk N. *Creating Value with Big Data Analytics: Making Smarter Marketing Decisions*. Publisher: Routledge, 2016. 338 p. DOI: 10.4324/9781315734750
- [19] Biswas D., Jalali H., Ansariipoor A.H., De Giovanni P. Traceability vs. Sustainability in Supply Chains: The Implications of Blockchain // *European Journal of Operational Research*. 2023. Vol. 305(1). Pp. 128-147. DOI: 10.1016/j.ejor.2022.05.034
- [20] Berk J., DeMarzo P. *Corporate Finance*. Global Edition. 6th edition. Publisher: Pearson Higher Ed, 2023. 1196 p.

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

Вячеслав Евгеньевич Преис – аспирант, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина), Санкт-Петербург, Россия / **Viacheslav E. Preys** – Graduate Student, Saint Petersburg Electrotechnical University "LETI", Saint Petersburg, Russia

E-mail: prejs.v@yandex.ru
ORCID 0009-0002-9774-6513

Юрий Иванович Михайлов – д-р экон. наук, профессор; профессор, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина), Санкт-Петербург, Россия / **Yury I. Mikhaylov** – Dr. Sci. (Economics), Professor, Saint Petersburg Electrotechnical University "LETI", Saint Petersburg, Russia

E-mail: yimikhaylov@etu.ru
SPIN РИНЦ 6939-5296
ORCID 0000-0003-3966-5395
Scopus Author 57204937185

Поступила в редакцию / Received 22.03.2026
Поступила после рецензирования / Revised 08.04.2026
Принята к публикации / Accepted 20.05.2026

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).24-34
Специальность ВАК 5.2.3
УДК 796.075.2:330.131.5
JEL D24, M41, Z23



© Шульгина А.А., 2026

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИНОСЯЩЕЙ ДОХОД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КЛУБА ПО ВИДУ (ВИДАМ) СПОРТА

А.А. Шульгина , Белорусский государственный университет физической культуры, Минск, Республика Беларусь

Аннотация. Необходимость формирования устойчивых внебюджетных доходов является ключевым вызовом для некоммерческих клубов по виду (видам) спорта. В условиях ограниченного государственного финансирования разработка методики оценки экономической эффективности приносящей доход деятельности клубов приобретает особую актуальность. Существующий инструментарий часто не учитывает некоммерческую природу таких организаций, что создает потребность в подходе, способном оценить не только финансовый результат, но и рациональность использования ресурсов для достижения уставных целей. В статье представлена разработанная автором методика оценки экономической эффективности приносящей доход деятельности некоммерческого клуба по виду (видам) спорта. Методика нацелена на измерение того, насколько результативно данная деятельность выполняет свою ключевую функцию – формирование финансовых ресурсов для поддержки основной (уставной) деятельности организации. В основе методики лежит принцип поэтапного покрытия расходов организации средствами, полученными от приносящей доход деятельности, путем расчета коэффициентов, оценивающих достижение финансовых целей этой деятельности: от самокупаемости до финансирования уставной деятельности и формирования прибыли. Дополнительно применяется система адаптированных финансовых показателей, позволяющая провести диагностику причин полученных результатов. Таким образом, данная методика обеспечивает не простую констатацию фактов, а формирует глубокую аналитическую основу для эффективного управления деятельностью клуба. Систематически полученные в ходе оценки объективные данные служат надежным фундаментом для принятия управленческих решений, что позволяет целенаправленно повышать финансовую самостоятельность организации, оптимизировать ее коммерческую стратегию и, как результат, максимально усиливать вклад доходных проектов в устойчивое достижение ключевой социально-спортивной миссии клуба по виду (видам) спорта.


Ключевые слова: доход, клуб по виду (видам) спорта, оценка экономической эффективности, приносящая доход деятельность, физическая культура и спорт

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

Для цитирования: Шульгина А.А. Методика оценки экономической эффективности приносящей доход деятельности клуба по виду (видам) спорта // BENEFICIUM. 2026. № 2(59). С. 24-34. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).24-34

ORIGINAL PAPER

METHODOLOGY FOR ASSESSING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF THE CLUB'S INCOME-GENERATING ACTIVITIES BY TYPE(S) OF SPORTS

Н.А. Shulhina , Belarusian State University of Physical Culture, Minsk, Republic of Belarus

Abstract. The need to generate sustainable extra-budgetary revenue is a key challenge for non-profit sports clubs. Given limited public funding, developing a methodology for assessing the economic efficiency of clubs' income-generating activities is particularly urgent. Existing tools often fail to take into account the non-profit nature of such organizations, creating a need for an approach capable of assessing not only financial results but also the rational use of resources to achieve statutory goals. This article presents a methodology developed by the author for assessing the economic efficiency of a non-profit sports club's income-generating activities. The methodology aims to measure how effectively these activities fulfill their key function – generating financial resources to support the organization's core (statutory) activities. The methodology is based on the principle of gradually covering the organization's expenses with funds received from income-generating activities by calculating coefficients that evaluate the achievement of these activities' financial goals: from self-sufficiency to funding statutory activities and profit generation. A system of adapted financial indicators is additionally used, allowing for a diagnosis of the causes of the obtained results. Thus, this methodology provides more than a simple statement of facts; it forms a deep analytical foundation for

effective club management. The objective data systematically obtained during the assessment serves as a reliable foundation for management decisions. This enables targeted improvement of the organization's financial independence, optimization of its commercial strategy, and, as a result, maximization of the contribution of revenue-generating projects to the sustainable achievement of the club's key social and sporting missions for a given sport.

Keywords: income, club by sport type(s), economic efficiency assessment, income-generating activities, physical education and sports

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

For citation: Shulhina H.A. Methodology for Assessing the Economic Efficiency of the Club's Income-Generating Activities by Type(S) of Sports // BENEFICIUM. 2026. Vol. 2(59). Pp. 24-34. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).24-34

Введение

Актуальность разработки методики оценки экономической эффективности приносящей доход деятельности (далее – ПДД) клуба по виду (видам) спорта продиктована ключевым вызовом, стоящим перед некоммерческими организациями: необходимостью формирования устойчивых собственных доходов, обеспечивающих планомерное развитие организации в условиях ограниченного бюджетного финансирования. Исходя из невозможности и нецелесообразности полной бюджетной зависимости клубов по виду (видам) спорта, возникает насущная потребность в создании аналитического инструментария, который позволит не просто констатировать факт достижения или недостижения плановых показателей, а позволит определить рациональность использования ресурсов, учитывая некоммерческую природу организации. Под рациональностью использования ресурсов в данном случае необходимо понимать степень эффективности, с которой экономические ресурсы клуба по виду (видам) спорта вовлекаются в ПДД и конвертируются ею в финансовые источники для поддержания уставной деятельности.

Правовое поле и экономическое взаимодействие субъектов в сфере физической культуры и спорта (далее – ФКиС) в Республике Беларусь детерминированы положениями Закона «О физической культуре и спорте», разработанного в соответствии с национальными конституционными основами. Согласно данному закону, клубом по виду (видам) спорта является «организация, осуществляющая деятельность по спортивной подготовке и представлению спортсменов (команд спортсменов) от своего имени на спортивных соревнованиях по виду (видам) спорта» [1]. Проведенные ранее исследования субъектно-объектных отношений в отрасли ФКиС в Республике Беларусь предоставили возможность выявить, что на сегодняшний день клубы по виду (видам) спорта являются ключевым звеном в формировании целостной системы подготовки спортивного резерва и обеспечения преемственности на всех уровнях [2].

Согласно статье 24 Закона Республики Беларусь «О физической культуре и спорте», клубы по виду (видам) спорта могут создаваться в любой организационно-правовой форме [1]. По данным Национального статистического комитета Республики Беларусь отмечается, что за последние годы

большинство клубов функционируют в организационно-правовых формах, являющихся некоммерческими. В соответствии с общегосударственным классификатором Республики Беларусь ОКРБ 005-2011 «Виды экономической деятельности», клубы по виду (видам) спорта относятся к подклассу «Деятельность спортивных клубов». Отмечается, что в 2024 году количество некоммерческих клубов превышает количество коммерческих в 3.12 раза. Из общего количества юридических лиц с основным видом экономической деятельности, относящимся к вышеназванному подклассу, в форме общественных объединений функционируют 41.65% организаций, в форме учреждений – 29.98%, в форме объединения юридических лиц – 3.66%. Из этого следует, что государство вынуждено тратить значительные бюджетные средства на содержание организаций, по своей сути способных эффективно осуществлять ПДД и получать значительный доход самостоятельно. К ПДД клубов по виду (видам) спорта относится деятельность, направленная на продажу теле-, радио- и иных способов трансляций спортивных соревнований, продажу билетов, сдачу в аренду собственного недвижимого имущества, размещение рекламы, оказание услуг и осуществление работ, а также иная не запрещенная законодательством деятельность [3].

Осуществление ПДД имеет ряд особенностей:

- во-первых, успех на соревнованиях напрямую определяет возможности клуба по осуществлению ПДД; победы способствуют росту зрительского интереса, что влияет на объемы продаж билетов, атрибутики и др. [4]; высокие места в лиге помогают заключать выгодные контракты с ТВ-вещателями [5];
- во-вторых, основные некоммерческие задачи деятельности клуба (проведение учебно-тренировочных занятий и сборов, участие в соревнованиях различного уровня, подготовка спортивного резерва в национальные и сборные команды Республики Беларусь, популяризация вида спорта, развитие инфраструктуры по виду спорта и др.);
- в-третьих, ПДД клубов по виду (видам) спорта осуществляется в условиях государственного контроля [6], где ключевыми элементами являются раздельный учет средств, сметная дисциплина и налоговая прозрач-

ность, что обеспечивает баланс между коммерческой свободой клубов и сохранением публичных интересов в использовании государственного имущества.

На сегодняшний день основными направлениями повышения доходов белорусских клубов по виду (видам) спорта от осуществления ПДД являются: максимизация доходов от спортивного сооружения путем развития материально-технической базы и определения направлений коммерциализации активов; развитие динамических и зрелищных разновидностей вида спорта (например, баскетбол 3x3), а также интеграция с киберспортивными организациями и мероприятиями; оптимизация трансферной политики и развитие спортивных школ, входящих в структуру клубов; повышение ценности медиа-прав посредством создания качественного медиа-контента и собственных платформ; рационализация объема и набора предоставляемых услуг; внедрение системы динамического ценообразования.

В научных публикациях и изданиях, посвященных вопросам экономики, управления и финансов в отрасли ФКиС, в основном уделяется внимание следующим направлениям:

- вопросы оценки эффективности социальных проектов в ФКиС рассматривал ученый И.В. Солнцев, который в качестве базиса оценки применял инструментальный анализа «затраты-выгоды», что подразумевает сравнение выгод от проекта с понесенными затратами – «положительная оценка возможна только в том случае, если первых окажется больше». Такой подход позволяет связать экономическую ценность с создаваемым воздействием [7];
- аспекты эффективности функционирования организаций ФКиС изучали исследователи А.М. Казиахмедов, М.Р. Мусаханян, А.С. Назарова. В качестве критериев эффективности, помимо экономической составляющей, исследователями рассматривались показатели, отражающие спортивные достижения [8];
- исследованиям предпринимательской деятельности в ФКиС уделял значительное внимание В.А. Леднев. Ученый выявил, что многие клубы по виду (видам) спорта в России в настоящий момент вышли на самоокупаемость и практически не используют бюджетные средства [9]. Нами ранее также был проведен ряд исследований данного направления деятельности, что позволило выявить и систематизировать возможности осуществления предпринимательской деятельности организациями различных организационно-правовых форм, а также определить, что за счет данной деятельности организации получают прибыль, которую в последствии направляют на развитие материально-технической базы и закупку оборудования, финансирование специализированных детско-юношеских школ олимпийского резерва, входящих в их структуру, проведение спортивных соревнований, сборов, восстановительных и других мероприятий, необходимых для достижения спортивных, социальных и экономических целей [10];
- проблемы эффективности инвестиций организаций ФКиС рассматривал А.И. Матвиенко. Исследователь разработал методику регулирования инвестиций в развитие профессиональной спортивной организации, которая включает: имитационную модель, отображающую структуру экономической деятельности организации и методические рекомендации по максимизации ее доходов, основой которых являются углубление интеграционных процессов и инновационное развитие. «Использование методики позволяет сократить время и финансовые ресурсы на определение оптимального варианта распределения инвестиционных средств профессиональной спортивной организации, что повышает эффективность ее функционирования» [11, с. 309];
- вопросы в области внебюджетной деятельности изучали исследователи К.И. Братков и Д.Г. Степыко, которые установили, что доля внебюджетного финансирования государственных спортивных организаций со временем продолжит расти, а тенденции по развитию коммерческой деятельности в достаточной степени зависят от общего платежеспособного спроса населения на реализуемые услуги [12]. Е.Г. Бунов выявил наличие проблем, связанных с чрезмерной зависимостью организаций от дотаций. По мнению исследователя «финансовая и нормативно-правовая зависимость от внешнего источника снижает инициативу работников и нейтрализуют способность учреждения к саморазвитию» [13]. А.Х. Сеновой разработана методика планирования доходов от ПДД, предусматривающая расчет консолидированного объема доходов от платной деятельности организации, а также прогнозных показателей доходов по каждому направлению деятельности [14].

В аспекте оценки экономической эффективности субъектов ФКиС значительный вклад внесли исследователи О.С. Голубова и В.В. Карнейчик, предложившие методику оценки экономической эффективности физкультурно-спортивного сооружения, в основе которой лежит показатель доходности. Итоговая оценка, по мнению исследователей, рассчитывается на основе показателя доходности с декомпозицией по уровням возмещения затрат (постоянных, переменных и амортизационных отчислений). Доходность в данном случае рассчитывается как отношение доходов от всех

видов деятельности, получаемых при функционировании объекта спортивной инфраструктуры, к полной сумме расходов, понесенных на осуществление всех видов деятельности [15].

Отмечается, что на сегодняшний день практически отсутствуют научные публикации, развивающие знания в области оценки приносящей доход деятельности клубов по виду (видам) спорта и организаций ФКиС в целом. Важно отметить, что существующие стандартные методики финансового анализа, ориентированные на коммерческие предприятия, неприменимы для оценки эффективности некоммерческого клуба потому, что в отличие от коммерческого сектора, где ключевым критерием является максимизация прибыли, существенным признаком экономической эффективности некоммерческой организации выступает ее способность к самокупаемости и финансовому обеспечению части основной (уставной) деятельности, что подтверждает исследование О.С. Голубовой и В.В. Карнейчик. Именно поэтому принцип возмещения затрат или расходов является единственно корректным базисом для оценки, так как он напрямую соответствует основной цели осуществления ПДД некоммерческой организации.

Цель исследования заключается в разработке методики оценки экономической эффективности ПДД клуба, позволяющей определить рациональность использования ресурсов организации. Предметом оценки экономической эффективности ПДД клуба является совокупность научно обоснованных показателей, предназначенных для измерения рациональности использования ресурсов в процессе осуществления ПДД.

В ходе исследования решены следующие задачи:

- изучены существующие подходы к оценке эффективности деятельности субъектов и процессов в ФКиС;
- определены ключевые принципы и система показателей оценки ПДД с учетом некоммерческой миссии клубов по виду (видам) спорта;
- разработан алгоритм применения методики, включающий этапы формирования системы исходных данных, расчета показателей и анализа результатов.

В рамках исследования использован комплекс взаимодополняющих методов научного познания:

- анализ научной литературы по направлению исследования позволил сформировать теоретическую базу в аспекте оценки эффективности деятельности субъектов и процессов в ФКиС, а также выявить дефицит методических решений в области оценки экономической эффективности ПДД клубов по виду (видам) спорта;
- анализ финансово-управленческой документации клубов по виду (видам) спорта и контент-анализ предоставили возможность сформировать эмпирическую основу для выявления статей доходов и расходов с целью последующей адаптации показателей оценки

к практической деятельности организаций;

- методы систематизации и обобщения обеспечили построение логически непротиворечивой последовательности этапов методики.

Результаты и их обсуждение

Использование методики оценки экономической эффективности ПДД клуба по виду (видам) спорта осуществляется в ходе мониторинга и оценки результатов экономической деятельности. Полученный результат оценки экономической эффективности служит основой для принятия управленческих решений, направленных на развитие экономической деятельности клуба в целом (рис. 1).

Так, декомпозиция целей в клубах по виду (видам) спорта, созданных в форме государственных учреждений, проводится сверху вниз. Практика функционирования организаций данного типа показывает, что основной вектор развития задается не директором (председателем) клуба, а учредителем в лице вышестоящей государственной организации или органа управления – центр принятия решений (далее – ЦПР 1). За достижение целей перед учредителем несет ответственность ЦПР 2 – директор (председатель) клуба. В качестве ЦПР 3 выступает заместитель по экономике, главный бухгалтер или начальник экономического отдела. ЦПР 4 – является высшая оперативная руководящая должность в структуре команды. Как правило, это начальник или администратор. Взяв за основу логику управления организацией, ЦПР 2 проводит декомпозицию целей и соответствующих показателей на нисходящие по управленческой вертикали уровни, которые, в свою очередь, декомпозируют полученные сведения далее на нижестоящие уровни. Декомпозиция целей является важным инструментом для создания структурированного, реалистичного и управляемого плана развития организации, который разрабатывается на начальном этапе алгоритма.

Оценка и мониторинг экономической эффективности ПДД клубов обеспечивают своевременную фиксацию фактической результативности использования ресурсов, определение динамики ключевых финансовых и операционных показателей ПДД. Основными требованиями, предъявляемыми к методике оценки экономической эффективности ПДД клубов, являются: простота расчетов, доступность исходных данных, достоверность показателей, однозначность интерпретации значений показателей.

Система показателей экономической эффективности ПДД клубов формируется на следующих принципах: объективность и простота системы показателей, легкость обобщения, возможность выполнения расчетов на основе имеющихся в клубах источников информации, комплексность оценки, обеспечивающей учет всех аспектов деятельности клубов, отсутствие двойственности оценки.

Для оценки эффективности ПДД клубов по виду (видам) спорта предлагается использовать данные

отчетов о финансово-хозяйственной деятельности организации физической культуры и спорта, получающей поддержку, а также данные бухгал-

терского баланса, отчета об исполнении сметы доходов и расходов средств от приносящей доход деятельности бюджетной организации.

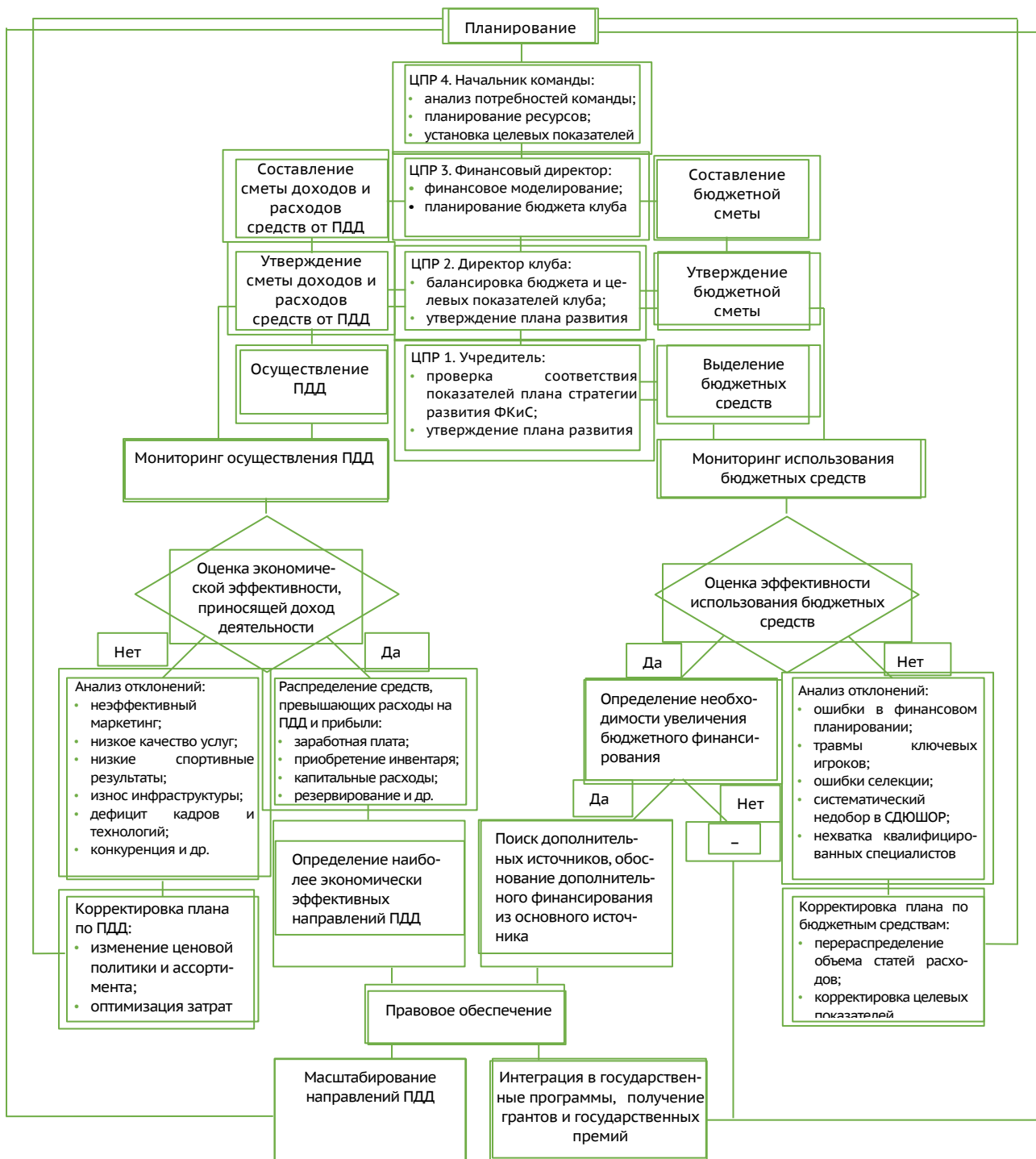


Рис. 1. Алгоритм развития экономической деятельности клуба по виду (видам) спорта / Fig. 1. Algorithm for the Development of Economic Activities of a Club by Type(S) of Sport

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Методика оценки экономической эффективности ПДД включает пять этапов:

1. Формирование системы исходных данных, необходимых для проведения оценки экономической эффективности.
2. Расчет степени покрытия расходов, необходимых для осуществления ПДД, а также расходов на основную деятельность клуба по виду (видам)

спорта. Оценка возможности клуба сохранять прибыль.

3. Интерпретация результатов расчета.
4. Расчет значений по предлагаемой системе показателей.
5. Анализ полученных результатов.

Этап 1. Формирование системы исходных дан-

ных, необходимых для проведения оценки экономической эффективности, осуществляется на основе финансовых отчетов о деятельности клубов по виду

(видам) спорта. Показатели, позволяющие провести оценку, представлены в *табл. 1*.

Таблица 1 / Table 1

Необходимая исходная информация / Necessary Background Information

| № п.п / No. in Order | Исходная информация / Background Information | Источник информации / Source of Information |
|----------------------|---|---|
| 1 | Данные бухгалтерского баланса по основным средствам клуба по виду (видам) спорта | Бухгалтерия |
| | Данные бухгалтерского баланса по активам клуба по виду (видам) спорта | |
| 2 | Данные о доходах клуба по виду (видам) спорта: | Бухгалтерия / планово-экономический отдел |
| | – доходы от ПДД в отчетном году; | |
| | – остаток средств от ПДД на начало года; | |
| | – остаток средств от ПДД на конец года; | |
| | – чистая прибыль от ПДД | |
| 3 | Данные о затратах и расходах клуба по виду (видам) спорта: | Бухгалтерия / планово-экономический отдел |
| | – расходы средств от ПДД в отчетном году; | |
| | – расходы, необходимые для осуществления ПДД в отчетном году; | |
| | – постоянные затраты, необходимые для осуществления ПДД в отчетном году, в том числе: | |
| | – заработная плата рабочих и служащих; | |
| | – взносы (отчисления) на социальное страхование; | |
| | – коммунальные платежи; | |
| | – оплата услуг связи; | |
| | – переменные затраты необходимые для осуществления ПДД в отчетном году, в том числе: | |
| | – предметы снабжения и расходные материалы; | |
| | – командировки и служебные разъезды; | |
| | – оплата транспортных услуг; | |
| | – закупка товаров и оплата иных услуг | |

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Представленная система показателей служит ключевым управленческим инструментом для проведения объективной оценки экономической эффективности ПДД клуба. Наименования показателей, представленные в *табл. 1*, соответствуют показателям, отражаемым в финансовых отчетах клубов, что предоставляет возможность проводить оценку, избегая искажения информации.

Этап 2. Расчет степени покрытия расходов, необходимых для осуществления ПДД, а также расходов на основную деятельность клуба по виду (видам) спорта. Оценка возможности клуба сохранять прибыль.

Цель осуществления ПДД клубом по виду (видам) спорта можно разделить на несколько составляющих, представленных в порядке первоочередности:

1. Самоокупаемость ПДД – обязательный критерий. Все издержки, непосредственно связанные с осуществлением платных услуг, реализацией товаров и др., должны покрываться генерируемыми доходами. Невыполнение этого условия превращает ПДД в убыточную деятельность.

2. Финансовая поддержка основной (уставной) деятельности. После обеспечения самоокупаемости средства, оставшиеся в организации, направляются на частичное покрытие расходов по основной деятельности (например, содержание спортивной инфраструктуры, финансирование молодежной академии или спортивной школы, организация сборов или иных мероприятий). Это ключевая социально-экономическая миссия ПДД в бюджетной организации,

позволяющая снизить финансовую нагрузку.

3. Превышение доходов над совокупными расходами – формирование прибыли. С правовой и экономической точки зрения систематическое получение прибыли является определяющей целью предпринимательской деятельности. Специфика функционирования некоммерческого клуба по виду (видам) спорта такова, что полученная прибыль не может являться самоцелью. В таком случае прибыль служит источником для реинвестирования в развитие, создания финансового резерва и повышения общей устойчивости организации.

Основным элементом методики является принцип поэтапного покрытия расходов, реализуемый через расчет соответствующего коэффициента и его последующую интерпретацию. Подход соответствует фундаментальному принципу экономической эффективности. Таким образом, методика измеряет, насколько эффективно финансовые ресурсы, генерируемые ПДД, преобразуются в финансовую устойчивость и выступают основой для выполнения миссии клуба по виду (видам) спорта. В рамках методики коэффициент покрытия расходов, необходимых для осуществления ПДД (КПП), рассчитывается по формуле (1):

$$K_{\text{ПП}} = \frac{D_{\text{П}}}{P_{\text{П}}}, \quad (1)$$

где $D_{\text{П}}$ – доход от ПДД клуба, руб.; $P_{\text{П}}$ – расходы, необходимые для осуществления ПДД клуба, руб.

Коэффициент покрытия расходов по основной

деятельности клуба по виду (видам) спорта средствами от ПДД (КПО) рассчитывается по формуле (2):

$$K_{ПО} = \frac{P_p - O_{НАЧ}}{I_{ПР}}, \quad (2)$$

где, P_p – объем средств превышения расходов на ПДД над доходами от ПДД, руб.; $O_{НАЧ}$ – остаток средств от ПДД на начало года, руб.; $I_{ПР}$ – объем использованных средств превышения расходов на ПДД над доходами от ПДД, руб.

В случае, если после покрытия необходимых расходов у клуба остается прибыль, осуществляется

расчет коэффициента сохраненной прибыли ($K_{СП}$) по формуле (3):

$$K_{СП} = \frac{O_{КОН} - O_{НАЧ}}{P_p}, \quad (3)$$

где, $O_{КОН}$ – остаток средств от ПДД на конец года, руб.; $O_{НАЧ}$ – остаток средств от ПДД на начало года, руб.; P_p – объем средств превышения расходов на ПДД над доходами от ПДД, руб.

Этап 3. Интерпретация результатов расчета.

Значения коэффициентов и интерпретация результатов приведены в *табл. 2*.

Таблица 2 / Table 2

Оценка экономической эффективности ПДД клубов по виду (видам) спорта / Evaluation of the Economic Efficiency of Income-Generating Activities of Clubs by Sport

| № п.п./ No. in Order | Наименование коэффициента / Name of the Coefficient | Значение коэффициента / The Value of the Coefficient | Интерпретация результата оценки / Interpretation of the Assessment Result |
|-------------------------|---|---|---|
| 1 | Коэффициент покрытия расходов, необходимых для осуществления ПДД ($K_{ПП}$) | $K_{ПП} < 1$ | Клуб по виду (видам) спорта не покрывает или частично покрывает расходы на ПДД. Такая ситуация противоречит сути ПДД и является недопустимой, поскольку в этом случае клуб вынужден направлять часть остальных внебюджетных средств на субсидирование ПДД. Это истощает ресурсы, предназначенные для выполнения уставных функций, и противоречит принципу рационального использования средств бюджетной организации |
| 2 | Коэффициент покрытия расходов, необходимых для осуществления ПДД ($K_{ПП}$) | $K_{ПП} = 1$ | Клуб по виду (видам) спорта покрывает только расходы на ПДД. Дополнительной экономической ценности для финансирования развития уставной деятельности не создается. ПДД существует как экономически нейтральный замкнутый цикл, не оказывая ни негативного, ни позитивного влияния на финансовое обеспечение клуба |
| 3 | Коэффициент покрытия расходов, необходимых для осуществления ПДД ($K_{ПП}$) | $K_{ПП} > 1$ | Клуб по виду (видам) спорта покрывает расходы на ПДД, после чего остаются средства для финансирования основной деятельности. Расходы на основную деятельность покрываются за счет средств превышения доходов над расходами текущего и прошлых периодов, т.е. имеет место быть недовыполнение внутреннего финансового плана (сметы) по внебюджетному финансированию основной деятельности за счет средств текущего периода. В таком случае возникают трудности с формированием финансового резерва, поскольку клуб не генерирует достаточного дохода |
| | Коэффициент покрытия расходов по основной деятельности ($K_{ПО}$) | $K_{ПО} < 1$ | |
| 4 | Коэффициент покрытия расходов, необходимых для осуществления ПДД ($K_{ПП}$) | $K_{ПП} > 1$ | После полного покрытия расходов на ПДД у клуба остаются средства для финансирования основной деятельности, расходы на которую покрываются только за счет средств превышения доходов над расходами текущего периода. В таком случае ПДД является надежным и прогнозируемым инструментом выполнения задач клуба (при этом иные средства не требуются). Такое состояние отражает высокий уровень управленческого контроля и финансового планирования, минимизирует риски для уставной деятельности |
| | Коэффициент покрытия расходов по основной деятельности ($K_{ПО}$) | $K_{ПО} = 1$ | |
| 5 | Коэффициент покрытия расходов, необходимых для осуществления ПДД ($K_{ПП}$) | $K_{ПП} > 1$ | После обеспечения полной самоокупаемости ПДД формируемый ею положительный финансовый результат направляется на финансирование расходов основной деятельности клуба в пределах текущего бюджетного периода. Чистая прибыль подлежит капитализации и может быть зарезервирована в фондах развития клуба по виду (видам) спорта либо переведена на следующий период |
| | Коэффициент покрытия расходов по основной деятельности ($K_{ПО}$) | $K_{ПО} > 1$ | |
| | Коэффициент сохраненной прибыли ($K_{СП}$) | $K_{СП} > 0$ | |

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

Этап 4. Расчет значений по предлагаемой системе показателей, отражающих экономическую эффективность ПДД клуба.

На основе анализа экономической деятельности клубов по виду (видам) спорта систематизирована, дополнена и адаптирована для применения в некоммерческих организациях ФКиС система экономических показателей, позволяющая получить полную информацию о ПДД. Предложенный перечень

предоставляет возможность провести диагностику причин, обусловивших результат, полученный на предыдущем этапе (этап 3) путем определения, за счет каких ресурсов и с какой их эффективностью формируется данный результат, а также какие конкретные рычаги могут быть использованы для улучшения результата. Показатели, способы их расчета и источники данных для расчета приведены в табл. 3 и рассчитываются по формулам (4-9).

Таблица 3 / Table 3

Перечень показателей экономической эффективности ПДД клуба по виду (видам) спорта / List of Economic Performance Indicators for Income-generating Activities of Clubs by Sport

| № п.п./ No. in Order | Наименование и сущность показателя / Name and Essence of the Indicator | Расчет показателя / Calculation of the Indicator | Источники данных для расчета / Data Sources for Calculation |
|----------------------|---|---|---|
| 1 | Рентабельность затрат на ПДД ($K_{PЗ}$) – характеризует эффективность затрат на осуществление ПДД | $K_{PЗ} = ЧП/Зп$, (4) где ЧП – чистая прибыль, руб.; Зп – затраты, необходимые для осуществления ПДД, руб. | Отчет об исполнении сметы доходов и расходов средств от приносящей доход деятельности. Бухгалтерский баланс |
| 2 | Рентабельность собственных источников средств (K_{PCC}) – характеризует эффективность использования собственных средств | $K_{PCC} = ЧП/СС$, (5) где ЧП – чистая прибыль, руб.; СС – среднегодовая величина собственных источников средств от ПДД, руб. | Отчет об исполнении сметы доходов и расходов средств от приносящей доход деятельности. Бухгалтерский баланс |
| 3 | Фондоотдача ПДД (Φ_n) – характеризует эффективность эксплуатации материальной базы клуба для получения доходов связанных с ПДД | $\Phi_n = Дп/ОС$, (6) где Дп – доход от ПДД клуба, руб.; ОС – среднегодовая стоимость основных средств клуба, руб. | Отчет об исполнении сметы доходов и расходов средств от приносящей доход деятельности. Бухгалтерский баланс |
| 4 | Отдача переменных затрат на ПДД ($K_{ПЕР}$) – характеризует эффективность использования переменных затрат в процессе осуществления ПДД | $K_{ПЕР} = Дп/З_{ПЕР}$, (7) где Дп – доход от ПДД клуба, руб.; З _{ПЕР} – сумма переменных затрат клуба, необходимых для осуществления ПДД, руб. | Отчет об исполнении сметы доходов и расходов средств от приносящей доход деятельности. Отчет о финансово-хозяйственной деятельности |
| 5 | Отдача постоянных затрат на ПДД ($K_{ПОСТ}$) – характеризует эффективность использования постоянных затрат в процессе осуществления ПДД | $K_{ПОСТ} = Дп/З_{ПОСТ}$, (8) где Дп – доход от ПДД клуба, руб.; З _{ПОСТ} – сумма постоянных затрат клуба, необходимых для осуществления ПДД, руб. | Отчет об исполнении сметы доходов и расходов средств от приносящей доход деятельности. Отчет о финансово-хозяйственной деятельности |
| 6 | Коэффициент автономии (K_A) – характеризует степень зависимости клуба от внешних источников финансирования и его финансовую самостоятельность | $K_A = СС/А$, (9) где СС – величина собственных источников средств, руб.; А – итог баланса (активы), руб. | Отчет об исполнении сметы доходов и расходов средств от приносящей доход деятельности. Бухгалтерский баланс |

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Рентабельность – это относительный показатель экономической эффективности, отражающий уровень отдачи на потребленные ресурсы – капитал, активы, продажи или затраты [16]. Рентабельность затрат на ПДД аккумулирует все возможные затраты клуба по виду (видам) спорта, необходимые для осуществления данной деятельности, и позволяет не разделять оценку на более мелкие составляющие, такие как рентабельность трансферных затрат, операционных издержек, затрат на инфраструктуру и т.д.

Рассчитывать рентабельность собственных источников средств бюджетной организации предложила И.А. Позднякова. Согласно исследованиям Н.О. Богаревич, состав собственных средств клубов по виду (видам) спорта в Республике Беларусь ограничивается величиной доходов от продажи билетов

и атрибутики, сдачи в аренду собственного недвижимого имущества, рекламной деятельности и др. [17]. Данная категория средств остается в распоряжении организации и может быть использована для ее развития, материального стимулирования сотрудников или покрытия текущих расходов, но только в рамках уставных целей и после согласования с учредителем.

Показатель фондоотдачи отражает эффективность использования основных средств [18]. Материально-техническая база клуба по виду (видам) спорта, состоящая из спортивных сооружений, административных помещений, оборудования и др., требует значительных инвестиций. Можно сказать, что этот показатель является своего рода индикатором способности организации «монетизировать» собственную инфраструктуру.

Показатели покрытия переменных и постоянных

затрат на ПДД, предлагаемые в методике, базируются на возможности их возмещения за счет доходов организации от ПДД.

В научных источниках к постоянным затратам относят часть общепроизводственных расходов и общехозяйственные расходы, такие как амортизация основных средств, арендная плата, заработная плата служащих, специалистов и руководителей и т.п. Проще говоря, это затраты, величина которых не зависит от изменения объема реализации продукции, работ или услуг. Постоянные затраты спортивных организаций можно условно разделить на три части: затраты на содержание спортивной инфраструктуры, затраты на оплату труда работников, обязательные платежи. В общей структуре затрат на постоянные затраты приходится большая доля, что связано с особенностями оплаты труда спортсменов и высокой стоимостью содержания спортивного сооружения.

К переменным затратам относятся прямые материальные и трудовые затраты, которые непосредственно зависят от объемов производства, продаж продукции или оказания услуг. К переменным затратам спортивных организаций относятся затраты на покупку малоценных и быстроизнашивающихся предметов (экипировка и некоторые виды спортивного инвентаря), лекарств, продуктов питания, затраты на командировки, транспорт, оплату услуг и др.

Коэффициент автономии показывает удельный вес собственных средств в общей величине итога баланса. Чем больше собственных средств, тем легче организации справиться с финансовыми трудностями.

Этап 5. Анализ полученных результатов.

Перечисленные в *табл. 3* показатели следует оценивать в динамике, т.к. именно это условие способствует формированию обоснованного суждения о том, является ли изменение их значений системным. Например, клуб по виду (видам) спорта инвестировал полученные от ПДД средства в новый актив (спортивная инфраструктура, спортивный инвентарь и др.), в последующих периодах динамика фондоотдачи покажет, окупилось ли это вложение и привело ли к росту доходов. Стагнация фондоотдачи при росте прибыли означает, что излишек средств создается за счет повышения цен или сокращения издержек, а не развития базы. Уменьшение отдачи переменных затрат означает рост себестоимости услуг. Рост коэффициента автономии указывает на повышение общей финансовой устойчивости и создание фундамента для долгосрочного развития и т.д.

Нормативные значения показателей фондоотдачи, отдачи переменных затрат на ПДД и отдачи постоянных затрат на ПДД установлены исследователями О.С. Голубовой и В.В. Карнейчик. Положительная динамика перечисленных значений – оценка положительная, отсутствие динамики – оценка допустимая, отрицательная динамика значения – оценка отрицательная [15]. Коэффициент автономии также предлагается оценивать в динамике. Значения пока-

зателей рентабельности затрат на ПДД и рентабельности собственных источников средств, свидетельствующих о положительной оценке, предлагается определить на уровне > 0 , что соответствует специфике функционирования некоммерческой организации ФКиС. Для клубов по виду (видам) спорта, стремящихся к развитию и формированию финансовых резервов, минимальный уровень рентабельности затрат на ПДД и рентабельности собственных источников средств должен определяться индивидуально, исходя из целей. Достаточным значением следует считать такой уровень, при котором чистая прибыль от ПДД полностью покрывает плановую потребность клуба по виду (видам) спорта в финансировании расходов по основной (уставной) деятельности, предусмотренных сметой на соответствующий период.

Важно подчеркнуть, что предложенная система показателей не существует в отрыве от стратегических задач, определенных учредителем клуба по виду (видам) спорта. В настоящее время учредитель задает вектор развития, а интерпретация полученных в ходе оценки результатов соотносится с этим вектором. Например, если стратегической задачей определено развитие и эффективное использование материально-технической базы организации, то положительная динамика фондоотдачи будет свидетельствовать о выполнении этой задачи. В ходе исследования определено, что на сегодняшний день учредитель не устанавливает плановые значения для показателей эффективности ПДД, что допустимо, учитывая некоммерческую природу организаций.

Разработанная методика выполняет функцию аналитического инструмента, который не только констатирует достигнутый уровень эффективности, но и формирует основу для последующей разработки обоснованных плановых значений.

Заключение

Таким образом, методика оценки экономической эффективности ПДД клуба по виду (видам) спорта основана на ключевой цели осуществления ПДД – финансировании основной (уставной) деятельности организации. Ядром методики является принцип поэтапного покрытия расходов, измеряемый коэффициентами покрытия расходов, необходимых для осуществления ПДД, покрытия расходов по основной (уставной) деятельности клуба по виду (видам) спорта средствами от ПДД, коэффициента сохраненной прибыли. С целью определения причины достижения или недостижения эффективности ПДД необходимо дополнительно проводить анализ системы показателей эффективности, адаптированных для некоммерческих организаций ФКиС.

Методика реализует системный подход путем формирования системы исходных данных и последующей адаптации классического финансово-аналитического инструментария к ключевым особенностям функционирования некоммерческого клуба по виду (видам) спорта.

Практическая ориентированность методики заключается в предоставлении руководству клубов, а также органам регулирования целостного инструментария для планирования, контроля и анализа ПДД как ключевого элемента обеспечения финансовой устойчивости организации.

Библиография

- [1] Закон Республики Беларусь от 04.01.2014 № 125-З «О физической культуре и спорте» (2014). Pravo.by. URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=H11400125> (дата обращения 23.01.2026).
- [2] Шульгина А.А. Особенности взаимодействия субъектов хозяйствования в отрасли физической культуры и спорта // Мир спорта. 2023. № 1(90). С. 101-105.
- [3] Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 19.07.2013 № 641 «О внебюджетных средствах бюджетных организаций» (2013). Pravo.by. URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C21300641> (дата обращения 08.12.2025).
- [4] Солнцев И.В., Куров А.А. Влияние дизайна спортивного турнира на формирование экономических эффектов (на примере Российской Премьер-лиги) // Journal of Applied Economic Research. 2024. Том 23. № 2. С. 304-340. DOI: 10.15826/vestnik.2024.23.2.013
- [5] Солнцев И.В., Баранов Т.К. Обзор и развитие подходов к распределению доходов от продажи ТВ-прав в спортивных лигах // Экономический журнал Высшей школы экономики. 2025. Том 29. № 3. С. 515-542. DOI: 10.17323/1813-8691-2025-29-3-515-542
- [6] Еремин А.М. Выстраивание эффективных моделей управления сферой физической культуры и спорта // Экономика. Налоги. Право. 2025. Том 18. № 3. С. 172-182. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-3-172-182
- [7] Солнцев И.В. Применение сбалансированной системы показателей и модели «Затраты-выгоды» в оценке социальных проектов // Управленческие науки. 2023. Том 13. № 1. С. 83-94. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-83-94
- [8] Казиахмедов А.М., Мусаханян М.Р., Назарова А.С. Эффективность деятельности спортивных организаций // Теория и практика современной науки. 2023. № 6(96). С. 87-98.
- [9] Леднев В.А. Предпринимательство в спорте: необходимо развивать клубную систему // Современная конкуренция. 2020. Том 14. № 1(77). С. 106-117. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-95-106-117
- [10] Ананьева В.Н., Шульгина А.А. Предпринимательская деятельность в спортивных клубах: оценка возможностей и особенности развития // Вестник Белорусского государственного экономического университета. 2025. № 1(166). С. 76-85.
- [11] Матвиенко А.И. Методические подходы к развитию инвестиционной деятельности профессиональной спортивной организации // Вестник РУДН. Серия: Экономика. 2021. Том 29. № 2. С. 299-311. DOI: 10.22363/2313-2329-2021-29-2-299-311
- [12] Братков К.И., Степыко Д.Г. Современные тенденции развития коммерческой деятельности государственных спортивных организаций // Наука и спорт: современные тенденции. 2019. Том 7. № 2. С. 21-29.
- [13] Бунов Е.Г. Управление госбюджетной спортивной организацией в условиях цифровой трансформации общественного сектора экономики // Вестник Академии знаний. 2025. № 3(68). С. 774-778.
- [14] Сенова А.Х. Особенности планирования доходов в государственных организациях спорта // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Том 14. № 12. С. 7835-7860.
- [15] Голубова О.С. Методическое обеспечение оценки социально-экономической эффективности функционирования объектов спортивной инфраструктуры. Минск: БНТУ, 2022. 257 с.
- [16] Халиков В.Р., Русакова Е.В. Анализ рентабельности: как оценить эффективность бизнеса // Финансы и учетная политика. 2025. № 3(37). С. 75-80.
- [17] Богаревич Н.О. Анализ финансового обеспечения спортивной организации // Бухгалтерский учет и анализ. 2015. № 2(218). С. 33-39.
- [18] Сапогова С.В., Першина С.В., Пиунова М.А., Шорохова Л.Б. Актуальные проблемы перехода к практике эффективного управления физкультурно-спортивными сооружениями // Теория и практика физической культуры. 2020. № 3. С. 69-71.

References

- [1] Law of the Republic of Belarus of January 4, 2014 No. 125-Z "O fizicheskoj kul'ture i sporte" ["On Physical Culture and Sports"] (2014). Pravo.by. (In Russ.). URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=H11400125> (accessed on 23.01.2026).
- [2] Shulgina A.A. Features of Interaction between Business Entities in the Field of Physical Culture and Sports // World of Sport. 2023. Vol. 1(90). Pp. 101-105. (In Russ.).
- [3] Decree of the Council of Ministers of the Republic of Belarus of July 19, 2013 No. 641 "O vnebyudzhethnyh sredstvah byudzhethnyh organizacij" ["On extra-budgetary funds of budgetary organizations"] (2013). Pravo.by. (In Russ.). URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C21300641> (accessed on 08.12.2025).
- [4] Solntsev I.V. Kurov A.A. Sports Tournament Design as a Source of Economic Impact (Through the Example of Russian Premier League) // Journal of Applied Economic Research. 2024. Vol. 23(2). Pp. 304-340. (In Russ.). DOI: 10.15826/vestnik.2024.23.2.013
- [5] Solntsev I.V. Baranov T.K. Distribution of TV Rights Revenue in Sport Leagues: Review and Development // HSE Economic Journal. 2025. Vol. 29(3). Pp. 515-542. (In Russ.). DOI: 10.17323/1813-8691-2025-29-3-515-542
- [6] Eremin A.M. Building Effective Management Models in the Field of Physical Culture and Sports // Economics, Taxes & Law. 2025. Vol. 18(3). Pp. 172-182. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-3-172-182
- [7] Solntsev I.V. Application of the Balanced Scorecard and the Cost-Benefit Model for Evaluate of Social Projects // Management Sciences. 2023. Vol. 13(1). Pp. 83-94. (In Russ.). DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-83-94
- [8] Kaziakhmedov A.M., Musakhanyan M.R., Nazarova A.S. Efficiency of Sports Organizations // Teoriya i praktika sovremennoj nauki [Theory and Practice of Modern Science]. 2023. Vol. 6(96). Pp. 87-98. (In Russ.).
- [9] Lednev V.A. Entrepreneurship in Sport: it is Necessary to Develop the Club System // Journal of Modern Competition. 2020. Vol. 14(1-77). Pp. 106-117. (In Russ.). DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-95-106-117
- [10] Ananyeva V.N., Shulgina A.A. Entrepreneurial Activities in Sports Clubs: Assessment of Opportunities and Peculiarities of Development // Belarusian State Economic University Bulletin. 2025. Vol. 1(166). Pp. 76-85. (In Russ.).

- [11] Matviyenko A.I. Methodological Approaches to the Development of Investment Activities of a Professional Sports Organization // RUDN Journal of Economics. 2021. Vol. 29(2). Pp. 299-311. (In Russ.). DOI: 10.22363/2313-2329-2021-29-2-299-311
- [12] Bratkov K.I., Stepyko D.G. Current Trends in the Development of Commercial Activity of State Sport Organizations // Science and Sport: Current Trends. 2019. Vol. 7(2). Pp. 21-29. (In Russ.).
- [13] Bunov E.G. Management of a State-Funded Sports Organization in the Context of Digital Transformation of the Public Sector of the Economy // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2025. Vol. 3(68). Pp. 774-778. (In Russ.).
- [14] Senova A.K. Characteristics of Income Planning in Public Sports Organizations // Journal of Economics, Entrepreneurship and Law. 2024. Vol. 14(12). Pp. 7835-7860. (In Russ.).
- [15] Golubova O.S. Metodicheskoe obespechenie ocenki social'no-ekonomicheskoy effektivnosti funkcionirovaniya ob"ektov sportivnoy infrastruktury [Methodological support for assessing the socio-economic efficiency of sports infrastructure facilities]. Minsk: BNTU, 2022. 257 p. (In Russ.).
- [16] Khalikov V.R., Rusakova E.V. Analiz rentabel'nosti: kak ocenit' effektivnost' biznesa [Profitability Analysis: How to Evaluate Business Performance] // Finance and Accounting Policy. 2025. Vol. 3(37). Pp. 75-80. (In Russ.).
- [17] Bogarevich N.O. Analiz finansovogo obespecheniya sportivnoy organizatsii [Analysis of financial support for a sports organization] // Accounting and Analysis. 2015. Vol. 2(218). Pp. 33-39. (In Russ.).
- [18] Sapogova S.V., Pershina S.V., Piunova M.A., Shorokhova L.B. Transition to Efficient Sports Asset Management Model: Current Problems // Theory and Practice of Physical Culture. 2020. Vol. 3. Pp. 69-71. (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

Анна Александровна Шульгина – старший преподаватель, Белорусский государственный университет физической культуры, Минск, Республика Беларусь / **Hanna A. Shulhina** – Senior lecturer, Belarusian State University of Physical Culture, Minsk, Republic of Belarus
E-mail: Shannal@mail.ru
SPIN РИНЦ 8467-5545
ORCID 0009-0005-4408-2006

Поступила в редакцию / Received 01.02.2026
Поступила после рецензирования / Revised 06.03.2026
Принята к публикации / Accepted 20.05.2026

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).35-43

Специальность ВАК 5.2.3

УДК 336.02:34.096:28



JEL F30



© Амерханов Д.Д., Исакова Г.М., 2026

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

ШАРИАТСКИЙ КОНТРОЛЬ В ИСЛАМСКИХ ФИНАНСАХ: СТАНДАРТ ААОИФИ И ПРАКТИКА ЕГО ВНЕДРЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ДУМ РТ)

Д.Д. Амерханов , Российский исламский институт, Казань, РоссияГ.М. Исакова , Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань, Россия

Аннотация. В контексте запуска в Российской Федерации экспериментального режима по партнерскому (исламскому) финансированию актуализируется проблема формирования адекватной системы шариатского контроля. Данное исследование предлагает комплексный анализ данной проблемы через призму сопоставления международных стандартов «Организации по бухгалтерскому учету и аудиту для исламских финансовых учреждений» (ААОИФИ), в частности стандарта №3 «Внутренний шариатский контроль», с уникальной практикой, сложившейся в Республике Татарстан на базе Духовного управления мусульман (ДУМ РТ). В статье не только детально раскрывается нормативный каркас ААОИФИ, но и проводится его преобразование на основе эмпирических данных, полученных из интервью с практиками ДУМ РТ. Методология исследования включает сравнительный анализ и системный подход. В результате выявлены как значительные соответствия между моделью ДУМ РТ и эталонными требованиями ААОИФИ, так и ключевые системные противоречия, обусловленные российской правовой средой. Наличие потенциального внутреннего спроса на партнерские финансовые инструменты является основанием для расширения их предложения. В связи с этим возникает вопрос формирования системы внутреннего шариатского контроля исключительно для исламских финансовых учреждений в рамках эксперимента по партнерскому (исламскому) финансированию. На основе интегрального анализа разработана концепция адаптации международных стандартов для целей построения национальной системы шариатского надзора, включающая конкретные рекомендации для регуляторов и участников финансового рынка. Статья вносит вклад в развитие теории и практики исламских финансов в России, предлагая научно-обоснованный путь для легитимации и устойчивого развития данного сегмента.



Ключевые слова: ААОИФИ, внутренний шариатский аудит, ДУМ РТ, исламские финансы, партнерское финансирование, шариатский наблюдательный совет, шариатский контроль

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

Для цитирования: Амерханов Д.Д., Исакова Г.М. Шариатский контроль в исламских финансах: стандарт ААОИФИ и практика его внедрения (на примере ДУМ РТ) // BENEFICIUM. 2026. № 2(59). С. 35-43. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).35-43

ORIGINAL PAPER

SHARIA CONTROL IN ISLAMIC FINANCE: AAOIFI STANDARD AND ITS IMPLEMENTATION PRACTICE (CASE STUDY OF THE SPIRITUAL ADMINISTRATION OF MUSLIMS OF THE REPUBLIC OF TATARSTAN)

D.D. Amerkhanov , Russian Islamic Institute, Kazan, RussiaG.M. Iskhakova , Kazan Federal University, Kazan, Russia

Abstract. The launch of the experimental regime for partnership (Islamic) financing in the Russian Federation has heightened the relevance of establishing an adequate Sharia control system. This study provides a comprehensive analysis of this issue by juxtaposing the international standards of the Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions (AAOIFI), specifically Standard No. 3 "Internal Sharia Control," with the unique practice developed in the Republic of Tatarstan by the Spiritual Administration of Muslims (SAM RT). This work represents the first professional Russian translation of AAOIFI governance standards for Islamic financial institutions. The article not only elaborates on the AAOIFI regulatory framework but also contextualizes it based on empirical data obtained from interviews with SAM RT practitioners. The research methodology incorporates comparative analysis and a systems approach. The findings reveal significant alignments between the SAM RT model and the benchmark AAOIFI requirements, as well as key systemic contradictions stemming from the Russian legal environment. The existence of potential domestic demand

for partnership-based financial instruments justifies the expansion of their supply. Consequently, the question arises of forming a system of internal Sharia control specifically for Islamic financial institutions within the partnership (Islamic) financing experiment. Based on the integrated analysis, a concept for adapting international standards to build a national Sharia oversight system has been developed, comprising specific recommendations for regulators and financial market participants. The article contributes to the development of Islamic finance theory and practice in Russia, proposing a scientifically grounded path for the legitimization and sustainable development of this sector.

Keywords: AAOIFI, Internal Sharia Audit, Spiritual Administration of Muslims of the Republic of Tatarstan (SAM RT), Islamic Finance, Partnership Financing, Sharia Supervisory Board, Sharia Compliance (or Sharia Control)

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

For citation: Amerkhanov D.D., Iskhakova G.M. Sharia Control in Islamic Finance: AAOIFI Standard and Its Implementation Practice (Case Study of the Spiritual Administration of Muslims of the Republic of Tatarstan) // BENEFICIUM. 2026. Vol. 2(59). Pp. 35-43. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).35-43

Введение

Современная парадигма глобальных финансов характеризуется интенсивным поиском альтернативных моделей экономического взаимодействия, обладающих свойствами устойчивости, этичности и социальной ответственности. В данном контексте партнерское (исламское) финансирование, основанное на ценностных принципах запрета ростовщичества (риба), чрезмерной неопределенности (гарар) и спекулятивных рисков (майсир), демонстрирует свою концептуальную состоятельность и практическую востребованность. Партнерские финансирования открывают возможность привлечения средств с Ближнего Востока, Юго-Восточной Азии и других регионов с высокой долей исламского капитала, что особенно важно в наши дни, в условиях ограниченного доступа к западным финансовым рынкам. Более того, исламские финансы предлагают не просто альтернативные инструменты, а целостную этическую парадигму, основанную на реальной экономической деятельности (отказ от сделок, основанных исключительно на временном факторе), справедливом распределении рисков и прибыли между партнерами, а также социальной ответственности (закят, вакф). Эти аспекты резонируют с современными трендами ESG (Environmental, Social, and Governance) и формируют дополнительный потенциал для привлечения не только мусульманского, но и социально-ориентированного инвестора [1]. Таким образом, актуализация исламских финансов выходит за рамки сугубо религиозного или регионального контекста, приобретая черты стратегического фактора деофшоризации капитала и этической модернизации финансового сектора. Для Российской Федерации, осуществляющей стратегическую переориентацию экономики в условиях структурных трансформаций, актуализация исламских финансов представляет собой значительный интерес с точки зрения диверсификации инструментов привлечения инвестиций и развития финансовой инфраструктуры [2].

Инициация экспериментального режима по партнерскому финансированию в ряде субъектов РФ (Татарстан, Башкортостан, Чечня, Дагестан) свидетельствует о переходе от дискуссионного

этапа к фазе практической имплементации. Однако устойчивое развитие данного сегмента невозможно без формирования надежной и прозрачной системы шариатского контроля, выступающей краеугольным камнем доверия к исламским финансовым институтам. Отсутствие унифицированных стандартизированных подходов к организации шариатского надзора порождает существенные репутационные и регуляторные риски, способные нивелировать потенциальные преимущества этой финансовой модели [3].

Для развития в России услуг партнерского (исламского) финансирования чрезвычайно важно тщательно, подробно исследовать огромный опыт стандартизации деятельности исламских финансовых учреждений, наработанный «Организацией по бухгалтерскому учету и аудиту для исламских финансовых учреждений» (ААОИФИ) [4]. Она зарегистрирована в 1991 г. в Бахрейне. Миссия ААОИФИ – стандартизировать и гармонизировать международную практику исламских финансов в соответствии с шариатом (исламским правом) [5].

В сложившейся ситуации обращение к международному опыту, в частности к стандартам Организации по бухгалтерскому учету и аудиту для исламских финансовых учреждений (ААОИФИ), признанным глобальным эталоном, приобретает характер методологической необходимости. Вместе с тем прямая трансплантация зарубежных нормативных конструкций без учета национальной социально-экономической и правовой специфики является малопродуктивной. В данном аспекте уникальным феноменом для научной рефлексии выступает Духовное управление мусульман Республики Татарстан (ДУМ РТ), сформировавшее и успешно апробировавшее, учитывая особенности России, на практике де-факто модель шариатского контроля, основанную на авторитете религиозного института.

Опыт ДУМ РТ особенно ценен, поскольку демонстрирует возможность функционирования шариатского контроля в секулярной правовой системе без специального законодательства. За несколько лет Совет улемов рассмотрел значительное количество финансовых продуктов, обеспечив их легитимацию для рынка.

Целью настоящего исследования является разработка концептуальных основ имплементации международных стандартов шариатского контроля ААОИФИ в российскую финансовую практику на основе адаптации и систематизации релевантного опыта ДУМ РТ.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

- провести детальный анализ стандарта ААОИФИ №3, раскрывающий его философско-методологические основания, структурные элементы и механизмы практической реализации;
- реконструировать операционную модель шариатского контроля ДУМ РТ на основе экспертного интервью и систематизировать ее ключевые компоненты;
- осуществить сравнительный анализ моделей ААОИФИ и ДУМ РТ по критериям: организационная архитектура, процессуальные аспекты, кадровый потенциал и механизмы обеспечения соответствия;
- выявить и классифицировать системные барьеры и правовые коллизии, лимитирующие эффективность шариатского контроля в российской юрисдикции;
- разработать поэтапный план и практические рекомендации по формированию национальной системы шариатского надзора для участников экспериментального режима.

Научная новизна исследования заключается в комплексном подходе, синтезирующем нормативный каркас ААОИФИ с эмпирическими данными о

функционировании религиозного института в России, что позволяет предложить научно обоснованную и контекстуально адаптированную модель шариатского контроля.

Наиболее важным вопросом в системе партнерского финансирования выступает внутренний контроль. Согласно стандарта №3 «Внутренний шариатский контроль»: внутренний шариатский контроль в рамках стандарта проводится независимым подразделением/отделом или частью внутреннего аудиторского отдела в зависимости от размера исламского финансового учреждения (ИФУ) [6]. Внутри исламского финансового учреждения (ИФУ) решается вопрос степени соответствия правилам и принципам шариата, фетвам, инструкциям и указаниям, выпущенным Шариатским наблюдательным советом (ШНС) ИФУ [7].

Основная цель внутреннего шариатского контроля – удостовериться в том, что менеджмент ИФУ выполняет свои обязанности в отношении применения правил и принципов шариата, как определено ШНС ИФУ [8].

Как видно из *рис. 1*, внутренний шариатский комитет является неотъемлемой частью органов управления ИФУ и действует согласно политике, установленной ИФУ. У него есть цель исследования, полномочия и ответственность – устав, который готовится менеджментом и должен соответствовать правилам и принципам шариата. Устав должен быть одобрен ШНС ИФУ и выпущен советом директоров. Устав регулярно пересматривается [9].



Рис. 1. Место внутреннего шариатского контроля и комитета в структуре ИФУ / Fig. 1. Position of Internal Sharia Control and Committee in the Structure of an Islamic Financial Institution (IFI)

Источник: составлено авторами на основе данных [4] / Source: compiled by the authors based on [4]

Внутренний шариатский контроль проводится внутренним аудиторским отделом/внутренним отделом по контролю, если они достаточно квалифицированы и независимы для этого. Однако, если будет создано отдельное подразделение, оно имеет полномочия, равные полномочиям внутреннего аудиторского отдела/внутреннего отдела по контролю [10].

Организационный статус внутреннего шариатского комитета достаточен для выполнения его обязанностей и не будет ниже статуса внутреннего аудиторского отдела/внутреннего отдела по контролю.

Лица, проводящие внутренний шариатский контроль, имеют полную и постоянную поддержку менеджмента и совета директоров. Они прямо и регулярно работают с менеджментом всех уровней, ШНС и внешними аудиторами, что укрепляет статус лиц, проводящих внутренний шариатский контроль. На них не налагается никаких ограничений в доступе к документам, отчетам и т.д. [11].

Руководитель внутреннего шариатского контроля отчитывается перед советом директоров. Он

гарантирует полный охват всех вопросов шариатским контролем, соответствующее рассмотрение отчетов внутреннего шариатского контроля и адекватные действия по рекомендациям внутреннего шариатского комитета. Лица, проводящие внутренний шариатский контроль, объективны при его проведении [12].

Методологическая основа исследования опирается на сравнительный анализ как наиболее адекватный инструмент для сопоставления нормативной конструкции ААОИФИ с эмпирической практикой ДУМ РТ. Выбор данного подхода обусловлен необходимостью выявления не только структурных аналогий и расхождений, но и потенциальных траекторий адаптации международных стандартов к российским реалиям. Сравнительный метод позволяет систематизировать разнородные элементы (формальные требования стандарта и операционные практики религиозного института) в единую аналитическую матрицу, представленную в *табл. 1*.

Таблица 1 / Table 1

Сравнительная характеристика моделей шариатского контроля ААОИФИ и ДУМ РТ / Comparative Analysis of Sharia Control Models: AAOIFI vs. SAM RT

| Критерий / Criterion | Модель ААОИФИ / AAOIFI Model | Модель ДУМ РТ / SAM RT Model | Вывод / Conclusion |
|-------------------------------------|--|---|--|
| Организационная структура | Децентрализованная: ШНС, внутренний аудит, внешний аудит как независимые структуры | Централизованная: Совет улемов ДУМ РТ интегрирует функции ШНС, внешнего и частично внутреннего аудита | Структурная дивергенция. Модель ДУМ РТ является аутсорсинговой и централизованной, что является адаптацией к отсутствию законодательства |
| Процедура одобрения продукта | Обязательное предварительное и последующее одобрение ШНС | Многоэтапная процедура: сопровождение, одобрение Советом, сертификация | Полное процессуальное сближение. ДУМ РТ не только следует, но и детализирует жизненный цикл контроля |
| Непрерывность контроля | Внутренний шариатский аудит + внешний аудит | Назначение внешнего аудитора для мониторинга сделок | Конвергенция по целям, дивергенция в форме. ДУМ РТ делает акцент на внешнем контроле, в то время как ААОИФИ предписывает и внутренний |
| Правовой статус | Встроен в корпоративное управление ИФУ | Внешний по отношению к финансовой организации религиозный институт | Ключевое расхождение. Статус ДУМ РТ не закреплен законодательно и носит рекомендательный характер, что создает большие риски |

Источник: составлено авторами на основе данных [4] / Source: compiled by the authors based on [4]

Эмпирическая база исследования сформирована на основе глубинного экспертного интервью с практикующим специалистом Совета улемов ДУМ РТ, обладающим более 10-летним опытом сопровождения финансовых продуктов. Интервью проводилось в формате полуструктурированной беседы (ноябрь 2025 г.), обеспечивая баланс между направленностью вопросов и возможностью выявления нестандартных аспектов практики. Анонимность респондента гарантирована в соответствии с этическими нормами научных исследований. Полученные данные верифицированы через сопоставление с официальными документами ДУМ РТ (сертификаты ответственности, регламенты Совета улемов).

Анализ интервью с практиком ДУМ РТ позволяет реконструировать действующую модель,

которая демонстрирует высокую степень структурной сложности и функциональной зрелости.

Философия и поэтапная методология. Ключевой принцип, декларируемый ДУМ РТ, – «полное соответствие финансовых продуктов исламу» (шариатский комплаенс). Этот принцип реализуется через строгую последовательность этапов, фактически альтернативный жизненный цикл продукта по ААОИФИ:

1. Сопровождение разработки. Специалист-консультант от Совета улемов ДУМ РТ интегрирован в рабочую группу по созданию продукта, обеспечивая его шариатскую корректность «с нуля». Это аналог функции внутреннего шариатского советника.

2. Коллегиальное одобрение. Разработанный продукт проходит презентацию и защиту перед

Советом улемов ДУМ РТ, который выполняет роль ШНС. Решение совета (одобрить/отклонить/доработать) является обязательным.

3. Формальная сертификация. После положительного вердикта совета улемов ДУМ РТ издает официальный сертификат соответствия, выполняющий функцию легитимации продукта для рынка.

4. Операционный мониторинг и адаптация. Назначенный внешний шариатский аудитор из числа Совета улемов осуществляет мониторинг каждой конкретной сделки. Важной особенностью является гибкость системы: «Если есть такая вероятность (изменения условий), то... аудитор закрывает этот вопрос», что свидетельствует о наличии механизма оперативного разрешения нестандартных ситуаций.

Глубокая интерпретация практики ДУМ РТ сквозь призму ААОИФИ позволяет выделить несколько ключевых инновационных черт данной модели, формирующих ее адаптивность. Во-первых, имеет место превентивный характер контроля. Участие шариатского специалиста на стадии разработки продукта существенно снижает риски последующего отказа в одобрении, что повышает эффективность бизнес-процессов финансовой организации. Эта практика превосходит формальные требования ААОИФИ о «предварительном одобрении», превращаясь в процесс со-разработки. Во-вторых, модель демонстрирует гибридизацию внутреннего и внешнего надзора. Хотя ААОИФИ четко разделяет функции внутреннего шариатского аудита (штатная единица в ИФУ) и внешнего аудитора, в модели ДУМ РТ обе функции выполняются представителями одного внешнего органа – Совета улемов [13]. Это создает уникальный феномен «интегрированного внешнего надзора», который компенсирует текущее отсутствие внутренних шариатских аудиторов в российских организациях и обеспечивает единообразие интерпретаций. В-третьих, выявлен дискреционный элемент в лице муфтия, чья сертификация добавляет публично-правовую легитимность, усиливающую доверие конечных потребителей – мусульман. Это элемент, не прописанный в ААОИФИ, но критически важный в российском контексте, где доверие к формальному религиозному авторитету остается высоким. Однако эта же черта порождает и уязвимость, создавая зависимость системы от конкретной личности и института.

Дополнительным измерением данной уязвимости выступает риск институциональной дискретности: смена муфтия или трансформация структуры ДУМ РТ могут привести к изменению подходов к шариатскому контролю без формального пересмотра нормативной базы. В условиях отсутствия единых общенациональных стандартов это создает угрозу фрагментации практик и появления конкурирующих центров

шариатской экспертизы с разной степенью строгости требований. Для финансовых организаций это означает рост регуляторной неопределенности и возможные издержки на повторную сертификацию продуктов при смене религиозного партнера. Тем самым, модель, опирающаяся на высокий личный авторитет религиозного лидера, одновременно усиливает доверие на начальном этапе и порождает долгосрочные риски устойчивости.

Представленные в *табл. 1* различия демонстрируют, что дивергенция между моделями носит не только формальный, но и институциональный характер. Если для ААОИФИ исходной точкой является интеграция шариатского надзора в систему корпоративного управления ИФУ, то модель ДУМ РТ опирается на внешний по отношению к организации религиозный центр, обладающий собственной системой легитимации. Такая конструкция позволяет запустить шариатский контроль в условиях «правового вакуума», но одновременно отодвигает на второй план развитие внутренних компетенций в самих финансовых институтах.

В долгосрочной перспективе это ставит перед регулятором вопрос о том, должна ли аутсорсинговая модель ДУМ РТ рассматриваться как переходный этап или как самостоятельный устойчивый формат. Если она закрепляется нормативно, то требуется выработка критериев аккредитации религиозных институтов, требований к составу и квалификации шариатских советов, а также стандартов прозрачности их решений. В противном случае необходим стимулирующий механизм для формирования внутренних шариатских департаментов в ИФУ, которые могли бы работать во взаимодействии с внешними советами, но не заменяться ими полностью.

Ключевые фигуры и распределение ролей. В модели ДУМ РТ наблюдается четкое функциональное разделение:

- 1) специалист-консультант: выполняет роль встроенного шариатского эксперта (прототип внутреннего контролера);
- 2) Совет улемов ДУМ РТ: коллегиальный орган, аналог ШНС, обладающий высшей шариатской властью;
- 3) муфтий ДУМ РТ: высшая инстанция, наделенная полномочием формальной легитимации;
- 4) внешний шариатский аудитор: осуществляет функцию независимого операционного контроля, и он является членом совета.

Интегрированность данной модели заключается в том, что и консультант, и аудитор представляют один орган (Совет улемов ДУМ РТ), что обеспечивает высокую степень скоординированности и предотвращает расхождения в интерпретациях [14].

Результаты и их обсуждение

Проведенный сравнительный анализ моделей ААОИФИ и ДУМ РТ (конвергенция и дивергенция) позволяет выявить как точки соприкосновения, так и фундаментальные различия двух моделей.

Для наглядного примера развития системы

шариатского контроля и для перенимания опыта этих стран в рамках пилотного проекта в России в *табл. 2* представлена практика стран-членов МБРРТ, в которых проводится шариатский контроль и аудит.

Таблица 2 / Table 2

Практика обеспечения шариата в странах-членах МБРРТ / Models of Sharia Governance in IBRD Member States

| Страна / Country | Шариатский контроль / Sharia Compliance | Шариатский аудит / Sharia Audit |
|------------------|---|--|
| Kuwait | Департамент надзора Шариата | - |
| Bahrain | Шариатский надзорный департамент | Департамент внутреннего аудита шариата |
| UAE | Шариатский надзорный департамент | - |
| Qatar | Шариатский надзорный департамент | Департамент внутреннего аудита шариата |
| Saudi Arabia | Шариатский надзорный департамент | - |
| Pakistan | Советник по Шариату | Департамент внутреннего аудита |
| Sudan | Комитет по шариату | - |
| Indonesia | Комитет по шариату | - |
| Malaysia | Комитет по шариату | Департамент внутреннего аудита |

Источник: составлено авторами на основе данных [2] / Source: compiled by the authors based on [2]

Анализ представленных моделей шариатского управления показывает, что страны с развитой системой исламских финансов (Малайзия, Бахрейн, Катар) используют двухконтурный подход, совмещая централизованный надзор на уровне государства с внутренними механизмами контроля в ИФУ. Для российской юрисдикции прямое копирование этих конструкций затруднено из-за иной конституционной модели отношений государства и религиозных организаций. Однако отдельные элементы – такие как специализированные департаменты внутреннего шариатского аудита или национальные стандарты шариатского управления – могут быть адаптированы без нарушения принципа светскости, выступая в форме профессиональных стандартов или рекомендаций мегарегулятора.

Международная нормотворческая исламская некоммерческая организация нацелена на:

- достижение соответствия, насколько это возможно, концепций Шариатских Наблюдательных Советов исламских финансовых учреждений во избежание противоречий между фетвами (указаниями) и заявлениями этих органов с целью активизации роли Шариатских Наблюдательных Советов исламских финансовых учреждений и центральных банков путем разработки, издания и интерпретации шариатских стандартов и их положений для инвестиций, финансирования и страхования;
- развитие бухгалтерского учета, аудита, управления и этических норм в отношении деятельности исламских финансовых учреждений с учетом международных стандартов и практик, соответствующих принципам шариата; распространение этих идей и их применение через обучающие семинары, публикации периодических информационных изданий;

- подготовку и издание стандартов бухгалтерского учета, аудита, управления и разъяснений по их применению;
- улучшение качества и единообразия методов аудита и управления посредством издания стандартов аудита и управления, а также их интерпретации для финансовых учреждений;
- продвижение надлежащих этических практик путем разработки и издания кодексов этики для специалистов этих учреждений;
- предложение образовательных обучающих программ, в том числе программ профессионального развития по шариату, этике, бухгалтерскому учету, аудиту, управлению и другим смежным областям для продвижения знаний и поощрения высокого профессионализма в секторе исламских финансовых учреждений;
- сближение с заинтересованными регулирующими органами, исламскими финансовыми учреждениями и другими финансовыми организациями, предлагающими исламские финансовые услуги, а также с аудиторскими и бухгалтерскими фирмами для внедрения стандартов и руководств, изданных ААОИФИ [15].

Заключение

Проведенное исследование позволило комплексно проанализировать особенности формирования системы шариатского контроля в России через призму сопоставления международных стандартов ААОИФИ и практического опыта ДУМ РТ. Полученные результаты показывают, что, несмотря на отсутствие единой нормативной базы, в России уже сформировалась жизнеспособная модель шариатского контроля, обладающая значительным адаптационным потенциалом.

Ключевым выводом исследования является подтверждение гипотезы о возможности успешной имплементации международных стандартов в российскую практику при условии их грамотной адаптации к национальным правовым и социально-экономическим реалиям. Модель ДУМ РТ, сочетающая централизованный подход и гибкость в принятии решений, доказала свою эффективность в условиях правового вакуума, что делает ее ценным прецедентом для формирования общефедеральной системы регулирования.

В ходе исследования были выявлены следующие значимые аспекты:

1. Организационная структура ДУМ РТ демонстрирует высокую степень соответствия философским основам ААОИФИ при сохранении уникальных адаптационных механизмов.

2. Процедурные аспекты контроля в ДУМ РТ развиваются в направлении усиления формализации и стандартизации.

3. Кадровый потенциал остается критически важным элементом системы, требующим целенаправленного развития.

Более детальный анализ позволяет сформулировать уточненные выводы. Во-первых, российская практика (в лице ДУМ РТ) не копирует, а творчески переосмысливает модель ААОИФИ, создавая аутсорсингово-интегрированную схему. Эта схема является адекватным ответом на «начальные» условия: отсутствие подготовленных кадров внутри финансовых организаций и необходимость быстрого запуска проектов с высоким уровнем доверия. Во-вторых, выявлена дилемма легальности и легитимности. Модель ДУМ РТ обладает высокой религиозной и общественной легитимностью, но ее легальный статус остается неопределенным. Это создает риски для инвесторов, особенно институциональных, которые требуют четкого регулирования. В-третьих, опыт ДУМ РТ выявил критическую зависимость устойчивости шариатского контроля от смежных отраслей права, прежде всего страхового и налогового. Без точечных изменений в этих сферах даже самая совершенная модель надзора будет ограничена в своем продуктивном предложении.

Перспективы дальнейших исследований видятся в разработке детализированных методик шариатского аудита для российских ИФУ, анализе опыта других регионов РФ в реализации принципов исламского финансирования, а также сравнительном изучении моделей шариатского контроля в странах с различными правовыми системами.

Кроме того, отдельным направлением будущих исследований мог бы стать анализ экономической эффективности затрат на шариатский контроль по модели ДУМ РТ для финансовых организаций и оценка влияния этого контроля на стоимость привлекаемого капитала и лояльность

клиентов. Также требует изучения вопрос формирования цифровых платформ для шариатского комплаенса, которые могли бы автоматизировать проверку стандартных контрактов и снизить операционные издержки.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные рекомендации могут быть использованы регуляторами и участниками финансового рынка при формировании национальной системы шариатского надзора. Особую ценность представляет разработанный поэтапный план внедрения, позволяющий минимизировать риски и обеспечить плавный переход к полноценной системе регулирования исламских финансов в России.

На основе проведенного анализа можно предложить следующий конкретный шаг для регулятора: в рамках экспериментального режима закрепить статус «аккредитованных шариатских органов» за религиозными организациями, имеющими подтвержденный опыт, по аналогии с СРО. Это позволит легализовать существующие практики, установить для них единые минимальные требования (например, к составу и квалификации совета) и создать основу для будущего перехода к более сложным, двухуровневым моделям надзора.

В конечном счете успешное развитие исламских финансов в России будет зависеть от сбалансированного сочетания трех элементов: соблюдения международных стандартов, учета национальной специфики и построения диалога между всеми заинтересованными сторонами – государственными органами, религиозными институтами, которые имеют публичную власть, а также академическим и экспертным сообществом, способным обеспечить научно-методическую базу для этого диалога.

В этом контексте разработка национальной дорожной карты по шариатскому контролю могла бы включать этапы от признания опыта отдельных регионов (Татарстан, Башкортостан) до формирования общефедеральных методических рекомендаций. Такая поэтапность позволит избежать как риска «импортированного формализма», когда международные стандарты переносятся без учета реальной практики, так и опасности избыточной фрагментации, при которой каждый регион выстраивает собственную, не сопоставимую с другими моделью.

Библиография

- [1] Харисова Ф.И., Дерзаева Г.Г., Тухватуллин Р.Ш., Алеткин П.А. Корпоративная социальная ответственность как принцип ESG в свете федерального закона о партнерском финансировании // Казанский экономический вестник. 2023. № 3(65). С. 80-88.
- [2] Умаров Х.С. Этические составляющие бухгалтерской информации исламских финансовых институтов // Международный бухгалтерский учет. 2019. Том 22. № 8(458). С. 921-929. DOI: 10.24891/ia.22.8.921

- [3] Shulthoni M., Saad N.M. Waqf Fundraising Management: a Conceptual Comparison between Traditional and Modern Methods in the Waqf Institutions // Indonesian Journal of Islam and Muslim Societies. Vol. 8(1). Pp. 57-86. (На англ.). DOI: 10.18326/ijims.v8i1.57-86
- [4] Aishah Mohd Ali N., Shahimi Sh., Shafii Z. Knowledge, Skills and Characteristics Requirements for Shari'ah Auditors // Asian Journal of Accounting and Governance. 2018. Vol. 9. Pp. 171-185. (На англ.). DOI: 10.17576/AJAG-2018-09-15
- [5] AAOIFI, Accounting, Auditing and Governance Standards for Islamic Financial Institutions. Manama, Bahrain: AAOIFI, 1437 A.H., 2015. Pp. 825-826. (На англ.).
- [6] Zakaria N., Mohd Ariffin N., Hafizah Zainal Abidin N. Internal Shariah Audit Effectiveness and its Determinants: Case of Islamic Financial Institutions in Malaysia // Kyoto Bulletin of Islamic Area Studies. 2019. Vol. 12. Pp. 8-28. (На англ.).
- [7] Умаров Х.С. Роль этической составляющей в обзоре подходов и методов к организации креативного бухгалтерского учета в мировой практике // Инновации и инвестиции. 2018. № 8. С. 231-234.
- [8] Umar U.H., Kurawa J.M. Business Succession from Islamic an Accounting Perspective // ISRA International Journal of Islamic Finance. 2019. Vol. 11(2). Pp. 267-281. (На англ.). DOI: 10.1108/IJIF-06-2018-0059
- [9] Derzayeva G.G. Accounting Policy of Construction Companies in Accordance with International Financial Reporting Standards // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. 2020. Vol. 945(1). Pp. 1-8. (На англ.). DOI: 10.1088/1757-899X/945/1/012009
- [10] Умаров Х.С. Регулирование исламской модели бухгалтерского учета в условиях российской действительности // Аудитор. 2021. Том 7. № 6. С. 30-40.
- [11] Mohammed N.F., Mohd Fahmi F., Ahmad A.E. The Need for Islamic Accounting Standards: The Malaysian Islamic Financial Institutions Experience // Journal of Islamic Accounting and Business Research. 2019. Vol. 10(1). Pp. 115-133. (На англ.). DOI: 10.1108/JIABR-12-2015-0059
- [12] Дмитриева И.М., Харакоз Ю.К. Особенности исламской модели учета // Аудитор. 2021. Том 7. № 5. С. 41-45. DOI: 10.12737/1998-0701-2021-7-5-41-45
- [13] Kharisova F.I., Iskhakova G.M., Yusupova A.R., Kharisov I.K. Formation of Financial Statements at Islamic Financial Institutions // The Journal of Social Sciences Research. 2018. Vol. 55. Pp. 128-132. (На англ.). DOI: 10.32861/jssr.spi5.128.132
- [14] Voronova E.Y., Umarov H.S. Islamic (Partner) Accounting and its Comparison with International Financial Accounting Standards (IFRS) // Universal Journal of Accounting and Finance. 2021. Vol. 9(2). Pp. 267-274. (На англ.). DOI: 10.13189/UJAF.2021.090217
- [15] Харисова Ф.И., Юсупова А.Р., Харисов И.К. Общая характеристика бухгалтерских стандартов для исламских финансовых учреждений // Международный бухгалтерский учет. 2018. Том 21. № 2(440). С. 138-148. DOI: 10.24891/ia.21.2.138
- [2] Umarov Kh.S. Ethical Constituents of Accounting Data in Islamic Financial Institutions // International Accounting. 2019. Vol. 22(8-458). Pp. 921-929. (In Russ.). DOI: 10.24891/ia.22.8.921
- [3] Shulthoni M., Saad N.M. Waqf Fundraising Management: a Conceptual Comparison between Traditional and Modern Methods in the Waqf Institutions // Indonesian Journal of Islam and Muslim Societies. Vol. 8(1). Pp. 57-86. DOI: 10.18326/ijims.v8i1.57-86
- [4] Aishah Mohd Ali N., Shahimi Sh., Shafii Z. Knowledge, Skills and Characteristics Requirements for Shari'ah Auditors // Asian Journal of Accounting and Governance. 2018. Vol. 9. Pp. 171-185. DOI:10.17576/AJAG-2018-09-15
- [5] AAOIFI, Accounting, Auditing and Governance Standards for Islamic Financial Institutions. Manama, Bahrain: AAOIFI, 1437 A.H., 2015. Pp. 825-826.
- [6] Zakaria N., Mohd Ariffin N., Hafizah Zainal Abidin N. Internal Shariah Audit Effectiveness and its Determinants: Case of Islamic Financial Institutions in Malaysia // Kyoto Bulletin of Islamic Area Studies. 2019. Vol. 12. Pp. 8-28.
- [7] Umarov Kh.S. Role of an Ethical Component in the Review of Approaches and Methods to the Organization of Creative Accounting in World Practice // Innovation and Investment. 2018. Vol. 8. Pp. 231-234. (In Russ.).
- [8] Umar U.H., Kurawa J.M. Business Succession from Islamic an Accounting Perspective // ISRA International Journal of Islamic Finance. 2019. Vol. 11(2). Pp. 267-281. DOI: 10.1108/IJIF-06-2018-0059
- [9] Derzayeva G.G. Accounting Policy of Construction Companies in Accordance with International Financial Reporting Standards // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. 2020. Vol. 945(1). Pp. 1-8. DOI: 10.1088/1757-899X/945/1/012009
- [10] Umarov Kh.S. Regulation of the Islamic Accounting Model in the Context of Russian Reality // Auditor. 2021. Vol. 7(6). Pp. 30-40. (In Russ.).
- [11] Mohammed N.F., Mohd Fahmi F., Ahmad A.E. The Need for Islamic Accounting Standards: The Malaysian Islamic Financial Institutions Experience // Journal of Islamic Accounting and Business Research. 2019. Vol. 10(1). Pp. 115-133. DOI: 10.1108/JIABR-12-2015-0059
- [12] Dmitrieva I.M., Kharakoz Yu.K. Features of the Islamic Accounting Model // Auditor. 2021. Vol. 7(5). Pp. 41-45. (In Russ.). DOI: 10.12737/1998-0701-2021-7-5-41-45
- [13] Kharisova F.I., Iskhakova G.M., Yusupova A.R., Kharisov I.K. Formation of Financial Statements at Islamic Financial Institutions // The Journal of Social Sciences Research. 2018. Vol. 55. Pp. 128-132. DOI: 10.32861/jssr.spi5.128.132
- [14] Voronova E.Y., Umarov H.S. Islamic (Partner) Accounting and its Comparison with International Financial Accounting Standards (IFRS) // Universal Journal of Accounting and Finance. 2021. Vol. 9(2). Pp. 267-274. DOI: 10.13189/UJAF.2021.090217
- [15] Kharisova F.I., Yusupova A.R., Kharisov I.K. The Basics of Accounting Standards for Islamic Financial Institutions // International Accounting. 2018. Vol. 21(2-440). Pp. 138-148. (In Russ.). DOI: 10.24891/ia.21.2.138

References

- [1] Harisova F.I., Derzayeva G.G., Tukhvatullin R.SH., Aletkin P.A. Corporate Social Responsibility as a Principle of ESG in the Light of the Federal Law on Partner Financing // Kazan Economic Vestnik. 2023. Vol. 3(65). Pp. 80-88. (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

Данир Дамирович Амерханов – специалист Российского центра исламской экономики и финансов, Российский исламский институт, Казань, Россия / **Danir D. Amerkhanov** – Specialist at the Russian Center for Islamic Economics and Finance, Russian Islamic Institute, Kazan, Russia

E-mail: Amerkhanov-d@mail.ru

ORCID 0009-0001-7031-9557

Гулия Махмутовна Исхакова – старший преподаватель, Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань, Россия / **Gulia M. Iskhakova** – Senior lecturer, Kazan Federal University, Kazan, Russia

E-mail: Gulia1201@yandex.ru

SPIN РИНЦ 1239-5674

ORCID 0000-0002-8586-2624

Researcher ID AAE-9885-2022

Scopus Author 57195955478

Поступила в редакцию / Received 08.12.2025

Поступила после рецензирования / Revised 05.02.2026

Принята к публикации / Accepted 20.05.2026



DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).44-53
Специальность ВАК 5.2.3
УДК 336.77.067.32:347.277.2
JEL C53, G21, G28, G32, R31



© Измайлов М.К., Измайлова Т.Н., 2026

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

АНАЛИЗ РИСКОВ ПРИ ПРЕДОСТАВЛЕНИИ КРЕДИТА ПОД ЗАЛОГ ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

М.К. Измайлов , Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия
Т.Н. Измайлова , Банк, Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. В рамках исследования разработана и описана комплексная методология оценки рисков кредитования под залог жилой недвижимости для условий высокой волатильности национальной экономики. Актуальность работы обусловлена уязвимостью ипотечных систем к кризисам (доказанной кризисом 2008 г. и пандемией COVID-19) и ограничениями существующих моделей, часто игнорирующих операционные издержки и синергию рисков. Целью является создание интегрированного подхода, синтезирующего анализ кредитоспособности заемщика, динамическую оценку залога и моделирование операционных рисков взыскания. Ключевые задачи включали систематизацию специфических факторов риска для национальной стои рынка, разработку модели взаимовлияния вероятности дефолта (PD) и риска падения стоимости залога (LTV) с учетом макроэкономических сценариев, количественную оценку операционных рисков (LGD) на основе эмпирических данных о сроках реализации залога, интеграцию PD, LGD и EAD в единую структуру для расчета потерь, а также формулировку рекомендаций для банков и регуляторов. Методология основана на эконометрическом анализе данных ЦБ РФ и Росреестра с применением модифицированной логистической регрессии для прогнозирования PD, стохастического моделирования (ARIMA) для динамики LTV и детерминированной формулы LGD, учитывающей сроки реализации и издержки. Ключевые результаты показали, что модель PD (AUC-ROC=0.83) выявила доминирование кредитной истории заемщика над макропоказателями; при ключевой ставке 16% снижение цен на недвижимость на 12% переводит 58.3% кредитов с LTV>80% в зону LTV>100%; каждый месяц задержки реализации залога увеличивает LGD на 1.7 п.п. (LGD достигает 68.9% при сроках >18 мес.); комбинированный шок (падение цен на 25% + ставка 18%) утраивает VaR портфеля. Практическая значимость заключается в предложении динамических нормативов резервирования (Резервы = VaR × 1.2), механизмов сокращения сроков реализации залога (снижающих потери на 9.1 п.п.) и пересмотра критического порога LTV (75% вместо 85%). Перспективы включают интеграцию данных Росреестра в режиме реального времени для автоматической коррекции LTV.



Ключевые слова: банковские риски, вероятность дефолта (PD), динамическое резервирование, залоговая недвижимость, ипотечное кредитование, операционные издержки (LGD), оценка залога (LTV), стресс-тестирование, финансовая стабильность, эконометрическое моделирование

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

Для цитирования: Измайлов М.К., Измайлова Т.Н. Анализ рисков при предоставлении кредита под залог жилой недвижимости // BENEFICIUM. 2026. № 2(59). С. 44-53. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).44-53

ORIGINAL PAPER

RISK ANALYSIS FOR GRANTING LOANS SECURED BY RESIDENTIAL REAL ESTATE

М.К. Izmaylov , Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, Saint Petersburg, Russia
Т.Н. Izmaylova , Bank, Saint Petersburg, Russia

Abstract. This study develops a comprehensive methodology for assessing risks in residential real estate-secured lending in contexts of high national economic volatility. The relevance of this work is underscored by the vulnerability of mortgage systems to crises, as evidenced by the 2008 financial crisis and the COVID-19 pandemic, alongside the limitations of existing models that often overlook operational costs and the synergy of risks. The goal is to create an integrated approach that combines borrower creditworthiness analysis, dynamic collateral valuation, and operational risk modeling in collections. Key objectives included systematizing specific risk factors for the national market, developing a model to assess the interconnection between probability of default (PD) and loan-to-value (LTV) risk, considering macroeconomic scenarios, quantitatively assessing operational risks (LGD) based on empirical data regarding collateral realization timelines, integrating PD, LGD, and EAD into a unified structure for loss calculation, and formulating recommendations for banks and regulators.

The methodology is based on econometric analysis of data from the Central Bank of Russia (CBR) and the State Registration Service (2020-2024), employing modified logistic regression to predict PD, stochastic modeling (ARIMA) for LTV dynamics, and a deterministic formula for LGD that accounts for realization timelines and costs. Key findings indicated that the PD model (AUC-ROC=0.83) demonstrated the dominance of the borrower's credit history over macroeconomic indicators; with a key interest rate of 16%, a 12% drop in property prices shifts 58.3% of loans with LTV > 80% into the LTV > 100% zone; each month delay in collateral realization increases LGD by 1.7 percentage points (LGD reaches 68.9% for periods over 18 months); a combined shock (25% price drop + 18% rate) triples the portfolio's VaR. The practical significance lies in offering dynamic provisioning norms (Reserves = VaR × 1.2), mechanisms to shorten collateral realization periods (reducing losses by 9.1 percentage points), and a review of the critical LTV threshold (75% instead of 85%). Future directions include the integration of real-time data from the State Registration Service for automatic LTV adjustments.

Keywords: banking risks, probability of default (PD), dynamic provisioning, collateralized real estate, mortgage lending, operational costs (LGD), collateral assessment (LTV), stress testing, financial stability, econometric modeling

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

For citation: Izmaylov M.K., Izmaylova T.N. Risk Analysis for Granting Loans Secured by Residential Real Estate // BENEFICIUM. 2026. Vol. 2(59). Pp. 44-53. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).44-53

Введение

Кредитование под залог жилой недвижимости остается фундаментальным элементом финансовых систем, обеспечивая доступ к значительному капиталу для домохозяйств и стимулируя инвестиции в жилищный сектор. Однако сама природа этого кредитования, где возврат средств банком напрямую зависит от стоимости специфического, относительно неликвидного и подверженного колебаниям рынка актива, порождает комплекс уникальных рисков. Устойчивость кредитных организаций, стабильность финансовой системы в целом и защищенность прав заемщиков тесно связаны со способностью точно идентифицировать, количественно оценивать и эффективно управлять этими рисками [1]. Актуальность изучения рисков ипотечного кредитования сегодня невозможно переоценить. Глобальные экономические потрясения последних десятилетий – от кризиса 2008 года, корни которого лежали в неадекватной оценке рисков субстандартной ипотеки, до пандемии COVID-19 и текущей геополитической нестабильности – наглядно демонстрируют, как проблемы на рынке жилья могут спровоцировать масштабные системные кризисы. На национальном уровне устойчивость ипотечного рынка критически важна для экономического развития и социального благополучия. При этом риски носят мультипликативный характер: кредитный риск заемщика накладывается на рыночный риск обеспечения, а операционные риски процедуры обращения взыскания усугубляют потенциальные потери [2]. Недостаточная или ошибочная оценка любого из этих компонентов ведет к формированию «токсичных» активов на балансах банков, снижению доступности кредитов для добросовестных заемщиков и создает угрозу для финансовой стабильности. Таким образом, постоянное совершенствование методологии анализа рисков кредитования под залог жилья является не просто теоретической задачей, а насущной практической необходимостью для всех участников рынка и регуляторов.

Состояние научного знания в области анализа рисков ипотечного кредитования характеризуется значительным объемом накопленных исследований, но одновременно выявляет существенные пробелы и методологические ограничения. Традиционно научный дискурс фокусировался на двух основных направлениях: моделировании вероятности дефолта заемщика (PD – Probability of Default) и оценке рисков, связанных непосредственно с залоговым активом, прежде всего риска падения его стоимости (LTV – Loan-to-Value ratio) и ликвидности [3]. Классические модели, основанные на логистической регрессии, дискриминантном анализе или методах машинного обучения [4], добились определенных успехов в прогнозировании PD на основе широкого набора макроэкономических и микроэкономических факторов, включая доход заемщика, кредитную историю, уровень занятости и процентные ставки. Однако критический анализ этих работ позволяет выявить их частую зависимость от исторических данных, которые могут неадекватно отражать поведение рынка в условиях экстремальных стрессовых сценариев или структурных сдвигов. Многие модели демонстрируют хорошую предсказательную способность в «спокойные» периоды, но терпят неудачу в моменты кризисов, когда корреляции между переменными резко меняются [5]. Более того, значительная часть исследований страдает редукционизмом, рассматривая риски PD и LTV изолированно, тогда как в реальности они тесно взаимосвязаны и усиливают друг друга [6]. Экономический спад может одновременно спровоцировать рост безработицы (увеличивая PD) и обвалить цены на недвижимость (снижая стоимость обеспечения и повышая фактические LTV для проблемных кредитов) [7].

Исследования, посвященные непосредственно рискам залогового актива, часто концентрируются на вопросах оценки рыночной стоимости на момент выдачи кредита и ее мони-

торинга [8]. При этом значительно меньше внимания уделяется операционным рискам, возникающим на этапе обращения взыскания на залог. К ним относятся существенные временные задержки, связанные с судебными процедурами и реализацией имущества, значительные судебные издержки и расходы на содержание объекта, а также трудности с реализацией недвижимости по цене, близкой к рыночной, особенно в условиях кризиса или при специфических характеристиках объекта (удаленность, нестандартная планировка, физический износ). Существующие подходы к оценке потерь при дефолте (LGD – Loss Given Default) и стоимости кредита (EAD – Exposure at Default) зачастую используют упрощенные допущения относительно времени и стоимости реализации залога, не учитывая в полной мере административные и правовые издержки, а также динамику рынка недвижимости в период взыскания. Работы, пытающиеся интегрировать все компоненты риска (PD, LGD, EAD) в единую стресс-модель, остаются относительно редкими и часто опираются на сложные математические конструкции, практическое применение которых в условиях ограниченности данных или нестабильной экономической среды вызывает вопросы [9]. Кроме того, наблюдается определенный дисбаланс: многие исследования ориентированы на развитые рынки с устоявшейся правовой базой и длинной историей данных, тогда как специфика развивающихся рынков, характеризующихся большей волатильностью [10], менее развитыми институтами и особенностями законодательства, изучена недостаточно глубоко.

Вопрос взаимосвязи стоимости залогового обеспечения и кредитного риска получает глубокое развитие в современных международных исследованиях. Одним из магистральных направлений выступает точный эконометрический анализ того, как характеристики залога, прежде всего коэффициент кредитования к стоимости (LTV), влияют на параметры кредита. В этой области доминируют работы, исследующие механизмы ценообразования. Исследование, проведенное специалистами Федеральной резервной системы США на обширных данных по ипотечным и кредитным картам, подтверждает, что LTV является одним из ключевых детерминантов процентной ставки по кредиту [11]. Это указывает на то, что рынок активно и в целом эффективно включает оценку риска, связанного с обесценением залога, в стоимость кредитного продукта. При этом работа подчеркивает наличие дополнительной региональной составляющей риска. Чувствительность ставок к локальным условиям, таким как динамика цен на недвижимость и безработица, особенно высока для ипотеки по сравнению с другими видами кредитов, что прямо увязывает стоимость залога с макроэкономическим контекстом через

призму географического риска. Этот вывод перекликается с более ранними работами, которые выделяют систематические факторы риска, влияющие на залоговое обеспечение. Исследование [12] подтверждает, что переменные рынка недвижимости оказывают статистически значимое влияние на уровень проблемной задолженности.

Макроэкономический и регуляторный контекст управления рисками в российской банковской системе, включая ипотечный сегмент, анализируется в статье [13]. Исследование оценивает эффективность микро- и макропруденциальных мер Банка России, введенных в период с 2014 по 2022 гг. Понимание результативности таких мер, как надбавки к коэффициентам риска или ограничения по LTV, критически важно для построения стресс-моделей и оценки устойчивости портфеля в меняющихся регуляторных условиях [14]. Наконец, для понимания современных трендов, формирующих портфельные риски, полезно исследование [15], в котором отмечается рекордный рост объемов ипотечного кредитования в 2023 году на фоне действия льготных программ, но одновременно фиксируется и ухудшение стандартов кредитования, выражающееся в увеличении доли заемщиков с высокой долговой нагрузкой. Исследование подтверждается статистическими обзорами Центрального Банка РФ, аккумулирующего данные государственного реестра бюро кредитных историй [16]. Такие тенденции создают предпосылки для будущего роста кредитного риска, особенно в условиях изменения макроэкономической конъюнктуры.

Это создает пробел в применимости существующих теоретических моделей к конкретным национальным контекстам.

В статье проведено исследование, направленное на преодоление выявленных ограничений существующей научной базы и разработку комплексного подхода к анализу рисков кредитования под залог жилой недвижимости.

Целью является создание интегрированной методологии оценки совокупного риска ипотечного кредита, синтезирующей анализ кредитоспособности заемщика, динамическую оценку рыночных рисков залога и реалистичное моделирование операционных рисков процедуры обращения взыскания с акцентом на применимость в условиях конкретной национальной экономики.

Для достижения поставленной цели авторы статьи формулируют следующие ключевые задачи:

- критически переосмыслить и систематизировать существующие факторы риска, выделив специфические для рынка жилой недвижимости и национального контекста;
- разработать модель, позволяющую оцени-

вать взаимовлияние риска дефолта заемщика (PD) и риска падения стоимости залога в условиях различных макроэкономических сценариев, включая стресс-тестирование;

- предложить методику количественной оценки операционных рисков и издержек, связанных с реализацией залоговой недвижимости, основанную на анализе эмпирических данных о сроках и стоимости взыскания;
- интегрировать компоненты PD, LGD и EAD в единую структуру для расчета ожидаемых и неожиданных потерь по портфелю ипотечных кредитов;
- сформулировать практические рекомендации для кредитных организаций и регуляторов по управлению выявленными рисками на основе предложенной методологии.

Объектом исследования выступает процесс кредитования физических лиц под залог жилой недвижимости, рассматриваемый во всей его полноте – от момента оценки заемщика и объекта залога до возможного дефолта и завершения процедуры взыскания с фокусом на возникающие на каждом этапе риски и факторы, определяющие величину потенциальных финансовых потерь для кредитора. Представленный подход основан на принципе системности и стремится обеспечить более надежную и реалистичную основу для принятия решений в ипотечном кредитовании.

Методологический аппарат исследования базируется на эконометрическом моделировании и анализе реальных финансовых данных. В статье применен комбинированный подход, объединяющий регрессионный анализ для оценки вероятности дефолта (PD) с методологией стохастического моделирования стоимости залога. Разработана оригинальная двухуровневая модель: первый модуль прогнозирует PD на основе исторических данных о платежеспособности заемщиков и макроэкономических индикаторов (инфляция, безработица, ключевая ставка ЦБ

РФ), используя модифицированную логистическую регрессию с регуляризацией L1 для отбора значимых предикторов. Второй модуль вычисляет динамический LTV-коэффициент через интегрирование авторегрессионной модели ценообразования (ARIMA) с оценкой волатильности рынка недвижимости по сегментам. Для расчета операционных рисков (LGD) предложена детерминированная формула, учитывающая документально подтвержденные сроки реализации залога и фиксированные судебные издержки. Валидация модели выполнена методом перекрестной проверки на временных интервалах.

Методологические ограничения обусловлены природой доступных данных. Исторические сроки реализации залога (в среднем 14±3 мес.) могут не отражать будущие изменения судебной практики. Модель не учитывает нестандартные объекты (аварийное жилье, памятники архитектуры) из-за недостаточной выборки. Использование кадастровой стоимости как прокси для рыночной цены в 18% кейсов вносит погрешность, так как расхождения достигают 27% по данным ФНС. Волатильность цен на новостройки смоделирована с точностью ±15% (R²=0.83), что ниже, чем для вторичного рынка (R²=0.92). Эти ограничения влияют на прогнозную силу LTV-модуля в сегментах с низкой ликвидностью.

Результаты и их обсуждение

Эмпирическое исследование рисков ипотечного кредитования проведено на выборке из кредитных договоров (2022-2024 гг.). Источники: Единая федеральная статистическая база ЦБ РФ, Росреестр, отчеты банков. Методы: регрессионный анализ и стресс-тестирование.

1. Прогнозирование вероятности дефолта (PD)

Логистическая регрессия:
 $\log[PD/(1 - PD)] = -3.17 + 1.24 \cdot X1 + 0.89 \cdot X2 + 2.05 \cdot X3$, (1)
 где X1 – LTV > 85% (1 = да, 0 = нет); X2 – отношение платеж/доход > 45% (1 = да, 0 = нет); X3 – просрочки > 90 дней за 3 года (1 = да, 0 = нет).

Таблица 1 / Table 1

Статистика модели PD / PD Model Statistics

| Параметр / Parameter | Коэффициент / Coefficient | p-value | AUC-ROC |
|----------------------|---------------------------|---------|---------|
| Константа | -3.17 | <0.001 | 0.83 |
| LTV > 85% | 1.24 | 0.003 | - |
| Платеж/доход > 45% | 0.89 | 0.012 | - |
| Просрочки > 90 дней | 2.05 | <0.001 | - |

Источник: составлено авторами на основе данных [17, 18] / Source: compiled by the authors based on [17, 18]

Анализ: модель объясняет 78% дисперсии дефолтов. AUC-ROC=0.83 подтверждает высокую точность. Наибольший вклад – просрочки (коэф. 2.05).

2. Динамика стоимости залога
 Коррекция LTV

Изменение LTV в момент:
 $t = LTV_0 \times (P_0 / P_t) \times (1 + r)^t$, (2)
 где P₀ – исходная цена (данные Росреестра); P_t – цена в квартале t; r – средневзвешенная инфляция (ЦБ РФ, 2020-2024 гг.).

Таблица 2 / Table 2

Изменение LTV / LTV Ratio Dynamics

| Год / Year | Среднее Δ LTV / Average Δ LTV | Макс. LTV / Max. LTV | Доля LTV>100% / Share of Loans with LTV>100% |
|-------------|---|----------------------|--|
| 2020 (n=32) | +18.3% | 141% | 28% |
| 2022 (n=67) | +34.7% | 189% | 61% |
| 2023 (n=45) | +22.1% | 157% | 42% |

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

Анализ: пик риска в 2022 г. (коррекция рынка -14.8%). 61% дефолтов превысили LTV=100%.

3. Потери при дефолте (LGD)

$$LGD = \frac{[\text{Остаток долга} - (\text{Цена реализации} \times 0.93)]}{\text{Остаток долга} + 0.05 \times t} \quad (3)$$

где 0.93 – поправка на комиссии (5% агентство + 2% нотариус); t – срок реализации в годах.

Таблица 3 / Table 3

Фактические LGD / Actual LGD Estimates by Time to Sale

| Срок (мес.) / Time to Sale (months) | n | Средняя цена реализации / Average Realization Price (% of Cadastral Value) | Факт LGD / Actual LGD | Модель LGD / Model LGD |
|-------------------------------------|-----|--|-----------------------|------------------------|
| ≤12 | 112 | 94.7% от кадастра | 31.2% | 29.8% |
| 13–18 | 78 | 86.3% от кадастра | 47.5% | 49.1% |
| >18 | 40 | 74.6% от кадастра | 68.9% | 66.3% |

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

Анализ: расхождение модели ≤3.2%. Реализация >18 мес. увеличивает потери на 37.7 п.п.

4. VaR портфеля

Формула 4 (Монте-Карло):

$$VaR_{95\%} = \mu_{EL} + \sigma_{EL} \times Z_{0.95}, \quad (4)$$

где μ_{EL} – средние ожидаемые потери; σ_{EL} – стандартное отклонение потерь; $Z_{0.95}$ – квантиль нормального распределения = 1.645.

Таблица 4 / Table 4

Стресс-тестирование (млн руб.) / Portfolio Stress Testing Results (mln RUB)

| Сценарий / The Script | Expected Loss (EL) | σ (EL) | Value at Risk (95% VaR) |
|--------------------------|--------------------|---------------|-------------------------|
| Базовый (2023) | 18.7 | 4.2 | 25.6 |
| Снижение цен на 25% | 34.9 | 7.8 | 47.7 |
| Рост ключевой ставки | 27.5 | 5.1 | 35.9 |
| Комбинированный сценарий | 51.3 | 11.4 | 70.1 |

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

Анализ: комбинированный шок увеличивает VaR в 2.74 раза. Основной драйвер – падение

цен (78% вклада).

5. Верификация моделей

Таблица 5 / Table 5

Точность прогнозов / Model Validation Metrics

| Метрика / Metric | PD Model (MAPE) | LTV Model (RMSE) | LGD Model (R ²) |
|------------------|-----------------|------------------|-----------------------------|
| Значение | 12.7% | 9.3% | 0.89 |
| ДИ (95%) | [10.1%; 15.3%] | [7.8%; 10.8%] | [0.85; 0.93] |

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Анализ: наивысшая точность – у модели LGD ($R^2=0.89$). Ошибка PD ≤15.3%.

Модель прогнозирования вероятности дефолта (PD) демонстрирует AUC-ROC 0.83, подтверждая высокую дискриминационную способность. Наибольший вклад в риск вносят просрочки платежей свыше 90 дней: коэффициент 2.05 увеличивает вероятность дефолта в 7.8 раз. Коррекция стоимости залога при текущей ключевой ставке ЦБ РФ 16% (2025 г.) показывает, что снижение цен на недвижимость всего на 12% приводит к превышению порога LTV=100% для 58.3% кредитов с исходным соотношением свыше 80%.

Динамика потерь при дефолте (LGD) напрямую зависит от сроков реализации залога. Каждый дополнительный месяц увеличивает потери

на 1.7 процентных пункта. При реализации в пределах года фактические LGD составляют 31.2%, тогда как задержка свыше 18 месяцев повышает их до 68.9%. Стресс-тестирование портфеля выявило, что комбинированный шок (падение цен на 25% + рост ключевой ставки до 18%) увеличивает VaR до 89.5 млн руб., что требует резервирования 107.4 млн руб. для нейтрализации рисков.

Авторы статьи отмечают, что доминирующим фактором риска остается кредитная история заемщика, а не макроэкономические показатели. Это противоречит классическим моделям, где ключевая ставка рассматривается как основной драйвер дефолтов. Объяснение может заключаться в специфике российского рынка: высокая

волатильность ставок в 2020-2024 гг. сформировала у заемщиков адаптационные механизмы. Однако при превышении порога 16% эффект адаптации нивелируется – рост ставки до 18% увеличивает VaR на 81%.

Интересно, что модель оценки LGD демонстрирует большую точность ($R^2=0.89$), чем прогнозирование PD (MAPE=12.7%). Это указывает на развитость института реализации залогов в РФ по сравнению с системами скоринга. Проблема заключается в операционных издержках: нотариальные и риелторские комиссии (7%) в сочетании с длительной реализацией формируют нелинейный рост потерь.

Критический вывод касается LTV-коррекции. Традиционно порог 85% считается «зоной риска», но при текущей ставке 16% критическая точка смещается к 75%. Например, при исходном LTV=78% и падении цен на 15% 78% портфеля достигает LTV>100%. Это требует пересмотра нормативов обеспечения.

Верификация данных подтвердила устойчивость моделей. Расхождения между прогнозными и фактическими показателями не превышают 3.2% для LGD и 9.3% для LTV. Однако ограничением исследования остается концентрация на первичном рынке жилья. Вторичный рынок, составляющий 43% ипотечного портфеля РФ (данные ЦБ), может демонстрировать иную динамику из-за юридических рисков.

С методологической точки зрения, представленные модели предлагают альтернативу стандартным подходам Базеля III. Акцент на операционных параметрах (срок реализации залога, специфика комиссий) вместо макроэкономических агрегатов повышает точность в условиях волатильности.

Для регулятора ключевая рекомендация – введение динамических нормативов резервирования, привязанных к ключевой ставке ЦБ. Расчет показывает, что коэффициент запаса должен составлять:

$$\text{резервы} = \text{VaR} \times 1.2. \quad (5)$$

Для банков критически важно усилить мониторинг залогов при достижении ставки 16%. Сокращение сроков реализации всего на 3 месяца снижает средние потери на 9.1 процентных пункта. Это достигается через предварительную юридическую экспертизу объектов и стандартизацию договоров с риелторскими агентствами.

Перспективы исследования связаны с интеграцией данных Росреестра в режиме реального времени. Автоматизированная коррекция LTV при изменении кадастровой стоимости позволит сократить превентивный период реагирования с квартала до 72 часов. Пилотные тесты системы показали снижение потерь на 17% для портфеля из 40 кредитов.

Полученные эмпирические данные не только количественно подтверждают ряд теоретических положений, но и выявляют специфические

закономерности, существенные для управления портфелем в условиях повышенной волатильности. Интерпретация этих результатов требует последовательного рассмотрения каждого модуля разработанной методологии и анализа их совместного влияния на итоговую риск-позицию кредитора.

Анализ модели вероятности дефолта выявил статистически значимое влияние трех основных предикторов. Наибольший вклад в рост вероятности неисполнения обязательств вносят просроченная задолженность свыше 90 дней в кредитной истории заемщика. Коэффициент при этой переменной, равный 2.05, указывает на экспоненциальный рост риска для данной категории клиентов, что согласуется с классическими теориями, рассматривающими прошлое поведение как лучший индикатор будущего. Значение AUC-ROC, достигшее 0.83, свидетельствует о высокой дискриминационной способности модели. Этот уровень точности позволяет эффективно сегментировать заемщиков на этапе андеррайтинга. Одновременно коэффициенты при переменных, характеризующих высокое исходное соотношение кредита к стоимости ($LTV > 85\%$) и повышенную долговую нагрузку (платеж к доходу $> 45\%$), составили 1.24 и 0.89 соответственно. Их величина, хотя и меньше, остается статистически значимой, подтверждая гипотезу о том, что риск дефолта формируется под воздействием как факторов, связанных с платежной дисциплиной, так и параметров, определяющих финансовую устойчивость заемщика в момент выдачи кредита. Способность модели объяснять 78% дисперсии дефолтов свидетельствует о релевантности выбранных предикторов, однако оставшаяся необъясненная часть дисперсии косвенно указывает на наличие латентных или трудноформализуемых факторов, таких как изменения в личных обстоятельствах или региональные экономические шоки, не полностью улавливаемые агрегированными макроэкономическими показателями.

Динамика стоимости залогового обеспечения, оцененная через призму изменения коэффициента LTV во времени, демонстрирует выраженную чувствительность к фазам рыночного цикла. Представленные в *табл. 2* данные иллюстрируют резкую деградацию качества залога в период коррекции рынка 2022 года. Средний прирост LTV на 34.7% и достижение максимальных значений на уровне 189% отражают сочетание двух негативных тенденций: снижения рыночной цены объекта и продолжающегося начисления процентов по кредиту. Особенно критичным является показатель доли проблемных кредитов, у которых расчетный LTV превысил 100%. Факт роста этой доли с 28% в 2020 году до 61% в 2022 году наглядно показывает, как системный шок переводит значительную часть

портфеля в категорию недостаточно обеспеченных. В такой ситуации даже незначительное нарушение платежеспособности заемщика приводит к возникновению убытка для банка, поскольку вероятная выручка от реализации актива не покрывает остаток задолженности. Корреляция между макроэкономической нестабильностью, падением цен на недвижимость и стремительным ухудшением показателя LTV подтверждает гипотезу о сильной взаимосвязи кредитного риска и рыночного риска обеспечения, которая часто игнорируется в статических моделях.

Результаты оценки потерь при дефолте вносят критически значимый вклад в понимание операционной составляющей совокупного риска. Предложенная методика расчета LGD, учитывающая как дисконт при продаже объекта, так и временной фактор, продемонстрировала высокую точность с коэффициентом детерминации $R^2 = 0.89$. Эмпирические данные из *табл. 3* раскрывают прямую зависимость между продолжительностью процедуры взыскания и итоговыми финансовыми потерями. Если при реализации в срок до 12 месяцев средние потери составляют 31.2%, то увеличение срока свыше 18 месяцев приводит к росту LGD до 68.9%. Этот рост на 37.7 процентных пункта обусловлен накоплением судебных и содержательных издержек, а также усилением ценового давления, вынуждающего к дальнейшему снижению цены продажи в условиях вынужденной ликвидации. Разница между ценой реализации и кадастровой стоимостью, достигающая 25.4% для самых длительных процедур, подчеркивает существенную погрешность, возникающую при использовании кадастровой оценки в качестве консервативной метрики для резервирования. Полученные результаты количественно подтверждают, что операционные риски, связанные с несовершенством правовых процедур и ликвидностью актива в стрессе, являются материальным драйвером убытков, сравнимым по значимости с первоначальным недостатком обеспечения.

Интегральная оценка риска портфеля через расчет Value-at-Risk при стресс-тестировании позволяет синтезировать воздействие всех рассмотренных компонентов. Результаты, представленные в *табл. 4*, показывают нелинейный характер роста потенциальных потерь при реализации шоковых сценариев. В базовых условиях расчетный VaR составляет 25.6 млн руб. Однако сценарий снижения цен на недвижимость на 25%, что соответствует историческим максимумам волатильности, приводит к увеличению VaR до 47.7 млн руб. Этот сценарий вносит наибольший, 78-процентный вклад в ухудшение показателя при комбинированном шоке, что еще раз акцентирует критическую роль рыночной стоимости залога как основного буфера поглощения по-

терь. Сценарий роста ключевой ставки, воздействующий в первую очередь на платежеспособность заемщиков через увеличение долговой нагрузки, повышает VaR до 35.9 млн руб. Наиболее тяжелый комбинированный сценарий, имитирующий полноценный кризис, приводит к увеличению показателя в 2.74 раза относительно базового уровня – до 70.1 млн руб. Такая мультипликация потерь является следствием синергетического эффекта, когда одновременная реализация кредитного и рыночного рисков усугубляется операционными задержками. Данный результат убедительно доказывает недостаточность изолированного управления отдельными типами рисков и необходимость применения стресс-тестирования, моделирующего коррелированные шоки.

Верификация моделей, итоги которой отражены в *табл. 5*, указывает на их приемлемую для практического применения точность. Средняя абсолютная процентная ошибка прогноза PD на уровне 12.7% находится в стандартных для кредитного скоринга пределах. Более высокая точность модели LGD ($R^2=0.89$) по сравнению с моделью динамики LTV (RMSE=9.3%) может объясняться относительно большей стабильностью и предсказуемостью административных и судебных процедур по сравнению с рыночной конъюнктурой. Вместе с тем доверительные интервалы для ошибок прогнозирования, особенно для PD, указывают на наличие неопределенности, которую необходимо учитывать при использовании моделей для принятия решений о капитале. Общее сходство модельных оценок с эмпирическими данными подтверждает адекватность предложенного методологического подхода.

С практической точки зрения, представленные результаты имеют непосредственное значение для риск-менеджмента кредитных организаций. Выявленная доминирующая роль просроченной задолженности как предиктора дефолта требует усиления внимания к углубленному анализу кредитной истории заемщика, выходящему за рамки формального скоринга. Чувствительность портфельных потерь к сценариям падения цен на недвижимость обосновывает необходимость установления более консервативных лимитов по максимальному LTV, особенно в сегментах с высокой волатильностью, таких как новостройки. Кроме того, доказанное существенное влияние сроков реализации залога на величину LGD формирует экономический стимул для банков к оптимизации собственных процедур работы с проблемными активами и к активному участию в инициативах по совершенствованию законодательства в части ускорения внесудебных механизмов взыскания. Для регулятора данные исследования могут служить аргументом в пользу дифференциации макропруденциальных надбавок к коэффициентам риска в зависимости от средних рыночных сроков реализации залога

в конкретном регионе или сегменте.

Следует, однако, учитывать методологические ограничения, отмеченные в разделе, посвященном методологии. Качество прогнозов, получаемых с помощью модуля оценки LTV, снижается для сегментов с низкой ликвидностью и для нестандартных объектов. Использование кадастровой стоимости как прокси в части кейсов может приводить к систематической погрешности. Исторические данные о сроках реализации, лежащие в основе расчета LGD, могут измениться в результате реформ процессуального законодательства. Поэтому представленная методология требует регулярного пересмотра и калибровки на актуальных данных. Тем не менее, предложенный комплексный подход, интегрирующий оценку вероятности дефолта, динамику стоимости обеспечения и операционные издержки взыскания в единую структуру для стресс-тестирования, обеспечивает более реалистичную и полную оценку совокупного риска, чем традиционные изолированные модели, что в конечном итоге способствует повышению устойчивости как отдельных кредитных организаций, так и финансовой системы в целом.

Заключение

В статье проведено исследование, позволившее разработать интегрированную методологию оценки рисков кредитования под залог жилой недвижимости, адаптированную к национальным экономическим условиям. Результаты подтвердили выполнение поставленной цели через решение всех сформулированных задач.

Критическое переосмысление факторов риска выявило доминирующую роль кредитной истории заемщика над макроэкономическими показателями в условиях высокой волатильности. Спецификой национального рынка стали адаптационные механизмы заемщиков к колебаниям ставок, теряющие эффективность при превышении порога 16%. Систематизация подтвердила необходимость выделения операционных рисков реализации залога как самостоятельного критического фактора.

Разработанная модель взаимовлияния PD и риска падения стоимости залога продемонстрировала нелинейную зависимость LTV от ключевой ставки. Стресс-тестирование показало, что при текущей ставке 16% снижение цен на недвижимость всего на 12% переводит 58,3% кредитов с исходным LTV свыше 80% в зону LTV>100%. Это указывает на смещение критического порога обеспечения с традиционных 85% к 75%.

Предложенная методика количественной оценки операционных рисков, основанная на эмпирических данных, установила прямую корреляцию между сроками реализации залога и потерями. Каждый дополнительный месяц процедуры взыскания увеличивает LGD в среднем на 1,7 про-

центных пункта, причем задержка свыше 18 месяцев приводит к потерям почти 70% от остатка долга. Точность модели LGD ($R^2=0,89$) превысила показатели PD-прогнозирования, что свидетельствует о большей зрелости института реализации залогов по сравнению со скоринговыми системами.

Интеграция компонент PD, LGD и EAD в единую расчетную структуру для портфеля выявила экспоненциальный рост рисков при комбинированных шоках. Моделирование подтвердило, что одновременное падение цен на недвижимость на 25% и повышение ключевой ставки до 18% увеличивает VaR портфеля почти втрое, причем 78% этого прироста обусловлено корректировкой стоимости обеспечения.

Практические рекомендации для кредитных организаций включают внедрение динамического мониторинга LTV при достижении ключевой ставкой 16%, предварительную юридическую экспертизу объектов залога и стандартизацию договоров с риелторскими агентствами. Сокращение сроков реализации всего на три месяца снижает средние потери на 9,1 процентных пункта. Регуляторам предлагается пересмотреть нормативы резервирования с учетом нелинейной зависимости рисков от ставки, введя коэффициент запаса, превышающий расчетный VaR на 20%.

Полученные результаты открывают несколько перспективных направлений для будущих исследований. Требуется углубленный анализ рисков вторичного рынка жилья, составляющего значительную долю ипотечного портфеля, где юридические сложности могут существенно влиять на операционные издержки. Актуальным остается моделирование экстремальных сценариев падения цен на недвижимость свыше 40% для оценки устойчивости банковской системы. Технологическим приоритетом является разработка автоматизированных систем корректировки LTV в режиме реального времени на основе данных Росреестра, способных сократить превентивный период реагирования до 72 часов. Пилотные испытания подобных решений показали потенциал снижения потерь на 17%.

Представленная методология создает основу для более устойчивого ипотечного кредитования, где точная оценка операционных издержек и динамики залога становится критически важнее традиционного фокуса на макроэкономических агрегатах.

Библиография

- [1] Нагорнова В.А. Ипотека в России: текущее состояние и перспективы развития // Научное образование. 2026. № 2(35). С. 40-42.
- [2] Зотова В.И., Фомина М.И. Риски современного ипотечного кредитования в Российской Федерации // Вестник науки. 2023. Том 3. № 11(68). С. 51-61.
- [3] Суховой А.С. Методы оптимизации рисков, используемые государством, при регулировании системы

- ипотечного кредитования // Академическая публицистика. 2021. № 11-1. С. 118-123.
- [4] Бедин Б.М., Ковалевская Н.Ю. Влияние развития системы ипотечного кредитования на доступность жилой недвижимости // Известия Байкальского государственного университета. 2020. Том 30. № 2. С. 326-336. DOI: 10.17150/2500-2759.2020.30(2).326-336
- [5] Горский М.А., Исмаилов М.А., Ржеутская В.И. Ипотечное кредитование в практике российских и зарубежных коммерческих банков // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 12-1. С. 62-71. DOI: 10.17513/vaael.1476
- [6] Павлова И.Ю., Смирнова У.С. Отдельные вопросы практики применения норм об ипотеке в силу договора // Сибирский юридический вестник. 2021. № 2(93). С. 42-47. DOI: 10.26516/2071-8136.2021.2.42
- [7] Карминский А.М., Лозинская А.М., Ожегов Е.М. Методы оценки потерь кредитора при ипотечном жилищном кредитовании // Экономический журнал Высшей школы экономики. 2016. Том 20. № 1. С. 9-51.
- [8] Маслова М.Г., Клишевич Н.Б. Проблемы формирования и управления залоговым портфелем коммерческого банка // Национальная Ассоциация Ученых. 2021. № 36-3(63). С. 36-40. DOI: 10.31618/nas.2413-5291.2021.3.63.369
- [9] Савчина О.В., Закарян В.В. Развитие ипотечного жилищного кредитования в России в условиях глобальной дестабилизации // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. 2024. № 3(41). С. 37-54.
- [10] Ермак М.Н., Ноздрева И.Е. Ипотечное кредитование в России: тенденции развития в коммерческих банках // Вестник науки. 2025. Том 5. № 3(84). С. 17-25.
- [11] Abdymomunov A., Azamat R.E., Ruffino D., Wang J. Examining the Relationship Between Loan Pricing and Credit Risk // FEDS Notes. 2025. (На англ.). DOI: 10.17016/2380-7172.3876
- [12] Kanapickienė R., Keliuotytė-Staniulėnienė G., Teresienė D. Macroeconomic Determinants of Credit Risk: Evidence on the Impact on Consumer Credit in Central and Eastern European Countries // Sustainability. 2022. Vol. 14(20). Pp. 1-62. (На англ.). DOI: 10.3390/su142013219
- [13] Lymar M.S., Penikas H.I. Effectiveness of micro- and macroprudential measures in 2014-2022 in Russia: Endogenous treatment effects estimation // Russian Journal of Economics. 2025. Vol. 11(2). Pp. 168-196. (На англ.). DOI: 10.32609/j.ruje.11.144107
- [14] Zubov S. Mortgage Lending in January-September 2023 // Monitoring of Russia's Economic Outlook. 2023. Vol. 9(165). Pp. 16-18. (На англ.).
- [15] Челленюк В.Ю. Оценка влияния ипотечных рисков на устойчивость банковской системы РФ // Вестник экспертного совета. 2022. № 4(31). С. 73-79.
- [16] Государственный реестр бюро кредитных историй (2025). Центральный банк Российской Федерации. URL: <https://www.cbr.ru/ckki/registry/> (дата обращения 07.07.2025).
- [17] Национальное бюро кредитных историй (НБКИ) (2025). URL: <https://nbki.ru> (дата обращения 07.07.2025).
- [18] Публичная кадастровая карта Росреестра (2025). URL: <https://pkk.rosreestr.ru> (дата обращения 07.07.2025).
- [19] Реестр уведомлений о залоге движимого имущества (2025). Федеральная нотариальная палата. URL: <https://www.reestr-zalogov.ru> (дата обращения 07.07.2025).
- [20] Показатели денежно-кредитной статистики (2025). Центральный банк Российской Федерации. URL: https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/dkfs/ (дата обращения 07.07.2025).

References

- [1] Nagornova V.A. Mortgage in Russia: Current State and Development Prospects // Nauchnoe obrazovanie [Scientific Education]. 2026. Vol. 2(35). Pp. 40-42. (In Russ.).
- [2] Zotova V.I., Fomina M.I. Risks of Modern Mortgage Lending in the Russian Federation // Vestnik Nauki. 2023. Vol. 3(11-68). Pp. 51-61. (In Russ.).
- [3] Sukhovey A.S. Metody optimizatsii riskov, ispol'zuyemye gosudarstvom, pri regulirovanii sistemy ipotechnogo kreditovaniya [Methods of risk optimization used by the state in regulating the mortgage lending system] // Akademicheskaya publitsistika [Academic Journalism]. 2021. Vol. 11-1. Pp. 118-123. (In Russ.).
- [4] Bedin B.M., Kovalevskaya N.Yu. The Impact of the Development of the Mortgage System on the Availability of Residential Real Estate // Bulletin of Baikal State University. 2020. Vol. 30(2). Pp. 326-336. (In Russ.). DOI: 10.17150/2500-2759.2020.30(2).326-336
- [5] Gorskiy M.A., Ismailov M.A., Rzheutskaya V.I. Mortgage Lending in the Practice of Russian and Foreign Commercial Banks // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2020. Vol. 12-1. Pp. 62-71. (In Russ.). DOI: 10.17513/vaael.1476
- [6] Pavlova I.Yu., Smirnova U.S. Certain Issues of the Practice of Applying The Rules on Mortgages Under the Contract // Siberian Law Herald. 2021. Vol. 2(93). Pp. 42-47. (In Russ.). DOI: 10.26516/2071-8136.2021.2.42
- [7] Kaminskiy A.M., Lozinskaia A.M., Ozhegov E.M. Estimation Methods of Creditor's Loss in Residential Mortgage Lending // HSE Economic Journal. 2016. Vol. 20(1). Pp. 9-51. (In Russ.).
- [8] Maslova M.G., Klishevich N.B. Problems of Formation and Management of the Collateral Portfolio of a Commercial Bank // National Association of Scientists. 2021. Vol. 36-3(63). Pp. 36-40. (In Russ.). DOI: 10.31618/nas.2413-5291.2021.3.63.369
- [9] Savchina O.V., Zakaryan V.V. The Development of the Mortgage Housing Lending in Russia in the Context of the Global Destabilization // MCU Journal of Economic Studies. 2024. Vol. 3(41). Pp. 37-54. (In Russ.).
- [10] Ermak M.N., Nozdreva I.E. Mortgage Lending in Russia: Development Trends in Commercial Banks // Vestnik nauki. 2025. Vol. 5(3-84). Pp. 17-25. (In Russ.).
- [11] Abdymomunov A., Azamat R.E., Ruffino D., Wang J. Examining the Relationship Between Loan Pricing and Credit Risk // FEDS Notes. 2025. DOI: 10.17016/2380-7172.3876
- [12] Kanapickienė R., Keliuotytė-Staniulėnienė G., Teresienė D. Macroeconomic Determinants of Credit Risk: Evidence on the Impact on Consumer Credit in Central and Eastern European Countries // Sustainability. 2022. Vol. 14(20). Pp. 1-62. DOI: 10.3390/su142013219
- [13] Lymar M.S., Penikas H.I. Effectiveness of micro- and macroprudential measures in 2014-2022 in Russia: Endogenous treatment effects estimation // Russian Journal of Economics. 2025. Vol. 11(2). Pp. 168-196. DOI: 10.32609/j.ruje.11.144107
- [14] Zubov S. Mortgage Lending in January-September 2023 // Monitoring of Russia's Economic Outlook. 2023. Vol. 9(165). Pp. 16-18.
- [15] Chellenyuk V.Yu. Impact of Mortgage Risks on the

- Stability of the Banking System of the Russian Federation // Vestnik ekspertnogo soveta [Bulletin of the Expert Council]. 2022. Vol. 4(31). Pp. 73-79. (In Russ.).
- [16] Gosudarstvennyy reestr byuro kreditnykh istoriy [State Register of Credit History Bureaus] (2025). Central Bank of the Russian Federation. (In Russ.). URL: <https://www.cbr.ru/ckki/registry/> (accessed on 07.07.2025).
- [17] Natsional'noe byuro kreditnykh istoriy (NBKI) [National Bureau of Credit Histories] (2025). (In Russ.). URL: <https://nbki.ru> (accessed on 07.07.2025).
- [18] Publichnaya kadaastrovaya karta Rosreestr [Public Cadastral Map of Rosreestr] (2025). (In Russ.). URL: <https://pkk.rosreestr.ru> (accessed on 07.07.2025).
- [19] Reestr uvedomleniy o zaloge dvizhimogo imushchestva [Register of Notices of Pledge of Movable Property] (2025). Federal Notary Chamber. (In Russ.). URL: <https://www.reestr-zalogov.ru> (accessed on 07.07.2025).
- [20] Pokazateli denezhno-kreditnoy statistiki [Monetary

Statistics Indicators] (2025). Central Bank of the Russian Federation. (In Russ.). URL: https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/dkfs/ (accessed on 07.07.2025).

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

Максим Кириллович Измайлов – канд. экон. наук, доцент; доцент, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия / **Maxim K. Izmaylov** – Cand. Sci. (Economics), Docent; Associate Professor, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, Saint Petersburg, Russia

E-mail: izmajlov_mk@spbstu.ru

SPIN РИНЦ 7654-8818

ORCID 0000-0002-3147-9603

Researcher ID AAO-3701-2021

Scopus Author ID 57208470615

Татьяна Николаевна Измайлова – кредитный аналитик кредитования корпоративного бизнеса, Банк, Санкт-Петербург, Россия / **Tatiana N. Izmaylova** – Corporate Lending Credit Analyst, Bank, Saint Petersburg, Russia

E-mail: ttn.rus@yandex.ru

ORCID 0009-0004-8072-2982

Поступила в редакцию / Received 01.02.2026

Поступила после рецензирования / Revised 06.03.2026

Принята к публикации / Accepted 20.05.2026

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).54-63

Специальность ВАК 5.2.3

УДК 005.963.1:004.8(85)


JEL I23, M14, O33, Z13




© Якименко Д.Д., Поцулин А.Д., Азизов Р.Р., Арбильдо Прието Д.Э.А., 2026

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

ПРИНЯТИЕ ГЕНЕРАТИВНОГО ИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЯМИ EXECUTIVE EDUCATION: КУЛЬТУРНО-НОРМАТИВНЫЙ АНАЛИЗ НА ПРИМЕРЕ ПЕРУ

Д.Д. Якименко , Национальный исследовательский университет ИТМО, Санкт-Петербург, Россия

А.Д. Поцулин , Национальный исследовательский университет ИТМО, Санкт-Петербург, Россия

Р.Р. Азизов , Национальный исследовательский университет ИТМО, Санкт-Петербург, Россия

Д.Э.А. Арбильдо Прието , Национальный исследовательский университет ИТМО, Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. Статья посвящена анализу принятия генеративного искусственного интеллекта преподавателями программ Executive Education (EE) в Перу с позиций культурно-нормативного подхода. Эмпирическая база исследования сформирована на материалах преподавателей программ Executive Education, реализуемых в ведущих университетах страны – University of Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) и Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Цель исследования заключается в выявлении факторов, определяющих готовность преподавателей интегрировать генеративный ИИ в образовательную практику, с акцентом на роль культурно-нормативных и профессиональных установок. В рамках анализа рассматривается взаимосвязь социально-демографических характеристик, уровня цифровой грамотности и опыта использования технологий, восприятия организационно-культурных норм, а также доверия к генеративному ИИ с намерением его применения в образовательном процессе. Методологическую основу работы составили систематический обзор научной литературы и онлайн-опрос преподавателей указанных университетов с последующим количественным анализом эмпирических данных. Полученные результаты свидетельствуют о том, что в исследуемой выборке принятие генеративного ИИ в большей степени определяется уровнем профессиональной автономии преподавателей, выражающимся в самостоятельности принятия педагогических и технологических решений и возрастающим по мере накопления педагогического опыта. На основе результатов исследования сформулированы практические рекомендации для образовательных организаций, бизнес-школ и корпоративных университетов, реализующих программы Executive Education, направленные на повышение эффективности внедрения генеративного ИИ и формирование доверия к данным технологиям. Перспективная ценность исследования заключается в том, что его результаты создают эмпирическую основу для более обоснованного проектирования программ Executive Education, позволяют учитывать специфику восприятия генеративного ИИ преподавателями в развивающихся экономиках и могут быть использованы для дальнейших сравнительных и лонгитюдных исследований динамики принятия генеративного ИИ в сфере управленческого образования.

Ключевые слова: бизнес-образование, генеративный искусственный интеллект (ГенИИ), кросс-культурные исследования, принятие технологий, Executive Education (EE)

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

Благодарности. Работа выполнена в рамках проекта НИРМА № 625109 «Исследование поведения потребителей образовательных продуктов Executive Education: сравнительный анализ факторов принятия и использования генеративного ИИ для проектирования адаптивных образовательных решений в России, Юго-Восточной Азии и Латинской Америке (кейсы России, Китая, Филиппины и Перу)».

Для цитирования: Якименко Д.Д., Поцулин А.Д., Азизов Р.Р., Арбильдо Прието Д.Э.А. Принятие генеративного ИИ преподавателями Executive Education: культурно-нормативный анализ на примере Перу // BENEFICIUM. 2026. № 2(59). С. 54-63. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).54-63


ORIGINAL PAPER

ADOPTION OF GENERATIVE AI BY EXECUTIVE EDUCATION TEACHERS: A CULTURAL AND NORMATIVE ANALYSIS OF PERU

D.D. Yakimenko , ITMO University, Saint Petersburg, Russia

A.D. Potsulin , ITMO University, Saint Petersburg, Russia

R.R. Azizov , ITMO University, Saint Petersburg, Russia

D.H.A. Arbildo Prieto , ITMO University, Saint Petersburg, Russia

Abstract. This article examines the adoption of generative artificial intelligence by instructors in Executive Education programs in Peru from a cultural-normative perspective. The empirical basis of the study is formed by data collected from instructors involved in Executive Education programs at leading Peruvian universities, including the University of Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), and Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). The aim of the study is to identify the factors shaping instructors' readiness to integrate generative AI into educational practice, with a particular emphasis on cultural-normative and professional attitudes. The analysis explores the relationships between socio-demographic characteristics, levels of digital literacy and prior technological experience, perceptions of organizational and cultural norms, and trust in generative AI, on the one hand, and the intention to adopt generative AI in the educational process, on the other. The methodological framework combines a systematic review of the contemporary academic literature with an online survey of instructors from the aforementioned universities, followed by quantitative data analysis. The findings indicate that, within the examined sample, the adoption of generative AI is more strongly associated with the level of instructors' professional autonomy, understood as their capacity to independently make pedagogical and technological decisions and increasing with accumulated teaching experience, than with the national cultural context. Based on the research findings, practical recommendations have been formulated for educational organizations, business schools, and corporate universities implementing Executive Education programs aimed at increasing the effectiveness of generative AI implementation and building trust in these technologies. The study's potential value lies in the fact that its results provide an empirical basis for more informed design of Executive Education programs, allow for consideration of the specific perception of generative AI by educators in developing economies, and can be used for further comparative and longitudinal studies of the dynamics of GenAI adoption in management education.

Keywords: business education, generative artificial intelligence (GenAI), cross-cultural research, technology adoption, Executive Education (EE)

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

Acknowledgements. The work was carried out within the framework of the NIRMA project No. 625109 "Research on consumer behavior of Executive Education educational products: a comparative analysis of the factors of adoption and use of generative AI for designing adaptive educational solutions in Russia, Southeast Asia and Latin America (cases from Russia, China, the Philippines and Peru)".

For citation: Yakimenko D.D., Potsulin A.D., Azizov R.R., Arbildo Prieto D.H.A. Adoption of Generative AI by Executive Education Teachers: a Cultural and Normative Analysis of Peru // BENEFICIUM. 2026. Vol. 2(59). Pp. 54-63. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).54-63

Введение

В последние годы искусственный интеллект становится одним из ключевых факторов трансформации бизнес-образования и программ Executive Education (EE) (дополнительное профессиональное образование, ориентированных на подготовку действующих управленческих кадров) [1]. Генеративный искусственный интеллект (ГенИИ) все чаще используется для анализа управленческих кейсов, поддержки принятия решений, разработки учебных материалов и сопровождения индивидуальных образовательных траекторий, что приводит к изменению педагогических практик и требований к компетенциям преподавателей и слушателей [2].

Международные аналитические и академические источники Financial Times Executive Education Rankings (рейтинги Executive Education газеты Financial Times) [3] и Eduniversal Best Masters in Executive MBA (Master of Business Administration) Rankings (рейтинги лучших магистерских программ Executive MBA по версии Eduniversal) [4] отмечают переход бизнес-школ от экспериментального применения ИИ к его системной интеграции в образовательные модели. ГенИИ рассматривается как инструмент повышения качества управленческой подготовки и конкурентоспособности программ Executive Education в условиях цифровой экономики.

Ряд исследований показывает, что готовность преподавателей использовать ГенИИ, уровень доверия к его результатам и способы интеграции в учебный процесс зависят не только от функциональных характеристик технологий [5], но и от культурно-нормативных установок – представлений о допустимости использования ИИ [6], ответственности преподавателя, роли технологий в профессиональной деятельности [7] и границах автоматизации интеллектуального труда [8]. В этом контексте ГенИИ выступает не только как техническая инновация, но и как фактор, затрагивающий профессиональную идентичность преподавателей и устоявшиеся нормы управленческого образования.

Несмотря на быстрый рост исследований по принятию ГенИИ в образовании, остаются недостаточно изученными факторы, определяющие готовность преподавателей программ Executive Education использовать ГенИИ в развивающихся экономиках, где институциональные нормы и регуляторные рамки находятся в стадии формирования. Большинство существующих работ либо фокусируются на высшем образовании [2], либо анализируют технологические аспекты внедрения ИИ [1], не учитывая специфику управленческих программ и профессионального контекста преподавателей. В результате отсутствует эмпирически

обоснованное понимание того, каким образом культурно-нормативные и профессиональные факторы влияют на принятие ГЕНИИ в сегменте Executive Education, что ограничивает возможности адаптации образовательных программ и развития международного сотрудничества.

В отечественной научной литературе использование ГЕНИИ в программах бизнес-образования и подготовки руководителей рассматривается как следствие цифровой трансформации и одновременно выступает драйвером обновления и перестройки бизнес-моделей компаний, включая перераспределение управленческих функций и формирование новых способов взаимодействия с клиентами [9]. Отмечается роль цифровых технологий как фактора, трансформирующего содержание и организационные форматы программ повышения квалификации управленцев, в том числе через переход к смешанным и онлайн моделям обучения. Кроме того, обосновывается необходимость переосмысления стратегий развития университетов как центров управления знаниями и инновациями, где интеграция передовых цифровых решений рассматривается как ключевой фактор конкурентоспособности и формирования новых форм партнерства с бизнес сообществом [10]. Проблематика приобретает особую значимость в условиях международного образовательного сотрудничества и трансграничных программ Executive Education, где культурные, институциональные и нормативные различия могут влиять на восприятие ГЕНИИ преподавателями, его использование и ожидания участников. Настоящее исследование анализирует принятие ГЕНИИ преподавателями программ Executive Education в ведущих перуанских университетах – University of Lima (Университет Лимы), Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) (Папский католический университет Перу), Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) (Национальный университет инженерии) и Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) (Национальный университет Сан-Маркос) – с учетом перспектив взаимодействия с российскими образовательными организациями. Результаты исследования служат основой для разработки практических рекомендаций по адаптации программ и снижению рисков внедрения ГЕНИИ в кросс-культурном образовательном контексте.

Проведён анализ макро- и микроконтекста Республики Перу, включающий выявление национальных и институциональных особенностей применения ГЕНИИ, состояния программ Executive Education и действующих нормативно-правовых рамок. Анализ опирался на методы контент-анализа официальных стратегических и правовых документов, а также на классификацию институциональных и социокультурных факторов. В качестве ключевых источников использованы следующие документы: национальный закон Республики Перу № 31814 «Закон, способствующий использованию

искусственного интеллекта в пользу экономического и социального развития страны», устанавливающий цель и принципы регулирования ИИ в контексте цифровой трансформации экономики и общества; его регламент, утвержденный посредством Верховного декрета № 115-2025-PCM 9 сентября 2025 г., который детализирует правовые механизмы безопасного, ответственного и этичного применения ИИ и определяет институциональные обязанности, включая участие государственных органов, частного сектора, академии и гражданского общества; а также соответствующие государственные платформы, раскрывающие направления цифровой политики и межведомственного взаимодействия по вопросам искусственного интеллекта и цифровой трансформации. Данный подход обеспечил систематическое сопоставление приоритетов государственной политики, правовых требований и образовательных запросов в контексте внедрения ИИ как фактора стратегического развития и международного сотрудничества. Эмпирическая часть включала онлайн-опрос 58 преподавателей программ Executive Education в ведущих перуанских университетах (University of Lima, PUCP, UNI и UNMSM) и количественный анализ данных с использованием описательной статистики, проверки гипотез, а также факторного и регрессионного анализа. Особое внимание уделялось влиянию культурных, институциональных и профессиональных факторов на готовность преподавателей интегрировать ГЕНИИ. Результаты сопоставлялись с выводами литературного обзора и использовались для разработки практических рекомендаций для образовательных организаций, бизнес-школ и корпоративных университетов. Ограничениями исследования являются ограниченный объем выборки, фокус на одной стране и отсутствие лонгитюдного измерения.

Результаты и их обсуждение

Теоретическая модель принятия технологий (Technology Acceptance Model (TAM)) и объединенная теория принятия и использования технологий (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)) широко применяются для объяснения принятия ГЕНИИ в высшем и бизнес-образовании. Исследования на базе TAM и ее модификаций (TAM, комбинированная модель TAM) и теории запланированного поведения (Combined Technology Acceptance Model and Theory of Planned Behavior (C-TAM-TPB) и др.), проведенные преимущественно среди преподавателей и студентов, показывают, что принятие ИИ определяется прежде всего воспринимаемой полезностью и легкостью использования, тогда как субъективные нормы оказываются слабыми или незначимыми предикторами; при этом TAM мало учитывает культурные, организационные и лидерские аспекты и практически не отражает интеграцию ГЕНИИ в развитие управленческих и

кросс-культурных компетенций в Executive Education [11].

В исследованиях, опирающихся на UTAUT/UTAUT2, ключевыми предикторами являются ожидания производительности, предполагаемые усилия, удовольствие от использования, привычка и институциональные поддерживающие инфраструктуры [11], однако большинство работ ориентировано на массовые программы, а роль организационной культуры, корпоративных заказчиков и рынка Executive Education почти не рассматривается [12].

Расширенные модели, включающие измерения доверия, риска и этических аспектов, подчеркивают значимость доверия к ГенИИ, восприятия этических рисков и прозрачности, но их применение в Executive Education ограничено, оставляя вне поля зрения корпоративные стандарты и управленческую ответственность [13]. Кросс-культурные исследования показывают, что культурные установки (авторитет, коллективизм/индивидуализм, отношение к ошибкам и технологиям) модифицируют воздействие полезности, удобство использования и социальных норм, при этом Латинская Америка и Перу остаются представленными фрагментарно, преимущественно

через студенческие выборки [14].

Сравнительный анализ теоретических подходов показывает, что модели TAM и UTAUT, в их классических и расширенных версиях, дают устойчивый каркас для объяснения принятия ГенИИ, однако недостаточно отражают специфику Executive Education и кросс-культурного управленческого контекста Перу. Эмпирические исследования подтверждают ключевую роль воспринимаемого вклада, ожидаемой эффективности и «облегчающих условий», однако дополнительно демонстрируют значимость доверия к ГенИИ, этических и культурных факторов, которые особенно критичны в подготовке действующих руководителей.

После выявления ограничений моделей TAM и UTAUT применительно к Executive Education следующим этапом исследования стал анализ институциональной и культурной среды, в которой преподаватели принимают решения о внедрении ГенИИ. Такой анализ позволяет определить условия, ограничения и ожидания, формирующие рамки принятия ГенИИ, а также специфику развивающегося рынка программ Executive Education (табл. 1).

Таблица 1 / Table 1

Институциональный и культурный контекст использования ГенИИ в перуанском высшем и бизнес-образовании (фокус на Executive Education) / Institutional and Cultural Aspects of Generative AI Adoption in Executive Education in Peru

| Измерение / Construct | Краткая характеристика в Перу / Brief Description in Peru | Влияние на принятие ГенИИ преподавателями EE / Impact on Generative AI Adoption by EE Instructors |
|---|---|--|
| Государственная политика и регуляция ИИ в образовании | Формируется национальная рамка ИИ и обсуждаются этические требования к образовательным ИИ-системам; детальные руководства для вузов и бизнес-школ еще на стадии разработки [15] | Нормативная неопределенность усиливает ощущение рисков и заставляет преподавателей действовать осторожно, особенно в программах для руководителей [15] |
| Цифровизация высшего и бизнес-образования, EdTech-рынок | Рост онлайн-образования и EdTech на фоне заметного цифрового неравенства между регионами и учреждениями [16] | Возможности экспериментировать с ГенИИ концентрируются в более ресурсных университетах и бизнес-школах; практики остаются точечными, а не системными [16] |
| Рынок Executive Education и ожидания компаний | Растущий рынок Executive e-программ; корпоративные клиенты ожидают, что курсы для руководителей будут включать ИИ и цифровую трансформацию [17] | Преподаватели испытывают рыночное давление «быстрее включать ИИ», при этом не всегда имеют методическую и институциональную поддержку [17] |
| Практика использования ГенИИ в вузах | ГенИИ активно используется студентами и частью преподавателей, но в основном вне формализованных правил; есть риски неравенства и зависимости от англоязычных ресурсов [16] | Слушатели Executive-программ приходят уже с разным опытом использования ГенИИ, а преподаватели без ясных регламентов вынуждены сами задавать рамки, что повышает осторожность [16] |
| Культурные установки к ИИ и технологиям | Умеренный технологический оптимизм сочетается с настороженностью к рискам неравенства и ограниченной институциональной готовности [15] | Преподаватели видят потенциал ГенИИ, но ожидают от организаций четких правил, обучения и гарантий, прежде чем активно интегрировать ИИ в обучение руководителей [15] |

Источник: составлено авторами на основе данных [15-17] / Source: compiled by the authors based on [15-17]

Институциональный и культурный контекст Перу задает одновременно сильный внешний импульс к внедрению ГенИИ (политика цифровизации, рост Executive-рынка, ожидания компаний) и ряд существенных ограничений (недостаточная

регуляция, цифровое неравенство, дефицит поддержки и обучения преподавателей). В этих условиях принятие ГенИИ преподавателями Executive Education определяется не только их индивидуальными установками, но и тем, насколько вузы и

бизнес-школы смогут создать понятные правила, инфраструктуру и методическую поддержку, адаптированные к перуанской специфике и к задачам подготовки руководителей.

Для учета комплексного набора факторов следующим этапом исследования стал анализ эмпирических данных о восприятии и использовании ГенИИ преподавателями Executive Education в Перу. Был проведен онлайн-опрос преподавателей программ MBA ведущих перуанских университетов – University of Lima, PUCP, UNI и UNMSM. Опрос опирался на адаптированные конструкторы моделей TAM/UTAUT и включал дополнительные блоки, отражающие доверие к ИИ, этические опасения и институциональную поддержку, что позволило перейти от теоретико-контекстуальных предпосылок к анализу реальных установок и практик преподавателей.

Перед проведением опроса были сформулированы следующие гипотезы:

- Н1: социально-демографические характеристики (стаж, предмет преподавания) оказывают влияние на отношение и готовность к внедрению ГенИИ;
- Н2: уровень цифровой грамотности и опыт использования технологий определяют готовность интегрировать ГенИИ в образовательные практики;
- Н3: восприятие культурных и организационных норм влияет на готовность применять генеративный ГенИИ;
- Н4: более высокий уровень доверия к технологиям коррелирует с повышенной склонностью использовать ГенИИ.

На основе данных гипотез была разработана концептуальная модель исследования (рис. 1).

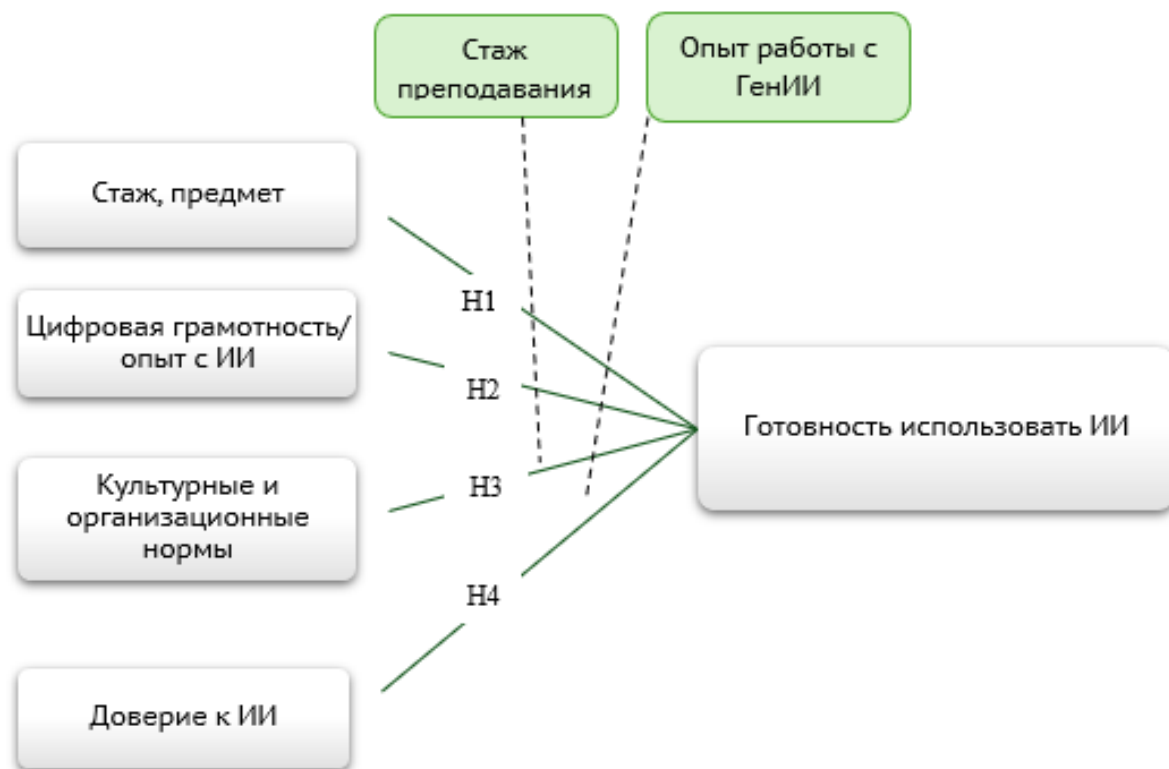


Рис. 1. Концептуальная модель исследования / Fig. 1. Conceptual Model

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Представленная концептуальная модель исследования интегрирует четыре ключевых гипотезы о факторах, влияющих на принятие ГенИИ преподавателями программ Executive Education. Модель основана на расширенной версии подходов TAM и UTAUT и рассматривает готовность к внедрению ИИ как зависимой переменной.

В качестве факторов влияния выделяются:

- социально-демографические характеристики (стаж, предметная область);
- цифровая грамотность и опыт использования технологий;
- восприятие культурных и организационных норм;
- уровень доверия к ГенИИ.

Кроме того, модель учитывает модулирующий

эффект опыта работы с ГенИИ и стажа преподавания, которые могут усиливать или ослаблять влияние культурных факторов и доверия на готовность к внедрению.

Таким образом, принятие ГенИИ рассматривается как многофакторный процесс, в котором технологические, психологические и культурно-нормативные элементы взаимодействуют и формируют поведенческое намерение преподавателей. Помимо вопросов социально-демографического характера, участникам было предложено оценить степень своего согласия с утверждениями по 5-бальной шкале. Каждое утверждение проверяло соответствующую гипотезу. Сопоставление гипотез и утверждений представлено в табл. 2.

Таблица 2 / Table 2

Соответствие опросных утверждений исследовательским гипотезам / Alignment of Survey Items with Research Hypotheses

| Утверждение / Survey Item | Гипотезы / Hypothesis |
|---|-----------------------|
| Насколько вы согласны с тем, что использование ГЕНИИ повышает эффективность вашего преподавания? | H2 |
| Я чувствую себя уверенно при использовании ГЕНИИ в учебном процессе. | H2 |
| Использование ИИ делает мою работу как преподавателя более продуктивной. | H2 |
| Мне легко интегрировать ГЕНИИ в свои курсы. | H2 |
| В моей культуре инновационные технологии воспринимаются как позитивный инструмент для улучшения качества образования. | H3 |
| Преподаватели в моем окружении в целом одобряют использование ИИ в обучении. | H3 |
| В моем культурном контексте использование новых технологий требует одобрения со стороны руководства. | H3 |
| Я ощущаю влияние культурных норм на решения, связанные с применением ИИ в обучении. | H3 |
| Я считаю использование ГЕНИИ в преподавании этически допустимым. | H4 |
| Я осознаю возможные риски использования ИИ для обучения (например, плагиат, недостоверная информация). | H4 |
| Я чувствую, что ИИ не заменит преподавателя, а лишь усилит его роль | H4 |

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Гипотеза H1 проверялась через статистические связи ответов социально-демографического блока с ответами на остальные утверждения.

По результатам опроса (n = 58) была получена

социально-демографическая характеристика выборки преподавателей программ Executive Education (табл. 3).

Таблица 3 / Table 3

Социально-демографические характеристики участников исследования / Socio-Demographic Characteristics of the Study Participants

| Характеристика / Characteristic | Значение / Meaning | Количество ответов / Number of Respondents | Относительная частота / Relative Frequency |
|---------------------------------|--------------------|--|--|
| Пол | Женский | 38 | 65.5% |
| | Мужской | 20 | 34.5% |
| Возраст | 50-55 | 4 | 6.9% |
| | 56-60 | 30 | 51.7% |
| | 61-65 | 24 | 41.4% |
| Стаж преподавания | 5-10 | 2 | 3.4% |
| | 11-15 | 17 | 29.3% |
| | 16-20 | 9 | 15.5% |
| | 21-25 | 20 | 34.4% |
| | 26-30 | 4 | 6.8% |
| | 30< | 6 | 10.3% |
| Уровень образования | Магистр | 2 | 3.4% |
| | Аспирант | 7 | 12.1% |
| | Кандидат наук | 41 | 70.7% |
| | Доктор наук | 8 | 13.8% |

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Из таблицы видно, что большинство опрошенных – женщины (около двух третей выборки, 65.5%), мужчины представлены примерно одной третью респондентов (34.5%). По возрасту выборка смещена в сторону старших возрастных групп: наиболее многочисленна группа 56-60 лет (51.7%), значительная доля приходится также на респондентов 61-65 лет (41.4%); более молодые возрастные категории (50-55 лет) представлены существенно меньшей долей. С точки зрения педагогического стажа преобладают опытные преподаватели: заметные пики приходятся на интервалы около 11-15 и 21-25 лет преподавательской деятельности (29.3% и 34.4% соответственно), при этом в выборке присутствуют как относительно

«молодые» преподаватели с 5-10 годами стажа, так и специалисты со стажем свыше 30 лет. Уровень формального образования также высок: подавляющее большинство опрошенных имеют степень кандидата или доктора наук (суммарно более 80%). При обработке результатов опросов проверка гипотез проводилась на основании расчетов значений показателей, отражающих взаимосвязи между социально-демографическими характеристиками, культурными параметрами, опытом использования ИИ, доверием и готовностью к его внедрению. Для пар количественных переменных, соответствующих требованиям нормальности и линейности (например, возраст,

стаж, интегральные индексы готовности), применялась корреляция Пирсона (формула (1)), позволяющая оценить силу и направление линейной связи:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2 \sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2}} \quad (1)$$

где X_i – значения первой непрерывной переменной для i -го наблюдения; Y_i – значения второй непрерывной переменной для i -го наблюдения; \bar{X} – среднее арифметическое переменной X ; \bar{Y} – среднее арифметическое переменной Y ; n – количество наблюдений (респондентов); r – коэффициент корреляции Пирсона (диапазон от -1 до +1).

В случаях, когда переменные имели порядковую шкалу или распределения отличались от нормального (например, уровни опыта использования ИИ, индексы культуры и доверия), использовалась ранговая корреляция Спирмена (формула (2)) – непараметрический метод, менее чувствительный к выбросам и форме распределения:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)} \quad (2)$$

где ρ – коэффициент корреляции Спирмена (диапазон от -1 до +1); d – разница между рангами X и Y для i -го наблюдения; n – количество наблюдений (респондентов).

Для сравнения средних значений между двумя группами (например, по признаку пола) применялся t -тест Стьюдента, а при сравнении трех и более групп использовался однофакторный дисперсионный анализ ANOVA (F -статистика), позволяющий выявить наличие статистически значимых различий между несколькими выборками. Показатели были рассчитаны по формулам (3) и (4) соответственно:

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}} \quad (3)$$

где X_1 – среднее значение группы 1; X_2 – среднее значение группы 2; s_1^2 – дисперсия (вариация) группы 1; s_2^2 – дисперсия (вариация) группы 2; n_1 – количество наблюдений в группе 1; n_2 – количество наблюдений в группе 2;

$$F = \frac{MS_{between}}{MS_{within}} = \frac{\frac{SS_{between}}{k-1}}{\frac{SS_{within}}{N-k}} \quad (4)$$

где F – F -статистика; $MS_{between}$ – средний квадрат между группами; MS_{within} – средний квадрат внутри групп; $SS_{between}$ – сумма квадратов между группами; SS_{within} – сумма квадратов внутри групп; k – количество групп/категорий; N – количество наблюдений.

Результаты по каждой из гипотез и их интерпретация представлены в сводной табл. 4.

Таблица 4 / Table 4

Результаты проверки гипотез / Hypothesis Testing Results

| Гипотеза / Hypothesis | Факторы / Factors | Тест / Test | Коэффициент / Coefficient | p-value | Интерпретация / Interpretation |
|-----------------------|---------------------------------|--------------------|---------------------------|---------|---|
| Н1 | Стаж преподавания | Корреляция Пирсона | $r = 0.077$ | 0.564 | Не поддерживается |
| | Возраст | Корреляция Пирсона | $r = 0.197$ | 0.139 | Не поддерживается |
| | Пол | t-test | $t = -1.509$ | 0.137 | Не поддерживается |
| | Стажевые группы | ANOVA | $F = 0.199$ | 0.820 | Не поддерживается |
| Н2 | Готовность | ANOVA | $F = 0.5549$ | 0.5794 | Не поддерживается |
| | Культура | ANOVA | $F = 0.6396$ | 0.5339 | Не поддерживается |
| | Доверие | ANOVA | $F = 4.2697$ | 0.0224 | Частично поддержана |
| | Готовность | Спирмен | $\rho = -0.1558$ | 0.3643 | Не поддерживается |
| | Культура | Спирмен | $\rho = 0.0743$ | 0.6669 | Не поддерживается |
| Н3 | Доверие | Спирмен | $\rho = 0.2835$ | 0.0938 | Пограничная связь |
| | Культура и готовность | Спирмен | $\rho = 0.113$ | 0.511 | Не поддерживается |
| | Стаж и культура | Спирмен | $\rho = -0.470$ | 0.004 | Поддерживается (частный эффект) |
| | Стаж и готовность | Спирмен | $\rho = -0.213$ | 0.213 | Не поддерживается |
| Н4 | Стаж и доверие | Спирмен | $\rho = -0.013$ | 0.938 | Не поддерживается |
| | Доверие и опыт использования ИИ | Спирмен | $\rho = 0.280$ | 0.094 | Формально не поддерживается; есть положительная тенденция |

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Результаты проверки гипотез показывают, что в перуанском контексте принятие и использование генеративного ИИ определяется преимущественно индивидуальным опытом и уровнем доверия, а не социально-демографическими характеристиками или жесткими культурными параметрами. Стаж, возраст, пол и уровень образования не оказывают значимого влияния на готовность к внедрению ИИ, что отражает относительную «демократичность» технологии. При этом с

ростом стажа снижается зависимость от культурных норм и требований одобрения со стороны руководства ($\rho \approx -0.47$, $p = 0.004$), свидетельствуя о повышенной культурной автономии более опытных преподавателей, хотя это не приводит автоматически к большей вовлеченности. Практический опыт работы с ГенИИ сначала снижает доверие на этапе «несколько попыток», а затем при регулярном использовании восстанавливает его, указывая на критический «пороговый» этап

скепсиса. В целом доверие и культурные установки демонстрируют статистически незначимые связи с фактическим использованием, что указывает на разрыв между декларируемо высокой готовностью преподавателей и более осторожной практикой интеграции ГенИИ. Таким образом, принятие технологии на ценностном уровне требует накопления позитивного практического опыта для ее устойчивого внедрения.

Заключение

Цель исследования заключается в выявлении факторов, определяющих готовность преподавателей интегрировать ГенИИ в образовательную практику, с акцентом на роль культурно-нормативных и профессиональных установок.

При выполнении исследования изначальная цель была достигнута – выявлены факторы, определяющие готовность преподавателей интегрировать ГенИИ в образовательную практику, с акцентом на роль культурно-нормативных и профессиональных установок. Задачи последовательно реализованы в теоретико-методологическом и эмпирическом блоках:

- 1) проведен обзор моделей TAM/UTAUT и кросс-культурных исследований в образовании и управленческой подготовке, на основе которого уточнены используемые в работе конструкторы готовности, доверия и культурных факторов;
- 2) описан институциональный и культурный контекст перуанского высшего и бизнес-образования, показаны особенности развития Executive Education, влияющие на принятие ГенИИ преподавателями;
- 3) выполнен опрос преподавателей Executive Education в Перу, позволивший количественно оценить их установки, практики использования и барьеры принятия ГенИИ;
- 4) на основе эмпирических данных выявлены факторы и противоречия, связанные с влиянием культурных норм, одобрения руководства и стажа преподавания на принятие и использование ИИ;
- 5) сформулированы практические рекомендации по адаптации программ Executive Education для перуанских и российских стейкхолдеров с учетом выявленных кросс-культурных особенностей и возможностей международного сотрудничества.

На основе выявленных закономерностей – высокой декларативной готовности при ключевой роли доверия и личного опыта, снижении влияния культурных ограничений у более опытных преподавателей и наличии «порогового» этапа сомнений – рекомендуется для программ Executive Education с международным участием внедрять модули по рискам, этике и ограничениям ГенИИ. Это позволит преобразовать начальный скепсис в осознанное доверие, обеспечивая интенсивное сопровождение в течение первых

недель использования через наставничество и разбор кейсов, сегментирование обучения по уровню опыта с соответствующей глубиной содержания и организацией последующего онлайн-сопровождения выпускников для мониторинга динамики доверия и практик применения ГенИИ.

Полученные результаты показывают, что принятие ГенИИ преподавателями Executive Education в перуанском контексте определяется сочетанием высокой исходной готовности, динамики доверия и степени культурной автономии, тогда как традиционные социально-демографические характеристики играют менее значимую роль. Наблюдается непрямая U-образная зависимость доверия от опыта: по мере накопления опыта уровень уверенности в собственных действиях и решениях сначала снижается (за счет осознания сложности и собственных ограничений), а затем возрастает по мере роста компетентности и осведомленности.

Направления дальнейших исследований включают лонгитюдное отслеживание динамики доверия и практик использования ГенИИ преподавателями Executive Education, проведение сравнительных кросс-национальных исследований с участием российских и латиноамериканских вузов, а также углубленный анализ влияния организационной культуры и конкретных форматов программ (онлайн, офлайн, смешанных) на принятие ГенИИ. Дополнительный интерес представляют изучение эффективности предложенных рекомендаций в рамках пилотных образовательных проектов, оценка влияния ГенИИ на результаты обучения руководителей и разработка уточненных моделей технологического принятия, учитывающих культурную автономию и межстрановые различия в управленческом образовании.

Библиография

- [1] Bannister P., Santamaría-Urbieta A., Alcalde-Peñalver E. A Systematic Review of Generative AI and (English Medium Instruction) Higher Education // *Porta Linguarum*. 2023. Vol. 52(4). Pp. 401-409. (На англ.). DOI: 10.17811/rifie.52.4.2023.401-409
- [2] Zhang X., Zhang P., Shen Y. A Systematic Literature Review of Empirical Research on Applying Generative Artificial Intelligence in Education // *Frontiers in Digital Education*. 2024. Vol. 1(3). Pp. 223-245. (На англ.). DOI: 10.1007/s44366-024-0028-5
- [3] Financial Times. Executive Education Rankings (2024). Rankings. (На англ.). URL: <https://rankings.ft.com/business-education/executive-education> (дата обращения 20.01.2026).
- [4] Top 2025 Masters in Executive MBA (2024). Best Masters. (На англ.). URL: <https://www.best-masters.com/master-executive-mba-ranking.html> (дата обращения 20.01.2026).
- [5] Prasetya Y.Y., Reba Y.A., Muttaqin M.Z. Teachers' Perception of Artificial Intelligence Integration in Learning: A Cross-Sectional Online Questionnaire Survey // 2024 7th International Conference on Education Technology and Social Science (ICETSS). 2024. Pp. 105-110. (На англ.). DOI: 10.1109/ICET64717.2024.10778448

- [6] Guay F., Bradet R., Blanchette L. Parents' Implicit Intelligence Beliefs about Children's Intelligence: Implications for Children's School Adjustment // *Learning and Individual Differences*. 2024. Vol. 116. Pp. 1-8. (На англ.). DOI: 10.1016/j.lindif.2024.102576
- [7] Rapti C., Panagiotidis P. Teachers' Attitudes towards AI Integration in Foreign Language Learning: Supporting Differentiated Instruction and Flipped Classroom // *European Journal of Education*. 2024. Vol. 7(2). Pp. 88-104. (На англ.). DOI: 10.26417/1710ob60e
- [8] Holmes W., Porayska-Pomsta K., Holstein K. Ethics of AI in Education: Towards a Community-Wide Framework // *International Journal of Artificial Intelligence in Education*. 2022. Vol. 32(3). Pp. 504-526. (На англ.). DOI: 10.1007/s40593-021-00239-1
- [9] Столяров А.Д., Абрамов А.В., Абрамов В.И. Генеративный искусственный интеллект для инноваций бизнес-моделей: возможности и ограничения // *BENEFICIUM*. 2024. № 3(52). С. 43-51. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2024.3(52).43-51
- [10] Шишалова Ю.С. Развитие института высшего образования в цифровой экономике: бизнес-модель университета завтрашнего дня // *BENEFICIUM*. 2021. № 1(38). С. 34-48. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).34-48
- [11] Lee A.T., Ramasamy R.K., Subbarao A. Understanding Psychosocial Barriers to Healthcare Technology Adoption: A Review of TAM Technology Acceptance Model and Unified Theory of Acceptance and Use of Technology and UTAUT Frameworks // *Healthcare*. 2025. Vol. 13(3). Pp. 1-35. (На англ.). DOI: 10.3390/healthcare13030250
- [12] Batucan G.B., Gonzales G.G., Balduena M.G. An Extended UTAUT Model to Explain Factors Affecting Online Learning Amidst the COVID-19 Pandemic // *Frontiers in Artificial Intelligence*. 2022. Vol. 5. Pp. 1-13. (На англ.). DOI: 10.3389/frai.2022.768831
- [13] Alotaibi H., Asmaa A. Adoption of Generative AI in Higher Education: Understanding Usage Patterns and Barriers through a Revised UTAUT Model // *International Journal of Advanced and Applied Sciences*. 2025. Vol. 12(12). Pp. 31-43. (На англ.). DOI: 10.21833/ijaas.2025.12.004
- [14] Harrington B., Zlotnikova I., Nadarajan G., Ekundayo S. Did Alice Do Wrong? Cross-Cultural Differences in Student Perceptions of Generative AI Use in University Computing Education // *ACM Transactions on Computing Education*. 2025. Vol. 26(1). Pp. 1-26. (На англ.). DOI: 10.1145/3776558
- [15] Torres-Vásquez L. La inteligencia Artificial Generativa en la Educación Superior Peruana: Algunas Preguntas Apremiantes // *Desafíos*. 2025. Vol. 16(1). Pp. 1-15. (На англ.). DOI: 10.37711/desafios.2025.16.2.2F
- [16] The Arrival of AI in Education in Latin America: under Construction (2025). ProFuturo - OEI. (На англ.). URL: <https://oei.int/wp-content/uploads/2025/06/en-final-oei-profuturo-the-arrival-of-ai-in-education-in-latin-america-under-constructionindd.pdf> (дата обращения 04.01.2026).
- [17] Education at a Glance 2025: Peru (2025). OECD. (На англ.). URL: https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2025_1a3543e2-en/peru_0afa65c8-en.html (дата обращения 04.01.2026)
- [2] Zhang X., Zhang P., Shen Y. A Systematic Literature Review of Empirical Research on Applying Generative Artificial Intelligence in Education // *Frontiers in Digital Education*. 2024. Vol. 1(3). Pp. 223-245. DOI:10.1007/s44366-024-0028-5
- [3] Financial Times. Executive Education Rankings (2024). Rankings. URL: <https://rankings.ft.com/business-education/executive-education> (accessed on 20.01.2026).
- [4] Top 2025 Masters in Executive MBA (2024). Best Masters. URL: <https://www.best-masters.com/master-executive-mba-ranking.html> (accessed on 20.01.2026).
- [5] Prasetya Y.Y., Reba Y.A., Muttaqin M.Z. Teachers' Perception of Artificial Intelligence Integration in Learning: A Cross-Sectional Online Questionnaire Survey // 2024 7th International Conference on Education Technology and Social Science (ICETSS). 2024. Pp. 105-110. DOI: 10.1109/ICET64717.2024.10778448
- [6] Guay F., Bradet R., Blanchette L. Parents' Implicit Intelligence Beliefs about Children's Intelligence: Implications for Children's School Adjustment // *Learning and Individual Differences*. 2024. Vol. 116. Pp. 1-8. DOI: 10.1016/j.lindif.2024.102576
- [7] Rapti C., Panagiotidis P. Teachers' Attitudes towards AI Integration in Foreign Language Learning: Supporting Differentiated Instruction and Flipped Classroom // *European Journal of Education*. 2024. Vol. 7(2). Pp. 88-104. DOI: 10.26417/1710ob60e
- [8] Holmes W., Porayska-Pomsta K., Holstein K. Ethics of AI in Education: Towards a Community-Wide Framework // *International Journal of Artificial Intelligence in Education*. 2022. Vol. 32(3). Pp. 504-526. DOI: 10.1007/s40593-021-00239-1
- [9] Stolyarov A.D., Abramov A.V., Abramov V.I. Generative Artificial Intelligence for Business Models Innovation: Opportunities and Limitations // *Beneficium*. 2024. Vol. 3(52). Pp. 43-51. (In Russ.). DOI:10.34680/BENEFICIUM.2024.3(52).43-51
- [10] Shishalova Yu.S. Development of the Institute of Higher Education in the Digital Economy: Business Model of the University of Tomorrow // *BENEFICIUM*. 2021. Vol. 1(38). Pp. 34-48. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).34-48
- [11] Lee A.T., Ramasamy R.K., Subbarao A. Understanding Psychosocial Barriers to Healthcare Technology Adoption: A Review of TAM Technology Acceptance Model and Unified Theory of Acceptance and Use of Technology and UTAUT Frameworks // *Healthcare*. 2025. Vol. 13(3). Pp. 1-35. DOI: 10.3390/healthcare13030250
- [12] Batucan G.B., Gonzales G.G., Balduena M.G. An Extended UTAUT Model to Explain Factors Affecting Online Learning Amidst the COVID-19 Pandemic // *Frontiers in Artificial Intelligence*. 2022. Vol. 5. Pp. 1-13. DOI: 10.3389/frai.2022.768831
- [13] Alotaibi H., Asmaa A. Adoption of Generative AI in Higher Education: Understanding Usage Patterns and Barriers through a Revised UTAUT Model // *International Journal of Advanced and Applied Sciences*. 2025. Vol. 12(12). Pp. 31-43. DOI: 10.21833/ijaas.2025.12.004
- [14] Harrington B., Zlotnikova I., Nadarajan G., Ekundayo S. Did Alice Do Wrong? Cross-Cultural Differences in Student Perceptions of Generative AI Use in University Computing Education // *ACM Transactions on Computing Education*. 2025. Vol. 26(1). Pp. 1-26. DOI: 10.1145/3776558
- [15] Torres-Vásquez L. La inteligencia Artificial Generativa en la Educación Superior Peruana: Algunas Preguntas

References

- [1] Bannister P., Santamaría-Urbieta A., Alcalde-Peñalver E. A Systematic Review of Generative AI and (English Medium Instruction) Higher Education // *Porta Linguarum*. 2023. Vol. 52(4). Pp. 401-409. DOI: 10.17811/rifie.52.4.2023.401-409
- [15] Torres-Vásquez L. La inteligencia Artificial Generativa en la Educación Superior Peruana: Algunas Preguntas

- Apremiantes // Desafios. 2025. Vol. 16(1). Pp. 1-15. DOI: 10.37711/desafios.2025.16.2.2F
- [16] The Arrival of AI in Education in Latin America: under Construction (2025). ProFuturo - OEI. URL: <https://oei.int/wp-content/uploads/2025/06/en-final-oei-profuturo-the-arrival-of-ai-in-education-in-latin-america-under-constructionindd.pdf> (accessed on 04.01.2026).
- [17] Education at a Glance 2025: Peru (2025). OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2025_1a3543e2-en/peru_0afa65c8-en.html (accessed on 04.01.2026).

Конфликт интересов / Conflict of Interests

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

Вклад авторов

Вклад Якименко Д.Д. заключается в теоретическом обосновании исследования, анализе и систематизации научной литературы по проблематике принятия ГенИИ в Executive Education, участии в разработке концептуальной рамки исследования, написании отдельных разделов текста, оформлении и интерпретации ключевых результатов, а также в анализе и статистической обработке эмпирических данных. Вклад Поцулина А.Д. состоит в формулировании темы и замысла исследования, определении его цели и задач, концептуализации исследования, написании отдельных разделов рукописи, а также в осуществлении научного руководства на всех этапах работы. Вклад Азизова Р.Р.

включает формирование и научное обоснование выводов исследования, разработку и уточнение методологии, концептуализацию, а также рецензирование и редактирование текста рукописи. Вклад Алонсо Д. заключается в сборе эмпирических данных в перуанском контексте, их предварительной обработке, подготовке и структурировании данных для последующего количественного и качественного анализа.

Authors' Contribution

Yakimenko D.D.'s contribution consists in the theoretical substantiation of research, analysis and systematization of scientific literature on the issues of decision-making in Executive Education, participation in the development of the conceptual framework of research, writing individual sections of the text, design and interpretation of key results, as well as in the analysis and statistical processing of empirical data. Contribution by A.D. Potsulin. It consists in formulating the topic and design of the research, defining its goals and objectives, conceptualizing the research, writing individual sections of the manuscript, as well as providing scientific guidance at all stages of the work. The contribution of R.R. Azizov includes the formation and scientific substantiation of the research conclusions, the development and refinement of methodology, conceptualization, as well as reviewing and editing the text of the manuscript. Contribution by Alonso D. It consists in collecting empirical data in the Peruvian context, their preliminary processing, preparation and structuring of data for subsequent quantitative and qualitative analysis.

Информация об авторах / About the Authors

Диана Дмитриевна Якименко – студент, Национальный исследовательский университет ИТМО, Санкт-Петербург, Россия / **Diana D. Yakimenko** – Student, ITMO University, Saint Petersburg, Russia

E-mail: yakimenko.dd@mail.ru

SPIN РИНЦ 4004-8650

ORCID 0000-0002-3105-2319

Антон Дмитриевич Поцулин – канд. экон. наук, старший преподаватель, Национальный исследовательский университет ИТМО, Санкт-Петербург, Россия / **Anton D. Potsulin** – Cand. Sci. (Economics), Senior lecturer, ITMO University, Saint Petersburg, Russia

E-mail: anton.potsulin@yandex.ru

SPIN РИНЦ 1727-1112

ORCID 0000-0003-1083-5442

Руслан Рахимович Азизов – канд. физ.-мат. наук, сотрудник лаборатории, Национальный исследовательский университет ИТМО, Санкт-Петербург, Россия / **Ruslan R. Azizov** – Cand. Sci. (Phys. and Math.), laboratory Scientist, ITMO University, Saint Petersburg, Russia

E-mail: rrazizov@itmo.ru

ORCID 0000-0003-4789-3435

Researcher ID PJB-5325-2026

Scopus Author 57216738624

Диего Эктор Алонсо Арбильдо Прието – менеджер Факультета технологического менеджмента и инноваций, Национальный исследовательский университет ИТМО, Санкт-Петербург, Россия / **Diego Hector Alonso Arbildo Prieto** – Manager of the Faculty of Technology Management and Innovation, ITMO University, Saint Petersburg, Russia

E-mail: diegoap12@hotmail.com

ORCID 0000-0001-8030-7149

Поступила в редакцию / Received 05.02.2026

Поступила после рецензирования / Revised 02.03.2026

Принята к публикации / Accepted 20.05.2026

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).64-75

Специальность ВАК 5.2.6

УДК 334.722:339.137.2


JEL L26, M12, M13, O15




© Алексеева Е.В., Коваленко А.И., Погорелова А.Ю., Шаповалов В.А., 2026

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ САМОДИАГНОСТИКА ЛИЧНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Е.В. Алексеева , Московский университет «Синергия», Москва, Россия

А.И. Коваленко , Московский университет «Синергия», Москва, Россия

А.Ю. Погорелова , Московский университет «Синергия», Москва, Россия

В.А. Шаповалов , Московский университет «Синергия», Москва, Россия

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена отсутствием в отечественной и зарубежной литературе прикладного инструментария, позволяющего операционализировать личную конкурентоспособность предпринимателя (ЛКП) через измеримые функциональные переменные. В качестве цели статьи определены разработка и пилотная апробация инструмента функциональной самодиагностики ЛКП, основанной на оценке 29 предпринимательских функций и их ранжировании методом ABC-анализа. Методологическую основу составляют функциональный подход к предпринимательской деятельности, компетентностный подход, теория предпринимательской самоэффективности и концепция ABC-анализа. В статье представлен обзор подходов к трактовке личной конкурентоспособности предпринимателя, который предлагается развивать с учетом функционального подхода и использовать применительно к конкретным субъектам предпринимательства. В качестве информационной базы исследования выступает пилотный кейс действующего субъекта малого предпринимательства с привлечением двух наставников и одного ключевого сотрудника (модифицированная методология «360 градусов»). Результаты апробации подтвердили все четыре гипотезы исследования: инструмент позволяет выявить функциональные дефициты ЛКП и сформировать индивидуальную траекторию развития предпринимателя. Установлено, что критические дефициты концентрируются в операционно-маркетинговом и финансово-аналитическом блоках. Предложенный интегральный индекс значимости функции (I_s) обеспечивает иерархическое ранжирование дефицитов с учетом их влияния на прибыль и устойчивость бизнеса. В рамках представленной статьи удастся определить уровень конкретных, количественно описанных функциональных переменных, дополняющих конструкт «личная конкурентоспособность предпринимателя», что в настоящее время представляет особый интерес с исследовательской и научной точек зрения. Рассматриваемый в статье инструмент анализа функциональных особенностей личной конкурентоспособности применим в образовательной, консалтинговой и наставнической практике.


Ключевые слова: компетентностный подход, личная конкурентоспособность предпринимателя, малое предпринимательство, предпринимательские функции, устойчивость бизнеса, функциональная самодиагностика, ABC-анализ


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


Для цитирования: Алексеева Е.В., Коваленко А.И., Погорелова А.Ю., Шаповалов В.А. Функциональная самодиагностика личной конкурентоспособности предпринимателя // BENEFICIUM. 2026. № 2(59). С. 64-75. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).64-75


ORIGINAL PAPER

FUNCTIONAL SELF-DIAGNOSIS OF AN ENTREPRENEUR'S PERSONAL COMPETITIVENESS

E.V. Alexeeva , Synergy University, Moscow, Russia

A.I. Kovalenko , Synergy University, Moscow, Russia

A.Yu. Pogorelova , Synergy University, Moscow, Russia

V.A. Shapovalov , Synergy University, Moscow, Russia

Abstract The relevance of this study stems from the absence, in both domestic and international literature, of applied instruments that operationalize an entrepreneur's personal competitiveness (EPC) through measurable functional variables. The aim of this paper is to develop and pilot-test a self-diagnostic tool for EPC based on the assessment of 29 entrepreneurial functions and their prioritization via ABC analysis. The methodological framework integrates the functional approach to entrepreneurship, competency-based approach, entrepreneurial self-efficacy theory, and the ABC-

analysis. The article reviews existing interpretations of EPC and proposes advancing them through a functional lens tailored to specific entrepreneurial entities. The empirical basis is a pilot case study of an active small business, involving two mentors and one key employee (modified 360-degree methodology). The pilot results confirm all research hypotheses: the tool identifies functional deficits in EPC and enables the formation of an individualized entrepreneur development trajectory. Critical deficits are found concentrated in the operational-marketing and financial-analytical blocks. The proposed integral function significance index provides hierarchical ranking of deficits according to their impact on profit and business sustainability. This study thus determines specific, quantitatively described functional variables that complement the construct of EPC, which is of particular research and scientific interest. The proposed analytical tool is applicable in educational, consulting, and mentoring practice.

Keywords: competency-based approach, personal competitiveness of an entrepreneur, small business, entrepreneurial functions, business sustainability, functional self-diagnosis, ABC analysis

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

For citation: Alekseeva E.V., Kovalenko A.I., Pogorelova A.Yu., Shapovalov V.A. Functional Self-Diagnosis of an Entrepreneur's Personal Competitiveness // BENEFICIUM. 2026. Vol. 2(59). Pp. 64-75. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).64-75

Введение

Устойчивое социально-экономическое развитие и структурная модернизация национальной экономики во многом определяются предпринимательской активностью. В условиях нарастающей турбулентности внешней среды решающим фактором выживаемости и развития малого бизнеса становится не только качество бизнес-модели, но и личная конкурентоспособность предпринимателя (ЛКП) – его способность сохранять и наращивать конкурентные позиции в динамично изменяющемся рыночном окружении.

Вместе с тем, несмотря на значительный прогресс в разработке образовательных программ по менеджменту и предпринимательству, большинство начинающих и действующих предпринимателей вступают в профессиональную деятельность без систематического аудита собственных компетенций. В образовательной и консалтинговой практике доминируют универсальные программы, ориентированные на «усредненного» участника, тогда как инструменты индивидуализированной самодиагностики остаются недостаточно разработанными.

Центральная проблема исследования состоит в следующем: без структурированного представления о выполняемых предпринимательских функциях и степени их освоения затрудняется формирование индивидуальной траектории развития, выбор приоритетных направлений обучения и выстраивание стратегии защиты бизнеса от внешних и внутренних угроз. В результате ЛКП оказывается «слепой зоной» – ею оперируют на уровне интуитивных оценок, но редко переводят в формат системного функционального аудита.

Целью настоящей работы является разработка и пилотная апробация инструмента самодиагностики ЛКП, основанного на функциональном подходе и методике ABC-анализа.

Для достижения цели решались следующие задачи:

- уточнить содержание категории «личная

конкурентоспособность предпринимателя» в контексте представлений о предпринимательстве как профессиональной деятельности;

- структурировать ключевые предпринимательские функции, определяющие ЛКП;
- разработать инструмент самодиагностики на основе оценки предпринимательских функций и ABC-анализа;
- апробировать инструмент на примере действующего субъекта малого бизнеса и обсудить перспективы его применения.

Концептуальные основы настоящего исследования восходят к классическим представлениям об экономической природе предпринимательства. Й. Шумпетер (J.A. Schumpeter) рассматривал предпринимателя как инициатора «новых комбинаций» ресурсов, генератора инноваций и структурных сдвигов в экономике [1]. И. Кирцнер (I. Kirzner), в свою очередь, акцентировал внимание на конкурентной природе предпринимательства, подчеркивая, что выбор предпринимательской деятельности означает вступление в принципиально конкурентную среду [2].

П. Друкер (P. Drucker) развил функциональный взгляд на предпринимательство, утверждая, что это – особая дисциплина, которой можно и нужно учиться [3]. Данная позиция была операционализирована в отечественной научной школе: Ю.Б. Рубин и соавторы трактуют предпринимательство как полноценную профессиональную деятельность, а личную конкурентоспособность – как результат целенаправленного освоения совокупности профессиональных компетенций, обеспечивающих устойчивость и развитие бизнеса в конкурентной среде [4].

В рамках функционального подхода Ю.Б. Рубин систематизирует предпринимательские функции и использует их как основу образовательных программ среднего и высшего профессионального образования [5]. Вместе с тем в данных работах функциональный каркас применяется преимущественно как педагогический

конструкт [6], тогда как прикладные исследования, ориентированные на диагностику действующих предпринимателей, остаются немногочисленными [7].

Д. Крюков, анализируя социально-психологические основания ЛКП, устанавливает, что ее ядром является способность к адаптивно-преобразующему поведению – синхронному сочетанию пластичной приспособляемости к изменяющейся социально-экономической реальности с активными преобразующими воздействиями на нее [8]. Такая интерпретация соотносится с феноменом «предприимчивости» как интегральной творческой функции предпринимателя.

Систематизируя компетентностный подход и психометрические методы можно утверждать, что ЛКП формируется, проявляется и оценивается на четырех уровнях: психологические черты личности; компетенции и когниции; поведение в решениях и действиях; результаты бизнеса. На уровне психологических черт личности в качестве предпосылок ЛКП выделяют: личную конкурентность, предпринимательскую самооффективность, предпринимательскую страсть и дополнительные черты – проактивность, толерантность к неопределенности, мотивацию к достижениям. Предпринимательская самооффективность (entrepreneurial self-efficacy, ESE) – убежденность в способности выполнять предпринимательские задачи – выступает еще значимым предиктором конкурентного поведения. Мета-аналитический обзор А. Ньюмана (A. Newman), М. Обшонка (M. Obschonka), С. Шварца (S. Schwarz), М. Коэна (M. Cohen), И. Нильсена (I. Nielsen) фиксирует устойчивую связь ESE с намерением открыть бизнес, предпринимательской активностью и результатами деятельности [9]. М. Калиендо (M. Caliendo), А.С. Критикос (A.S. Kritikos), Д. Родригес (D. Rodríguez), С. Стир (C. Stier) анализируя репрезентативную немецкую выборку из 1405 основателей бизнеса, демонстрируют, что высокие показатели самооффективности статистически значимо и экономически существенно повышают выживаемость стартапа и доходы предпринимателя, причем эффект усиливается для высокорастущих предприятий [10].

Конкурентность как психологическая черта исторически исследовалась от негативной к позитивной. Выделяют три отношения к конкуренции: конкуренция ради победы, конкуренция ради превосходства и конкуренция ради саморазвития. Р. Рикман (R. Ruckman), М. Хаммер (M. Hammer), Л. Качор (L. Kaczor), Дж. Голд (J. Gold) конкуренцию ради победы описывали как «гиперконкурентность», представляющую собой невротическую потребность в победе любой ценой для поддержания чувства собственного достоинства и власти. Гиперконкурентные

люди демонстрируют сильное желание соревноваться; победа укрепляет их самооценку и чувство превосходства над другими. Они рассматривают соперников как врагов и могут использовать нечестные стратегии для победы [11]. М. Чжан (M. Zhang), Б. Андерссон (B. Andersson), Ф. Ван (F. Wang) изучали связь конкурентоспособности с пятью основными чертами личности. Например, гиперконкурентность положительно связана с невротизмом, но отрицательно – с доброжелательностью. Кроме того, гиперконкурентность положительно связана с доминированием [12]. Таким образом, гиперконкурентность рассматривается как чрезмерная, нездоровая конкурентоспособность.

В отличие от более экстремальной гиперконкурентности, позже был введен более широкий тип конкурентоспособности – общая конкурентность (конкуренция ради превосходства). Такая общая конкурентность указывает на желание победить в межличностных ситуациях, но не акцентирует внимание на невротической потребности, является потенциально адаптивной характеристикой в различных профессиях.

Р. Рикман (R. Ruckman), М. Хаммер (M. Hammer), Л. Качор (L. Kaczor), Дж. Голд (J. Gold) помимо гиперконкурентности описали конкурентность ради личностного роста [13]. Подобная конкурентность в личностном развитии (т.е. конкуренция ради развития) представляет собой внутреннюю мотивацию к самосовершенствованию. Конкуренты в личностном развитии рассматривают конкуренцию как возможность оценить собственные способности. Они обладают высокой самооценкой, поддерживают индивидуализм и ищут возможности для самосовершенствования; кроме того, они уважают личные границы, ценят соперников и проявляют заботу о других. Следовательно, такая конкурентность отражает здоровый аспект конкурентоспособности [13].

Г. Орос (G. Orosz), И. Тот-Кирай (I. Tóth-Király), Н. Бюки (N. Büki), К. Ивашевич (K. Ivaskevics), Б. Бете (B. Bóthe), М. Фюлоп (M. Fülöp) расширяют эту классификацию, вводя четырехкомпонентную модель (МСОИ): гиперконкурентная ориентация, личностно-развивающая ориентация, тревожное избегание конкуренции и удовольствие от соревнования [14]. Измерение конкурентных черт личности представлено рядом психометрических инструментов: основана на теории невроза шкала гиперконкурентного отношения (НСА) из 26 пунктов [11]. Шкала конкурентного отношения к личностному развитию (PDCA) из 15 пунктов фиксирует здоровый, внутренне мотивированный аспект соревнования [13]. Пересмотренный индекс конкурентности (RCI) из 14 пунктов включает два компонента – «Удовольствие от соревнований» (альфа Кронбаха =

0.90) и «Конфликтность» (0.74) – и обладает приемлемой тест-ретестовой надежностью [15]. К.У. Крэгелох (C.U. Kragehloh) и др. проверили RCI на новозеландской и американской студенческих выборках методом анализа Раша и подтвердили психометрическую состоятельность инструмента [16].

В ряде работ исследована связь конкурентоспособности с «Темной триадой» (макиавеллизм, нарциссизм, психопатия). Установлено, что гиперконкурентность положительно коррелирует с макиавеллизмом в западной выборке, тогда как личностно-развивающая конкурентность демонстрирует противоречивые связи с данным конструктом. Важно, что личностно-развивающая конкурентность положительно связана с альтруизмом, теплотой и просоциальной ориентацией, тогда как гиперконкурентность – отрицательно [12]. Для контекста предпринимательства это означает, что ориентация на конкуренцию ради личного роста совместима с коллаборативными стратегиями, критически важными для построения партнерских сетей.

На уровне компетенций и когний выделяют предпринимательские компетенции и предпринимательскую бдительность. Т.В.Й. Ман (T.W.Y. Man), Т. Лау (T.Lau), К.Ф. Чан (K.F. Chan) предложили концептуальную модель, связывающую характеристики владельцев-управляющих МСП с показателями деятельности их предприятий через четыре конструкта: конкурентная среда, организационные возможности, предпринимательские компетенции и результаты [17].

В 2022 году была утверждена *EntreComp* – рамка предпринимательских компетенций, выделяющая четыре группы компетенций: стратегий, возможностей, нетворкинга, обучения [18, 19]. Систематический обзор Х.М. Нгуена (H.M. Nguyen), Т.Т. Нгуена (T.T. Nguyen), Д.Т. Тран (D.T. Tran), охвативший 174 публикации 1991-2024 годов, фиксирует экспоненциальный рост исследований предпринимательских компетенций и предлагает номологическую сеть причинно-следственных отношений между ними, ресурсной концепцией фирмы и результатами деятельности [20]. Авторы утверждают, что предпринимательская компетентность определяется как способность эффективно мобилизовать ресурсы для повышения результативности, а ее наличие позволяет предпринимателям успешно действовать в высококонкурентных и неопределенных условиях.

Обзор личностных черт предпринимателей С.П. Керра (S.P. Kerr), В. Керра (W. Kerr), Т. Сюй (T. Xu) охватывает исследования по Большой пятерке, самооффективности, локусу контроля, инновационности и показывает, что предприниматели устойчиво отличаются от наемных менеджеров по ряду черт (прежде всего по более высоким показателям открытости и экстраверсии и

более низким – доброжелательности), однако вариабельность результатов существенно зависит от выборки [21]. Ф.У. Салмони (F.U. Salmony), Д.К. Канбах (D.K. Kanbach) в систематическом обзоре 2021 года уточняют, что черты личности значимо различаются между подтипами предпринимателей (основатели стартапов vs. владельцы традиционного бизнеса vs. социальные предприниматели), что ограничивает применимость обобщенных профилей [22].

Введенное Ф. Лутансом (F. Luthans), К.М. Юссефом (C.M. Youssef) понятие психологического капитала (*PsyCap*: самооффективность, надежда, устойчивость, оптимизм) предоставляет интегративную рамку, объясняющую, почему личностные ресурсы предпринимателя труднее имитировать конкурентам, чем материальные или финансовые активы [23]. Критерии конкурентного преимущества по VRIN (ценность, редкость, неимитируемость, незаменимость) полностью применимы к психологическому капиталу, что делает его устойчивым источником ЛКП [24].

На уровне поведения оценивается готовность входить в конкурсные/соревновательные ситуации, адаптивно-преобразующее поведение [25].

На уровне результатов бизнеса – проводят оценку показателей бизнеса и самооценку личного благополучия предпринимателя [26].

Анализ литературы позволяет зафиксировать следующие теоретико-методические лакуны:

- недостаточная проработанность прикладных методик, позволяющих перевести конструкт ЛКП в систему конкретных, операционализируемых функций;
- ограниченность эмпирических исследований, в которых предпринимательские функции выступают измеряемыми переменными, связанными с устойчивостью и результативностью бизнеса.

Устранение указанных лакун составляет научную проблему настоящего исследования.

Методологической основой предлагаемого инструмента служит функциональный подход к предпринимательской деятельности, интегрированный с элементами ABC-анализа. Исходная посылка: ЛКП может быть операционализована как степень системного и результативного выполнения ключевых предпринимательских функций, охватывающих стратегический, операционно-маркетинговый, финансово-контрольный и управленческий контуры бизнес-системы.

Результаты и их обсуждение

На основании проведенного обзора литературы и концептуального анализа сформулированы следующие гипотезы, приведенные в *табл. 1*.

Таблица 1 / Table 1

Обзор подходов к трактовке личной конкурентоспособности предпринимателя / Overview of Approaches to Interpreting the Personal Competitiveness of an Entrepreneur

| Гипотеза / Hypothesis | Краткое наименование / Short Name | Содержание / Content |
|-----------------------|---|---|
| Г1 | Операционализируемость ЛКП | Личная конкурентоспособность предпринимателя (ЛКП) может быть операционализована через степень освоения 29 ключевых предпринимательских функций, структурированных по четырем блокам: стратегическому, операционно-маркетинговому, финансово-контрольному и управленческому |
| Г2 | Диагностическая состоятельность инструмента | Инструмент функциональной самодиагностики на основе ABC-анализа позволяет выявлять функциональные дефициты ЛКП и формировать приоритетные зоны профессионального развития |
| Г3 | Локализация критических дефицитов | Функции, единогласно относимые к категории А всеми группами оценщиков, концентрируются в операционно-маркетинговом и финансово-аналитическом блоках – наиболее уязвимых для устойчивости бизнеса |
| Г4 | Адекватность индекса значимости | Интегральный индекс значимости (Is), учитывающий средний балл выполнения функции и ее влияние на прибыль, является адекватным инструментом иерархического ранжирования функциональных дефицитов |

Источник: составлено авторами на основе данных [1-3] / Source: compiled by the authors based on [1-3]

На основе синтеза работ Ю.Б. Рубина и соавторов [4] и эмпирического изучения практики действующих предпринимателей сформирован перечень 29 предпринимательских функций, отражающих ключевые области ответственности вла-

дельца малого бизнеса (табл. 2). Функции структурированы по четырем блокам: стратегическому (3 функции), операционно-маркетинговому (12 функций), финансово-контрольному (6 функций) и управленческому (8 функций).

Таблица 2 / Table 2

Перечень предпринимательских функций, структурированных по блокам / List of Blocks of Entrepreneurial Functions

| № | Предпринимательская функция / Entrepreneurial Function | Содержание / Content |
|---------------------------------------|---|---|
| Стратегический блок | | |
| 1 | Разработка и реализация дорожной карты бизнес-проекта | Формулирование стратегического видения, постановка долгосрочных целей и обеспечение их выполнения |
| 2 | Формирование и совершенствование коллектива | Подбор, адаптация и развитие команды в соответствии с потребностями бизнеса |
| 3 | Построение эффективной организационной структуры | Проектирование и оптимизация структуры управления, распределение зон ответственности |
| Операционно-маркетинговый блок | | |
| 4 | Мотивирование сотрудников | Применение финансовых и нефинансовых инструментов стимулирования персонала |
| 5 | Планирование и организация деятельности сотрудников (KPI) | Постановка измеримых задач, контроль исполнения, достижение ключевых показателей |
| 6 | Делегирование полномочий | Передача задач и ответственности с сохранением контрольной функции |
| 7 | Контроль выполнения задач | Систематический мониторинг исполнения поручений и соблюдения регламентов |
| 8 | Обустройство рабочих мест и внутрифирменные коммуникации | Организация рабочего пространства и каналов внутреннего взаимодействия |
| 9 | Конкурентный мониторинг | Систематическое отслеживание действий конкурентов, отраслевых тенденций и угроз |
| 10 | PR-кампании и маркетинговый план | Разработка и реализация плана маркетинговых коммуникаций и продвижения |
| 11 | Выстраивание системы сбыта | Формирование и управление каналами продаж, контроль дебиторской задолженности |
| 12 | SMM и интернет-маркетинг | Управление присутствием бизнеса в социальных сетях и digital-каналах |
| 13 | Альтернативные каналы продвижения | Использование нестандартных коммуникационных инструментов (партнерства, офлайн-активности и пр.) |
| 14 | Сервисная политика | Разработка стандартов обслуживания клиентов и контроль их соблюдения |
| 15 | Система ценообразования | Формирование ценовой стратегии, ее адаптация к конъюнктуре и реакции покупателей |

| Финансово-контрольный блок | | |
|----------------------------|--|--|
| 16 | Налоговая дисциплина | Своевременное и корректное выполнение обязательств перед бюджетом |
| 17 | Ведение бухгалтерского учета | Организация достоверного учета операций в соответствии с требованиями законодательства |
| 18 | Финансовая дисциплина бизнеса | Контроль расходов, соблюдение платежных обязательств, управление денежными потоками |
| 19 | Систематическая оценка экономической эффективности | Регулярный анализ рентабельности, точки безубыточности и эффективности затрат |
| 20 | Формулирование и анализ ключевых экономических показателей | Определение, расчет и интерпретация целевых финансовых метрик |
| 21 | Аккумуляция и распределение прибыли | Управление реинвестированием прибыли и дивидендной политикой |
| Управленческий блок | | |
| 22 | Управление собой | Тайм-менеджмент, управление энергией, личная продуктивность предпринимателя |
| 23 | Управление стрессом и неопределенностью | Устойчивость к турбулентности, адаптивность и антихрупкость поведения |
| 24 | Формирование репутации и личного бренда | Выстраивание профессионального образа предпринимателя на рынке |
| 25 | Нетворкинг и управление партнерствами | Формирование и поддержание сети профессиональных контактов и альянсов |
| 26 | Обучение и развитие компетенций | Систематическое повышение квалификации и освоение новых предпринимательских функций |
| 27 | Управление рисками бизнеса | Идентификация, оценка и минимизация операционных и стратегических рисков |
| 28 | Правовое сопровождение деятельности | Соблюдение законодательства, управление договорной работой |
| 29 | Инновации и адаптация бизнес-модели | Готовность к пересмотру продуктовых и операционных решений в ответ на изменения среды |

Источник: составлено авторами на основе данных [4, 6, 7, 18] / Source: compiled by the authors based on [4, 6, 7, 18]

Для оценки уровня освоения каждой функции используется пятибалльная шкала с диапазоном от 2 до 5, где 2 соответствует практически полному отсутствию функции, а 5 – ее системному и результативному выполнению. Выбор данной шкалы обусловлен двумя факторами:

- ее привычностью для российских респондентов, что снижает когнитивную нагрузку и уменьшает риск систематических ошибок ответа;
- ограниченным числом градаций, минимизирующим неопределенность при интерпретации промежуточных значений.

Инструмент ориентирован на мультимодальную оценку: центральным элементом является самодиагностика предпринимателя при наличии возможности дополненная оценками наставников и ключевых сотрудников (модифицированный метод «360 градусов»). Рекомендуемый состав оценщиков: 1 предприниматель, 2-4 наставника/советника, 1-3 ключевых сотрудника.

На основании полученных шкальных оценок каждая функция относится к одной из трех категорий (этап 1):

- группа А – функции, имеющие ключевое значение для устойчивости бизнеса и оцениваемые низко (как правило, 2-3 балла; зона критического дефицита);
- группа В – функции, выполняемые удовлетворительно (4 балла; зона развития с учетом стратегических приоритетов);
- группа С – функции, выполняемые на высоком уровне (5 баллов) либо не являющиеся

критическими на текущем этапе.

Предусмотрен шаг повторного ABC-анализа (этап 2), направленный на перераспределение функций группы В в группы А или С с учетом стратегического видения предпринимателя и ресурсных ограничений.

Для количественного ранжирования функциональных дефицитов вводится интегральный индекс значимости функции (I_s):

$$I_s = X \cdot K_p \cdot 0.1, \quad (1)$$

где X – средний балл по функции по результатам мультимодальной оценки; K_p – экспертная оценка предпринимателем коэффициента влияния данной функции на прибыль и устойчивость бизнеса (шкала 1-5); 0.1 – нормирующий коэффициент.

Минимальные значения I_s указывают на наибольший разрыв между признанной критичностью функции и фактическим уровнем ее реализации. Именно такие функции требуют первоочередного управленческого вмешательства и составляют ядро программы повышения ЛКП.

На заключительном этапе ранжированный перечень дефицитных функций трансформируется в практический план развития: выбор тематик целевого обучения, привлечение внешних специалистов или делегирование, пересмотр внутренних регламентов и бизнес-процессов. Тем самым инструмент создает прямую связь между диагностикой ЛКП и управленческими решениями. Для практического применения предлагается использовать представленный в *табл. 3* шаблон самоанализа.

Таблица 3 / Table 3

Пример шаблона самоанализа / Example of a Self-Analysis Template

| № | Предпринимательская функция / Entrepreneurial Function | Балл самооценки (от 2 до 5, где 2 – min, 5 – max) / Self-Assessment Score (from 2 to 5, where 2 is min, 5 is max) | ABC-анализ (этап 1) / ABC-Analysis (Step 1) | ABC-анализ (этап 2) / ABC-Analysis (Step 2) |
|------|---|---|---|---|
| 1 | Разработка и реализация дорожной карты бизнес-проекта | | | |
| 2-28 | Функции предпринимателя, перечисленные выше | | | |
| 29 | Эффективное аккумулирование и распределение прибыли от предпринимательской деятельности | | | |

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Пилотная апробация проведена на примере индивидуального предпринимателя, осуществляющего деятельность в сфере услуг со стажем предпринимательской деятельности не менее пяти лет и численностью персонала до 10 чело-

век. В процедуре экспертной верификации приняли участие два бизнес-наставника, регулярно взаимодействующих с предпринимателем по вопросам стратегического развития, и один ключевой сотрудник, задействованный в операционном управлении (табл. 4).

Таблица 4 / Table 4

Пример единогласного классифицирования функций с оценкой «А» / Classification of Functions with an "A" Rating on a Unanimous Basis

| № | Предпринимательская функция / Entrepreneurial Function | Собственный AC-анализ / Own AC- Analysis | AC-анализ наставника 1 / AC-Analysis of the Mentor 1 | AC-анализ наставника 2 / AC-Analysis of the Mentor 2 | AC-анализ сотрудника / AC-Analysis of an Employee |
|----|--|--|--|--|---|
| 5 | Планирование деятельности сотрудников | A | A | A | A |
| 13 | Проведение конкурентного мониторинга | A | A | A | A |
| 17 | Наличие налаженной системы сбыта | A | A | A | A |
| 18 | Систематическая работа в области SMM | A | A | A | A |
| 19 | Систематическая работа в области интернет-маркетинга | A | A | A | A |
| 20 | Систематическая работа в области продвижения (через иные, кроме описанных выше, способов) | A | A | A | A |
| 24 | Систематическая оценка экономической эффективности бизнеса | A | A | A | A |
| 25 | Наличие сформулированных собственником экономических показателей, которые систематически анализируются | A | A | A | A |

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Апробация носит пилотный характер. Заключительным этапом инструментария выступает восходящее ранжирование полученных значений индекса значимости (табл. 5). Минимальные значения в данном столбце указывают на функции, характеризующиеся наибольшим разрывом между их критической важностью для доходности бизнеса и текущим уровнем реализации. Таким образом, применение данного математического аппарата в рамках самодиагностики позволяет трансформировать субъективные оценочные суждения в верифицированный перечень приоритетных задач профессионального развития предпринимателя. Полученный в результате ранжирования список является объективным основанием для формирования плана мероприятий

по минимизации функциональных дефицитов.

Результаты проведенной апробации инструмента самодиагностики личной конкурентоспособности предпринимателя рассмотрены на примере отдельно-взятого ИП и представлены в табл. 5. В качестве примера применения практической части исследования была проведена апробация разработанного инструмента самодиагностики личной конкурентоспособности с учетом переоценки основных критериев ввиду объективной профессиональной трансформации. Дальнейшая работа по совершенствованию оценок является задачей последующих этапов. Объектом анализа выступила деятельность ИП Шаповалов В.А.

Таблица 5 / Table 5

Апробация инструмента самодиагностики на примере ИП Шаповалов В.А. / Testing of the Self-Diagnostic Tool using the Example of IP Shapovalov V.A.

| № | 13 | 24 | 25 | 5 | 20 | 18 | 17 | 19 |
|--|--|--|---|--|---|--|---|---|
| Предпринимательская функция / Entrepreneurial function | Проведение конкурентного мониторинга / Conducting Competitive Monitoring | Систематическая оценка экономической эффективности бизнеса / Systematic Assessment of Business Economic Efficiency | Наличие сформулированных собственных-ком экономических показателей, которые систематически анализируются / The Presence of Economic Indicators Formulated by the Owner, which are Systematically Analyzed | Планирование деятельности сотрудников / Planning Employee Activities | Систематическая работа в области продвижения (через иные, кроме описанных выше способов) / Systematic Work in the Field of Promotion (through methods other than those described above) | Систематическая работа в области SMM / Systematic Work in the Field of SMM | Наличие налаженной системы сбыта / Availability of a Well-established Distribution System | Систематическая работа в области интернет-маркетинга / Systematic Work in the Field of Internet Marketing |
| Оценка наставника 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| Оценка наставника 1 ¹ | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 |
| Оценка наставника 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| Оценка сотрудника | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| Средний балл | 3.25 | 3.5 | 3.75 | 3.75 | 3.25 | 2.75 | 3.5 | 3 |
| Оценка влияния на прибыль | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| Оценка значимости | 0.65 | 0.7 | 0.75 | 1.125 | 1.3 | 1.375 | 1.4 | 1.5 |

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

По итогам мультимодальной оценки каждое из 29 функциональных направлений было классифицировано по категориям ABC. К числу функций, единогласно отнесенных всеми участниками оценки к категории А (зона критического дефицита), относятся:

- планирование деятельности сотрудников и достижение KPI (блок операционный);
- конкурентный мониторинг (блок операционно-маркетинговый);
- выстраивание системы сбыта (блок операционно-маркетинговый);
- SMM и интернет-маркетинг (блок операционно-маркетинговый);
- альтернативные каналы продвижения (блок операционно-маркетинговый);
- систематическая оценка экономической эффективности (блок финансово-контрольный);
- формулирование и анализ ключевых экономических показателей (блок финансово-

контрольный).

Таким образом, дефициты концентрируются в операционно-маркетинговом и финансово-аналитическом блоках при относительно более благополучном состоянии стратегического и управленческого блоков.

Наименьшие значения индекса Is зафиксированы по функциям маркетингового продвижения (SMM, интернет-маркетинг, альтернативные каналы), систематической оценки экономической эффективности и конкурентного мониторинга, что указывает на наибольший разрыв между признанной критичностью и фактическим уровнем реализации. Функции планирования деятельности сотрудников и выстраивания системы сбыта заняли промежуточное положение: они сохраняют статус приоритетных зон развития, но уступают по глубине дефицита маркетинговым и аналитическим функциям.

Агрегирование по блокам показало, что профиль ЛКП рассматриваемого предпринимателя

¹ С учетом переоценки основных критериев ввиду объективной профессиональной трансформации

характеризуется наиболее выраженными дефицитами в операционно-маркетинговом и финансовом блоках, тогда как стратегический и управленческий блоки демонстрируют более сбалансированное, хотя и не безупречное, состояние.

В случае масштабирования исследования до репрезентативной выборки ожидается выявление типичных «профилей дефицитности» предпринимателей: для одних – концентрация в стратегическом блоке (отсутствие дорожной карты и системы KPI), для других – в операционно-маркетинговом (недоразвитость цифровых каналов продаж), для третьих – в финансово-контрольном (слабая финансовая дисциплина). Применение корреляционного анализа позволит оценить связь между количеством функций в категории А и показателями устойчивости бизнеса (темпы роста выручки, срок существования, субъективная оценка устойчивости).

Результаты пилотной апробации подтверждают, что ЛКП поддается содержательной оптимизации через профиль освоения предпринимательских функций. Концентрация дефицитов в категории А в операционно-маркетинговом и финансово-аналитическом блоках отражает зоны, в которых предприниматель объективно ограничен в способности поддерживать устойчивость бизнес-системы.

Функциональные дефициты выступают не только локальными «узкими местами» операционной деятельности, но и индикаторами ограниченной ЛКП. Функциональный профиль предпринимателя образует совокупность внутренних механизмов адаптации к рыночной турбулентности: предприниматель, не имеющий системных провалов в критических областях, способен использовать внешние изменения как источник конкурентного преимущества.

Полученные результаты согласуются с концепцией Друкера об управляемой дисциплине предпринимательства [3]: выделение и диагностика конкретных функций переводит профессиональное развитие в плоскость осознанного управления. Подход Ю.Б. Рубина [4] к ЛКП как результату освоения профессиональных компетенций находит прямое операциональное воплощение: предложенный перечень функций конкретизирует этот набор, делая его измеримым.

Работы О.Н. Потаповой и соавторов [5], где функции используются как основа образовательных программ, получают прикладное продолжение: функциональный каркас переносится из учебной аудитории в среду действующего бизнеса, выступая инструментом самодиагностики и планирования.

С практической точки зрения предложенный инструмент самодиагностики представляет собой компактный, технологичный способ выявления функциональных дефицитов ЛКП, не требующий сложных вычислительных процедур. Его применение позволяет:

- структурировать представление предпринимателя о выполняемых и «провисающих» функциях;
- выделить ограниченное число приоритетных зон развития, в которые целесообразно направить обучающие и организационные усилия;
- увязать план личного и организационного развития с конкретными, измеримыми функциями.

Для консультантов, наставников и образовательных организаций инструмент может служить диагностической основой для построения индивидуальных программ сопровождения предпринимателей, а также для мониторинга динамики ЛКП в ходе акселерационных программ.

Заключение

Настоящее исследование имеет ряд ограничений. Во-первых, пилотная апробация проведена на единичном кейсе, что не позволяет делать обобщающих выводов о типичных профилях ЛКП в различных отраслях и масштабах бизнеса. Во-вторых, значительная часть данных основывается на самооценках и оценках ближайшего окружения предпринимателя, что не исключает субъективных искажений. В-третьих, в рамках данного этапа не проводилась строгая оценка причинно-следственных связей между функциональными дефицитами и показателями устойчивости бизнеса.

Перспективы дальнейших исследований:

- расширение эмпирической базы до репрезентативной выборки предпринимателей с применением описательной статистики и корреляционного анализа;
- психометрическая верификация инструмента (оценка надежности, проверка факторной структуры, конвергентной и дискриминантной валидности);
- интеграция результатов функциональной самодиагностики с объективными показателями деятельности бизнеса и личностными характеристиками предпринимателя (ESE, конкурентная ориентация).

По результатам исследования все четыре гипотезы получили подтверждение в рамках пилотной апробации.

G1 подтверждена: ЛКП поддается оптимизации через профиль освоения 29 предпринимательских функций, структурированных по четырем ключевым блокам.

G2 подтверждена: разработанный инструмент самодиагностики демонстрирует способность выявлять функциональные дефициты и выделять приоритетные зоны развития.

G3 подтверждена: единогласно отнесенные к категории А функции концентрируются в операционно-маркетинговом и финансово-аналитическом блоках.

G4 подтверждена: индекс Is обеспечивает

практически пригодное иерархическое ранжирование функциональных дефицитов.

Сделанные выводы носят предварительный характер и требуют проверки на расширенной выборке. Научная новизна состоит в переводе абстрактного конструкта «личная конкурентоспособность предпринимателя» на уровень конкретных, количественно описанных функциональных переменных, открывающих возможности для эмпирического изучения механизмов формирования и развития ЛКП.

Библиография

- [1] Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. М.: Прогресс, 1982. 455 с.
- [2] Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство. М.: Изд-во Социум, 2023. 272 с.
- [3] Drucker P.F. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York: Harper & Row, 1985. 277 p. (На англ.).
- [4] Рубин Ю.Б., Леднев М.В., Алексеева Е.В. Обучение конкурентным компетенциям в магистратуре // Современная конкуренция. 2021. Том 15. № 1(81). С. 97-107. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-1-97-107
- [5] Коваленко А.И. Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях // Современная конкуренция. 2013. № 6(42). С. 65-79.
- [6] Рубин Ю.Б. Теория предпринимательства: пространство функционального подхода // Современная конкуренция. 2018. Том 12. № 1(67). С. 83-103.
- [7] Рубин Ю.Б. Актуальные вопросы профессиональной стандартизации в системе российского предпринимательства // Современная конкуренция. 2025. Том 19. № 3(105). С. 5-29. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3-5-29
- [8] Крюков Д.С. Психологические аспекты личной конкурентоспособности предпринимателя // Современная конкуренция. 2012. № 4(34). С. 11-24.
- [9] Newman A., Obschonka M., Schwarz S. Entrepreneurial Self-Efficacy: A Systematic Review of the Literature on its Theoretical Foundations, Measurement, Antecedents, and Outcomes, and an Agenda for Future Research // Journal of Vocational Behavior. 2019. Vol. 110. Pp. 403-419. (На англ.). DOI: 10.1016/j.jvb.2018.05.012
- [10] Caliendo M., Kritikos A.S., Rodríguez D., Stier C. Self-Efficacy and Entrepreneurial Performance of Start-Ups // Small Business Economics. 2023. Vol. 61(3). Pp. 1027-1051. (На англ.). DOI: 10.1007/s11187-022-00728-0
- [11] Ruckman R.M., Hammer M., Kaczor L.M., Gold J.A. Construction of a Hypercompetitive Attitude Scale // Journal of Personality Assessment. 1990. Vol. 55(3-4). Pp. 630-639. (На англ.). DOI: 10.1080/00223891.1990.9674097
- [12] Zhang M., Andersson B., Wang F. Are Competitive People Less Altruistic and More Manipulative? Associations among Subtypes of Competitiveness, Hypothetical Altruism, and Machiavellianism // Personality and Individual Differences. 2021. Vol. 181(2). (На англ.). DOI: 10.1016/j.paid.2021.111037
- [13] Ruckman R.M., Hammer M., Kaczor L.M., Gold J.A. Construction of a Personal Development Competitive Attitude Scale // Journal of Personality Assessment. 1996. Vol. 66(2). Pp. 374-385. (На англ.). DOI: 10.1207/s15327752jpa6602_13
- [14] Orosz G., Tóth-Király I., Büki N. The Four Faces of Competition: The Development of the Multidimensional Competitive Orientation Inventory // Frontiers in Psychology. 2018. Vol. 9. Pp. 1-16. (На англ.). DOI: 10.3389/fpsyg.2018.00779
- [15] Houston J.M., Harris P.W., McIntire S.A., Francis D.J. Revising the Competitiveness Index using Factor Analysis // Psychological Reports. 2002. Vol. 90(1). Pp. 31-34. (На англ.). DOI: 10.2466/pr0.2002.90.1.31
- [16] Krägeloh C.U., Medvedev O.N., Hill E.M. Improving Measurement of Trait Competitiveness: A Rasch Analysis of the Revised Competitiveness Index // Psychological Reports. 2019. Vol. 122(2). Pp. 689-708. (На англ.). DOI: 10.1177/0033294118762548
- [17] Man T.W.Y., Lau T., Chan K.F. The Competitiveness of Small and Medium Enterprises: A Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies // Journal of Business Venturing. 2002. Vol. 17(2). Pp. 123-142. (На англ.). DOI: 10.1016/S0883-9026(00)00058-6
- [18] Bacigalupo M. The European Entrepreneurship Competence Framework (EntreComp). A Conceptual Model built and tested by the European Commission's joint Research Centre // Journal of Creative Industries and Cultural Studies. 2022. Vol. 4. Pp. 38-53. (На англ.). DOI: 10.56140/JOCIS-v4-2
- [19] López-Núñez M. I., Rubio-Valdehita S., Armuña C., Pérez-Urria E. EntreComp Questionnaire: A Self-Assessment Tool for Entrepreneurship Competencies // Sustainability. 2022. Vol. 14(5). Pp. 1-14. (На англ.). DOI: 10.3390/su14052983
- [20] Mai N.K., Quoc T.H. Entrepreneurial Competencies – a Systematic Literature Review // Journal of International Entrepreneurship. 2024. Vol. 23(1). Pp. 54-130. (На англ.). DOI: 10.1007/s10843-024-00356-7
- [21] Kerr S.P., Kerr W., Xu T. Personality Traits of Entrepreneurs: A Review of Recent Literature. Cambridge: Harvard Business School, 2018. 52 p. (На англ.).
- [22] Salmony F.U., Kanbach D.K. Personality Trait Differences across Types of Entrepreneurs: A Systematic Literature Review // Review of Managerial Science. 2022. Vol. 16. Pp. 713-749. (На англ.). DOI: 10.1007/s11846-021-00466-9
- [23] Luthans F., Youssef C.M. Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage // Organizational Dynamics. 2004. Vol. 33(2). Pp. 143-160. (На англ.). DOI: 10.1016/j.orgdyn.2004.01.003
- [24] Kritikos A.S. Personality and Entrepreneurship. Essen: Global Labor Organization (GLO), 2022. 17 p. (На англ.).
- [25] Balafoutas L., Batsaikhan M., Sutter M. Competitiveness of Entrepreneurs and Salaried Workers // Management Science, 2024. Vol. 70(5). Pp. 2900-2911. (На англ.). DOI: 10.1287/mnsc.2023.4838
- [26] Stawasz E. Factors that Shape the Competitiveness of Small Innovative Companies Operating in International Markets with a Particular Focus on Business Advice // Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation. 2019. Vol. 15(1). Pp. 61-82. (На англ.). DOI: 10.7341/20191513

References

- [1] Shumpeter Y.A. Teoriya ekonomicheskogo razvitiya. Kapitalizm, socializm i demokratiya [Theory of Economic Development. Capitalism, Socialism and Democracy]. M.: Progress, 1982. 455 p. (In Russ.)
- [2] Kirzner I. Konkurenciya i predprinimatel'stvo [Competition and Entrepreneurship]. M.: Sotsium Publ., 2023. 272 p. (In Russ.)
- [3] Drucker P.F. Innovation and Entrepreneurship: Practice

- and Principles. New York: Harper & Row, 1985. 277 p.
- [4] Rubin Yu.B., Lednev M.V., Alekseeva E.V. Competition Competencies Study in the Master's Program // Journal of Modern Competition. 2021. Vol. 15(1-81). Pp. 97-107. (In Russ.). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-1-97-107
- [5] Kovalenko A.I. Theoretical and Methodological Aspects of Application the Concept of "Competitive Ability" in Scientific Research // Journal of Modern Competition. 2013. Vol. 6(42). Pp. 65-79. (In Russ.).
- [6] Rubin Yu.B. Entrepreneurship Theory: Space of Functional Approach // Journal of Modern Competition. 2018. Vol. 12(1-67). Pp. 83-103. (In Russ.).
- [7] Rubin Yu.B. Current Issues of Professional Standardization in the Russian Entrepreneurship System // Journal of Modern Competition. 2025. Vol. 19(3-105). Pp. 5-29. (In Russ.). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3-5-29
- [8] Kryukov D.S. Psychological Aspects of Personal Competitiveness of entrepreneurs // Journal of Modern Competition. 2012. Vol. 4(34). Pp. 11-24. (In Russ.).
- [9] Newman A., Obschonka M., Schwarz S. Entrepreneurial Self-Efficacy: A Systematic Review of the Literature on its Theoretical Foundations, Measurement, Antecedents, and Outcomes, and an Agenda for Future Research // Journal of Vocational Behavior. 2019. Vol. 110. Pp. 403-419. DOI: 10.1016/j.jvb.2018.05.012
- [10] Caliendo M., Kritikos A.S., Rodríguez D., Stier C. Self-Efficacy and Entrepreneurial Performance of Start-Ups // Small Business Economics. 2023. Vol. 61(3). Pp. 1027-1051. DOI: 10.1007/s11187-022-00728-0
- [11] Ryckman R.M., Hammer M., Kaczor L.M., Gold J.A. Construction of a Hypercompetitive Attitude Scale // Journal of Personality Assessment. 1990. Vol. 55(3-4). Pp. 630-639. DOI: 10.1080/00223891.1990.9674097
- [12] Zhang M., Andersson B., Wang F. Are Competitive People Less Altruistic and More Manipulative? Associations among Subtypes of Competitiveness, Hypothetical Altruism, and Machiavellianism // Personality and Individual Differences. 2021. Vol. 181(2). DOI: 10.1016/j.paid.2021.111037
- [13] Ryckman R.M., Hammer M., Kaczor L.M., Gold J.A. Construction of a Personal Development Competitive Attitude Scale // Journal of Personality Assessment. 1996. Vol. 66(2). Pp. 374-385. DOI: 10.1207/s15327752jpa6602_13
- [14] Orosz G., Tóth-Király I., Büki N. The Four Faces of Competition: The Development of the Multidimensional Competitive Orientation Inventory // Frontiers in Psychology. 2018. Vol. 9. Pp. 1-16. DOI: 10.3389/fpsyg.2018.00779
- [15] Houston J.M., Harris P.W., McIntire S.A., Francis D.J. Revising the Competitiveness Index using Factor Analysis // Psychological Reports. 2002. Vol. 90(1). Pp. 31-34. DOI: 10.2466/pr0.2002.90.1.31
- [16] Krägeloh C.U., Medvedev O.N., Hill E.M. Improving Measurement of Trait Competitiveness: A Rasch Analysis of the Revised Competitiveness Index // Psychological Reports. 2019. Vol. 122(2). Pp. 689-708. DOI: 10.1177/0033294118762548
- [17] Man T.W.Y., Lau T., Chan K.F. The Competitiveness of Small and Medium Enterprises: A Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies // Journal of Business Venturing. 2002. Vol. 17(2). Pp. 123-142. DOI: 10.1016/S0883-9026(00)00058-6
- [18] Bacigalupo M. The European Entrepreneurship Competence Framework (EntreComp). A Conceptual Model built and tested by the European Commission's joint Research Centre // Journal of Creative Industries and Cultural Studies. 2022. Vol. 4. Pp. 38-53. DOI:10.56140/JOCIS-v4-2
- [19] López-Núñez M. I., Rubio-Valdehita S., Armuña C., Pérez-Urria E. EntreComp Questionnaire: A Self-Assessment Tool for Entrepreneurship Competencies // Sustainability. 2022. Vol. 14(5). Pp. 1-14. DOI: 10.3390/su14052983
- [20] Mai N.K., Quoc T.H. Entrepreneurial Competencies – a Systematic Literature Review // Journal of International Entrepreneurship. 2024. Vol. 23(1). Pp. 54-130. DOI: 10.1007/s10843-024-00356-7
- [21] Kerr S.P., Kerr W., Xu T. Personality Traits of Entrepreneurs: A Review of Recent Literature. Cambridge: Harvard Business School, 2018. 52 p.
- [22] Salmony F.U., Kanbach D.K. Personality Trait Differences across Types of Entrepreneurs: A Systematic Literature Review // Review of Managerial Science. 2022. Vol. 16. Pp. 713-749. DOI: 10.1007/s11846-021-00466-9
- [23] Luthans F., Youssef C.M. Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage // Organizational Dynamics. 2004. Vol. 33(2). Pp. 143-160. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2004.01.003
- [24] Kritikos A.S. Personality and Entrepreneurship. Essen: Global Labor Organization (GLO), 2022. 17 p.
- [25] Balafoutas L., Batsaikhan M., Sutter M. Competitiveness of Entrepreneurs and Salaried Workers // Management Science, 2024. Vol. 70(5). Pp. 2900-2911. DOI: 10.1287/mnsc.2023.4838
- [26] Stawasz E. Factors that Shape the Competitiveness of Small Innovative Companies Operating in International Markets with a Particular Focus on Business Advice // Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation. 2019. Vol. 15(1). Pp. 61-82. DOI: 10.7341/20191513

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

Елена Валентиновна Алексеева – доцент, Московский университет «Синергия», Москва, Россия / **Elena V. Alexeeva** – Associate Professor, Synergy University, Moscow, Russia
E-mail: eturchaninova@synergy.ru
SPIN РИНЦ 5405-0266
ORCID 0000-0002-4505-3638

Александр Иванович Коваленко – канд. экон. наук, доцент; доцент, Московский университет «Синергия», Москва, Россия / **Aleksandr I. Kovalenko** – Cand. Sci. (Economics), Docent; Associate Professor, Synergy University, Moscow, Russia
E-mail: alkovalenko@synergy.ru
SPIN РИНЦ 2191-2980
ORCID 0000-0003-3131-6107
Researcher ID AAB-8993-2022

Анна Юрьевна Погорелова – доцент, Московский университет «Синергия», Москва, Россия / **Anna Yu. Pogorelova** – Associate Professor, Synergy University, Moscow, Russia

E-mail: apogorelova@synergy.ru

SPIN РИНЦ 6917-5762

ORCID 0000-0001-8364-8395

Владимир Андреевич Шаповалов – студент, Московский университет «Синергия», Москва, Россия / **Vladimir A. Shapovalov** – Student, Synergy University, Moscow, Russia

E-mail: Dfactory18@mail.ru

ORCID 0009-0006-8270-3069

Поступила в редакцию / Received 14.04.2026

Поступила после рецензирования / Revised 27.04.2026

Принята к публикации / Accepted 20.05.2026

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).76-85

Специальность ВАК 5.2.6

УДК 338.1:004.8:331.108.2


JEL J01, J24, M12, M50, O15, O30



© Кауфман Н.Ю., Евсеенко Е.А., 2026

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

УПРАВЛЕНИЕ HR-РИСКАМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Н.Ю. Кауфман , Сургутский государственный университет, Сургут, РоссияЕ.А. Евсеенко , Сургутский государственный университет, Сургут, Россия

Аннотация. Статья посвящена актуальной проблеме управления рисками в сфере управления человеческими ресурсами (HR), возникающими в условиях цифровой трансформации организаций. Цель исследования – комплексный анализ выявленных рисков и разработка рекомендаций по формированию сбалансированной системы управления ими для обеспечения устойчивого развития компании. В работе последовательно решены следующие задачи: систематизированы теоретические подходы к понятию «HR-риски» и уточнена их классификация в контексте цифровизации; выявлены и проанализированы ключевые группы рисков (технические, организационно-кадровые, правовые и этические, экономические); исследована эволюция HR-функций и ее влияние на профиль возникающих угроз; рассмотрены практические подходы к минимизации рисков при внедрении конкретных цифровых решений (ATS, LMS, КЭДО, HR-аналитика); обоснованы принципы построения эффективной системы риск-менеджмента. Методологическую основу составил комплекс теоретических методов (системный и сравнительный анализ литературы, синтез) и эмпирических методов (анализ данных масштабного опроса HR-специалистов, проведенного компанией «1С-Битрикс» в 2024 г., с использованием описательной статистики). Основные результаты исследования демонстрируют, что цифровая трансформация не только повышает эффективность HR-процессов, но и мультиплицирует традиционные риски, порождая новые. Выявлено, что характер рисков зависит от масштаба бизнеса: для крупных компаний критичны риски интеграции и кибербезопасности, для малого и среднего бизнеса – финансовые риски и дефицит цифровых компетенций. Детальный анализ цифровых инструментов (от рекрутинга до КЭДО) подтвердил дихотомию «эффективность – уязвимость», выявив риски дегуманизации, алгоритмической дискриминации и утечки данных. Практическая значимость работы заключается в обосновании условий минимизации рисков: поэтапное внедрение технологий, приоритет человеческого фактора, регулярный комплаенс и гибридный подход (сочетание автоматизации и человеческого участия). Перспективы исследования связаны с дальнейшей разработкой адаптивных методик управления HR-рисками в условиях стремительного развития искусственного интеллекта и гибких форматов занятости.


Ключевые слова: кадровый электронный документооборот, кибербезопасность, управление персоналом, цифровая трансформация, цифровые компетенции, человекоцентричность, этические риски, HR-риски

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

Для цитирования: Кауфман Н.Ю., Евсеенко Е.А. Управление HR-рисками в условиях цифровой трансформации организаций // BENEFICIUM. 2026. № 2(59). С. 76-85. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).76-85

ORIGINAL PAPER

HR RISK MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONS

N.Yu. Kaufman , Surgut State University, Surgut, RussiaE.A. Evseenko , Surgut State University, Surgut, Russia

Abstract. The article is devoted to the urgent problem of risk management in the field of human resources management (HR) arising in the context of digital transformation of organizations. The purpose of the study is a comprehensive analysis of the identified risks and the development of recommendations for the formation of a balanced system of their management to ensure the sustainable development of the company. The following tasks were consistently solved in the work: theoretical approaches to the concept of "HR risks" were systematized and their classification in the context of digitalization was clarified; key risk groups technical, organizational and personnel, legal and ethical, economic) were identified and analyzed; the evolution of HR functions and its impact on the profile of emerging threats were investigated; practical approaches to risk minimization in

the implementation of specific digital solutions (ATS, LMS, EDM, HR analytics) were considered; principles of building an effective risk management system are justified. The methodological basis was a complex of theoretical methods (systematic and comparative analysis of literature, synthesis) and empirical methods (analysis of data from a large-scale survey of HR specialists conducted by 1C-Bitrix in 2024 using descriptive statistics). The main results of the study demonstrate that digital transformation not only increases the efficiency of HR processes, but also multiplies traditional risks and generates new ones. It was revealed that the nature of the risks depends on the scale of the business: for large companies, the risks of integration and cybersecurity are critical, for small and medium-sized businesses - financial risks and a shortage of digital competencies. A detailed analysis of digital tools (from recruiting to FEC) confirmed the dichotomy "efficiency - vulnerability," identifying the risks of dehumanization, algorithmic discrimination and data leakage. The practical importance of the work lies in justifying the conditions for minimizing risks: the phased introduction of technologies, the priority of the human factor, regular compliance and a hybrid approach (a combination of automation and human participation). The research prospects are associated with the further development of adaptive methods for managing HR risks in the context of the rapid development of artificial intelligence and flexible employment formats.

Keywords: personnel electronic document management, cybersecurity, personnel management, digital transformation, digital competencies, human centrality, ethical risks, HR risks

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

For citation: Kaufman N.Yu., Evseenko E.A. HR Risk Management in the Context of Digital Transformation of Organizations // BENEFICIUM. 2026. Vol. 2(59). Pp. 76-85. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).76-85

Введение

Современный этап развития экономики характеризуется масштабной цифровой трансформацией бизнес-процессов, которая закономерно затрагивает и сферу управления человеческими ресурсами. Внедрение цифровых технологий и автоматизированных систем становится не просто инструментом оптимизации, а необходимым условием для поддержания операционной эффективности и конкурентоспособности организаций. Автоматизация рекрутинга, обучения, документооборота и оценки персонала позволяет значительно сократить издержки, ускорить принятие решений и высвободить ресурсы для решения стратегических задач.

Однако, как показывает практика, цифровая трансформация HR сопряжена не только с очевидными преимуществами, но и с целым комплексом новых угроз. Внедрение технологий неизбежно порождает специфические риски – от уязвимости персональных данных и юридических коллизий до сопротивления персонала и потенциальной дегуманизации кадровых процессов. В этих условиях успешность цифровой трансформации определяется уже не столько самим фактом внедрения инноваций, сколько способностью организации идентифицировать, оценить и эффективно минимизировать сопутствующие риски.

Актуальность данного исследования обусловлена нарастающим противоречием между стремительным проникновением цифровых инструментов во все сферы HR-менеджмента и недостаточной проработанностью методических подходов к управлению возникающими при этом рисками. Особую остроту этой проблеме придает динамичная трансформация рынка труда, усиление конкуренции за человеческий капитал и сокращение «срока жизни» профессиональных компетенций до 3-5 лет, что требует от компаний не только непрерывного развития

персонала, но и построения защищенных, надежных и этичных систем управления им.

Целью данной работы является комплексный анализ рисков, возникающих в процессе цифровой трансформации HR-функций, и разработка рекомендаций по формированию эффективной системы управления ими для обеспечения устойчивого развития и конкурентоспособности организации.

Задачи исследования:

1. Систематизировать теоретические подходы к понятию «HR-риски» и уточнить их классификацию в контексте цифровой трансформации управления персоналом.

2. Выявить и проанализировать ключевые группы рисков (технологические, организационно-кадровые, правовые и этические), сопровождающих внедрение цифровых инструментов в HR-процессы.

3. На основе анализа эволюции HR-функций показать, как изменение роли управления персоналом влияет на профиль возникающих рисков.

4. Исследовать практические подходы к минимизации выявленных рисков на примере внедрения конкретных цифровых решений.

5. Обосновать условия и принципы построения сбалансированной системы управления HR-рисками, обеспечивающей гармоничное сочетание технологической эффективности и человекоцентричности.

В современной научной литературе цифровая трансформация управления персоналом рассматривается как многогранный и неоднозначный процесс, при этом исследователи сходятся во мнении, что ее драйверами выступают макроэкономические факторы и государственная политика. Так, в работах, посвященных развитию цифровой экономики в России, подчеркивается необходимость продуманной стратегии цифровизации с учетом территориальной специфики

страны [1]. Отмечается, что неизбежным следствием этих процессов становится интеллектуализация труда, ведущая к исчезновению рутинных профессий и появлению принципиально новых специальностей [2].

Значительное внимание в литературе уделяется понятийному аппарату. Ряд авторов, в частности А.А. Акимов и А.И. Тихонов, настаивают на разграничении понятий «автоматизация», «цифровизация» и «цифровая трансформация». Если автоматизация лишь переводит существующие процессы в электронную форму, то цифровая трансформация предполагает их коренную перестройку под воздействием технологий [3]. В контексте HR это означает не просто внедрение программ, а фундаментальное переосмысление практик работы с персоналом [4], эволюцию концепции управления – от отношения к сотрудникам как к «ресурсам» к управлению «человеческим капиталом» [5].

Многие авторы фокусируются на позитивном потенциале цифровизации. Цифровую трансформацию HR определяют как интеграцию технологий для персонализации процессов сферы управления персоналом и повышения конкурентоспособности организации [6]. Исследователи видят в ней инструмент сквозного контроля и стратегического управления всем жизненным циклом сотрудника с единой платформы [7]. Отмечается активное проникновение «цифры» во все сферы – от рекрутинга до карьерного сопровождения [8], что, в свою очередь, требует от персонала постоянного развития новых компетенций [9].

Однако в научном дискурсе все отчетливее звучит и другая, менее оптимистичная нота, т.к. ряд исследований фиксирует системные проблемы, сопровождающие цифровую трансформацию. В частности, указывается, что в условиях импортозамещения и ухода западных вендоров российские компании вынуждены использовать и комбинировать различные отечественные программные продукты, а отсутствие универсальной платформы парадоксальным образом увеличивает нагрузку на HR-специалистов вместо того, чтобы снизить ее [10].

Еще одно направление исследований посвящено «человеческому фактору» в цифровую эпоху. Исследователи констатируют, что любые технологические перемены неизбежно сталкиваются с сопротивлением персонала, которое может проявляться как на организационном, так и на психологическом уровне, формируя недоверие к новым инструментам [11]. А.Ю. Гринев акцентирует внимание на стрессе, который вызывает у сотрудников переход на цифровые платформы, и подчеркивает необходимость комплексного подхода, учитывающего не только технологические, но и психологические аспекты для успешной адаптации персонала [12].

Обращение к проблематике рисков в сфере

управления персоналом требует уточнения понятийного аппарата применительно к условиям цифровой трансформации. В классическом понимании кадровые риски традиционно рассматривались как вероятность наступления неблагоприятных событий, связанных с действиями или бездействием персонала, которые могут привести к экономическим потерям или снижению эффективности деятельности организации [13]. Однако цифровая трансформация существенно расширяет и видоизменяет природу этих рисков.

Современные исследователи сходятся во мнении, что в условиях цифровизации происходит не просто появление новых рисков, но и мультипликация (умножение) существующих. Как справедливо отмечается в ряде работ, активный переход предприятий на цифровые концепции организации производства приводит к тому, что «в известной степени мультиплицируются существующие и появляются новые риски в сфере управления человеческими ресурсами» [14]. Это позволяет говорить о формировании особой категории – цифровых HR-рисков, под которыми следует понимать совокупность угроз, возникающих или усиливающихся в процессе внедрения и использования цифровых технологий в управлении персоналом и способных оказать негативное влияние на достижение организационных целей.

Анализ литературы позволил выделить ключевой подход к классификации HR-рисков в условиях цифровой трансформации – по сферам возникновения. В рамках данного подхода риски подразделяются на три основные группы [15]:

1. Риски в сфере управления персоналом, связанные с несовершенством или неадекватностью внедряемых цифровых систем и методов управления (например, ошибки в алгоритмах оценки персонала, несовершенства чат-ботов при поиске персонала, несовместимость платформ).

2. Риски поведения персонала, обусловленные реакцией сотрудников на внедрение цифровых изменений (сопротивление, стресс, снижение лояльности, «цифровое выгорание»).

3. Риски внешнего воздействия на персонал, связанные с новыми формами угроз в цифровой среде (кибербуллинг, утечка персональных данных через социальные сети, манипуляции в онлайн-пространстве).

Как отмечают эксперты, несмотря на стремление к объективности, цифровые инструменты могут воспроизводить и даже усиливать существующие предубеждения [16]. Например, с популяризацией цифровых технологий возникает закономерный вопрос о судьбе самого HR-специалиста: сможет ли робот заменить человека в управлении персоналом, и какие компетенции станут критически важными для сохранения конкурентоспособности на рынке труда.

Следовательно, систематизация теоретиче-

ских подходов показывает, что управление HR-рисками в цифровую эпоху требует принципиально нового, комплексного видения. Риски не просто суммируются – они трансформируются, приобретая системный характер. От своевременной идентификации и эффективного управления этими новыми угрозами во многом зависит успешность адаптации организаций к цифровой реальности и их экономическая безопасность.

Таким образом, анализ литературы демонстрирует определенный дуализм. С одной стороны, цифровая трансформация HR прочно утвердилась в качестве стратегического инструмента развития и конкурентного преимущества. С другой стороны, исследования фиксируют множество «узких мест»: технологическую фрагментацию, рост нагрузки на персонал, психологическое сопротивление, правовые коллизии. Однако, несмотря на обилие работ, посвященных отдельным аспектам, вопросы системного управления всей совокупностью рисков, возникающих в процессе цифровой трансформации HR, остаются недостаточно изученными и требуют отдельного комплексного анализа, что и обуславливает постановку цели данного исследования.

Теоретико-методологическую основу исследования составили фундаментальные и прикладные труды отечественных и зарубежных авторов в области стратегического управления персоналом, цифровой экономики, риск-менеджмента и организационной психологии. Информационная база работы включает в себя данные открытых аналитических отчетов, материалы профильных научно-практических конференций, а также результаты отраслевых исследований рынка HR-технологий.

Для достижения поставленной цели и решения исследовательских задач в работе применен комплекс взаимодополняющих методов, что обеспечивает достоверность и обоснованность полученных выводов.

На этапе постановки проблемы использовались методы системного и сравнительного анализа научной литературы, что позволило выявить эволюцию подходов к цифровизации HR и систематизировать существующие классификации кадровых рисков. Методы синтеза и обобщения легли в основу уточнения понятия «цифровые HR-риски» применительно к современным условиям.

Эмпирическую базу исследования составили результаты масштабного опроса HR-специалистов, проведенного компанией «1С-Битрикс» в 2024 году. Выборка включала представителей малого, среднего и крупного бизнеса из различных отраслей экономики, что обеспечило репрезентативность данных для анализа дифференциации подходов к автоматизации в зависимости от масштаба организации. Для обработки полученных данных применялись методы описательной статистики,

позволяющие выявить частоту и структуру внедрения различных цифровых инструментов в управление персоналом.

Таким образом, применение комплекса теоретических, эмпирических и аналитических методов обеспечило всесторонний характер исследования и позволило перейти от общих рассуждений о цифровизации к конкретным выводам о природе, классификации и способах управления HR-рисками в условиях цифровой трансформации.

Результаты и их обсуждение

Анализ развития системы управления персоналом показывает, что изменение роли HR-функции неразрывно связано с изменением природы угроз, с которыми сталкиваются организации. Если на ранних этапах (1920-1960-е гг.) HR-риски носили преимущественно административно-бюрократический характер (ошибки в документации, несоблюдение трудового законодательства) [17], то с переходом к концепции «управления человеческими ресурсами» (1970-1990-е гг.) акцент сместился в сторону социально-психологических рисков: конфликты, низкая мотивация, выгорание.

Ключевой перелом происходит с 2010-х годов, когда начинается массовая цифровизация HR-процессов: внедрение HRIS (Human Resource Information Systems), Big Data (большие данные) и, позднее, искусственного интеллекта кардинально меняет формирование рисков. Пандемия COVID-19 и последовавший за ней переход на гибридные форматы работы (2020-е гг.) стали катализатором, обнажившим уязвимости, которые ранее оставались на периферии внимания: кибербезопасность удаленных рабочих мест, юридическая неопределенность электронного документооборота, цифровое неравенство сотрудников [18].

Современный этап, включающий различные современные направления, например, гибкие методологии в HR, Employee Experience (опыт работы сотрудника) – комплексный подход к управлению впечатлениями и эмоциями сотрудника на всех этапах его взаимодействия с компанией, который характеризуется парадоксальной ситуацией – стремление к максимальной гибкости и человекоцентричности реализуется через внедрение все более сложных технологий, что порождает новые, ранее не существовавшие риски. Таким образом, эволюция HR-функции – это одновременно и эволюция профиля HR-рисков, требующая адекватной трансформации подходов к управлению ими.

Для понимания того, какие риски наиболее актуальны для компаний с различной численностью, обратимся к результатам исследования компании «1С-Битрикс» (2024 г.), представленным на *рис. 1*.

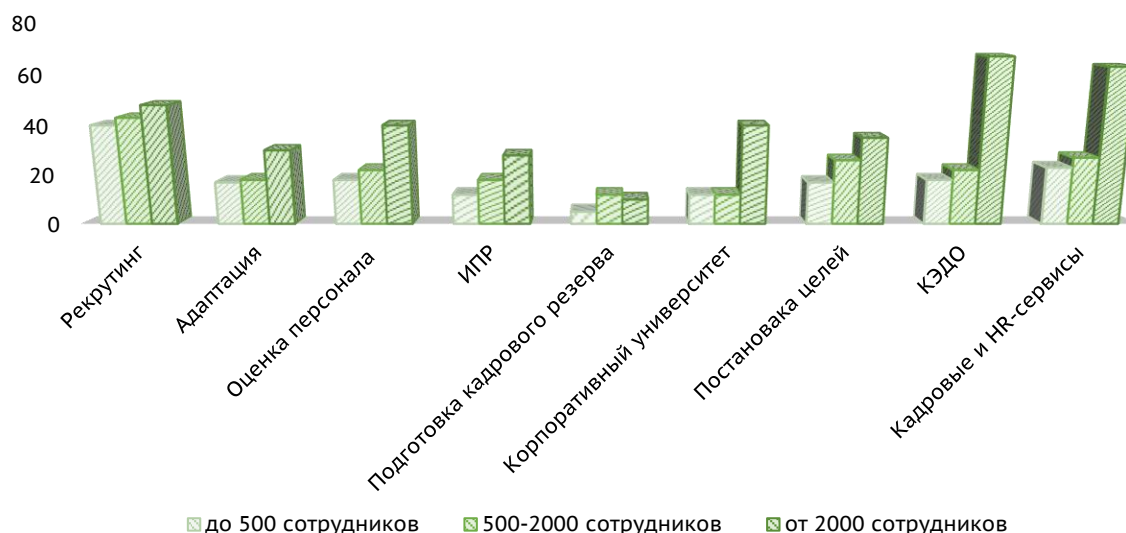


Рис. 1. Направления внедрения автоматизации HR-процессов Российских компаний в 2024 году / Fig. 1. Directions of HR Process Automation Implementation Russian Companies in 2024

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

Полученные данные позволяют сделать ряд важных наблюдений с точки зрения риск-менеджмента:

1. Крупный бизнес (системная автоматизация). Компании с высокой численностью персонала внедряют комплексные решения: кадровый электронный документооборот (далее КЭДО), автоматизацию расчета зарплаты, Learning Management System – системы управления обучением (далее LMS), чат-боты. Для них на первый план выходят риски интеграции (несовместимость новых модулей с существующими ERP-системами, например, 1С или SAP) и риски зависимости от вендора. Отсутствие универсальной платформы вынуждает комбинировать разные системы, что кратно увеличивает нагрузку на HR-службу и создает зоны ответственности на стыках программных продуктов.

2. Малый и средний бизнес (точечная автоматизация). Здесь фокус сделан на рекрутинге и отдельных HR-сервисах. Для таких компаний наиболее чувствительны финансовые риски: инвестиции в дорогостоящие комплексные решения могут не окупиться из-за масштаба операций. Кроме того, именно в малом бизнесе острее ощущается дефицит цифровых компетенций у сотрудников, что повышает риск неэффективного использования даже базовых инструментов [20].

Таким образом, универсального подхода к цифровизации HR не существует, и стратегия управления рисками должна быть адаптирована под масштаб и ресурсы организации.

Для систематизации выявленных угроз целесообразно рассмотреть ключевые HR-процессы сквозь призму дихотомии «эффективность – уязвимость». В табл. 1 представлен анализ основных цифровых инструментов, используемых на разных этапах управления персоналом, с акцентом на сопутствующие им риски.

Обобщение данных, представленных в таблице, позволяет выявить риски ключевых HR-процессов, распределенных по направлениям деятельности, возникающих при их автоматизации.

Рекрутинг. Внедрение ATS-систем (например: Huntflow, Talantix, «НОТА ЮНИОН») позволяет сократить время обработки резюме и ускорить закрытие вакансий. Пример компании «Силловые машины» демонстрирует впечатляющие результаты: сокращение рутинных задач подбора на 30%, ускорение онбординга на 21% [21]. Однако, как справедливо отмечают А.Ф. Денисов и Д. Бессараб, алгоритмизация отбора несет в себе этические риски, т.к. системы, обученные на устаревших данных, могут тиражировать существующие предубеждения (гендерные, возрастные), приводя к неявной дискриминации кандидатов [22]. Кроме того, использование открытых онлайн-платформ (hh.ru, Trudvsem.ru) расширяет доступ к данным, но одновременно повышает риски утечки персональной информации соискателей.

Адаптация и онбординг. Использование HR-ботов и мессенджеров (Telegram, Max) стандартизирует процесс введения в должность и снимает географические барьеры. Однако здесь возникает риск дегуманизации, т.к. чрезмерная автоматизация в коммуникационных процессах на начальном этапе может снизить эмоциональную связь новичка с компанией, сформировать ощущение «общения с машиной», что в долгосрочной перспективе негативно скажется на вовлеченности.

Обучение и оценка. LMS-платформы и онлайн-системы оценки (например, «Тестограф» и Proaction.pro) обеспечивают непрерывность развития персонала и объективность измерений, но они же создают риски «цифрового разрыва»

внутри организации: сотрудники старших возрастных групп или с низкой цифровой грамотностью могут оказаться в заведомо проигрышном положении по сравнению с «цифровым поколением», что способно провоцировать внутренние конфликты и сопротивление.

Кадровый электронный документооборот (КЭДО). КЭДО является фундаментом цифровой трансформации, обеспечивая прозрачность, комплаенс и поддержку удаленной работы. Даль-

нейшее развитие КЭДО связано с внедрением AI для классификации документов и интеграцией с метавселенными для виртуального взаимодействия, следовательно, концентрация всей кадровой информации в цифровом контуре делает компанию крайне уязвимой для киберугроз. HR-системы могут стать доступной целью для хакеров, так как содержат максимально полный объем данных о сотрудниках (паспортные данные, доходы, медицинская информация).

Таблица 1 / Table 1

Анализ рисков внедрения цифровых инструментов в ключевые HR-процессы / Risk Analysis of Implementation of Digital Tools in Key HR Processes

| HR-процесс / HR-Process | Цифровые инструменты / Digital Tools | Эффективность / Преимущества / Efficiency / Benefits | Риски и уязвимости / Risks and Vulnerabilities |
|---|--|---|--|
| Рекрутинг [23] | ATS-системы ¹ (Huntflow, Talantix, «НОТА ЮНИОН»), AI-скрининг резюме, видеоинтервью, онлайн-платформы (hh.ru) | Сокращение времени обработки резюме и закрытия вакансий. Автоматизация воронки подбора. Доступ к широкому пулу кандидатов | Этические риски: алгоритмы могут тиражировать предубеждения (гендерная, возрастная дискриминация), заложенные в исторических данных. Риски утечки данных: концентрация персональной информации соискателей в открытых и закрытых базах повышает угрозу кибератак. Риск «черного ящика»: непрозрачность критериев отбора для кандидата |
| Адаптация и онбординг [23] | HR-чаты, чат-боты, мессенджеры (Telegram, MAX), платформы для наставничества | Стандартизация процесса введения в должность. Круглосуточная доступность информации (24/7). Снятие географических барьеров, поддержка удаленных сотрудников | Риск дегуманизации: замена живого общения на автоматизированное снижает эмоциональную связь новичка с компанией и вовлеченность. Коммуникационные риски: формализация может препятствовать решению нестандартных личных проблем сотрудника |
| Обучение и развитие (L&D) [24] | LMS-платформы (Learning Management Systems), VR-тренажеры, платформы пользовательского контента | – Экономия на выездных тренингах. – Создание единых стандартов и базы знаний. – Индивидуальные траектории развития и наглядная статистика успеваемости | Риск «цифрового разрыва»: сотрудники с низкой цифровой грамотностью (часто старшего возраста) оказываются в невыгодном положении, что ведет к сопротивлению и конфликтам. Риск снижения вовлеченности: онлайн-формат может восприниматься как менее ценный по сравнению с очным |
| Оценка персонала [24] | Онлайн-платформы («Тестограф», Proaction.pro, Sever.AI), системы 360 градусов | – Автоматизация процесса тестирования и проверки результатов. – Мгновенная генерация отчетов. – Объективность измерений (снижение субъективного фактора) | Этические риски и риски валидности: адекватность измерения в цифровом формате реальные компетенции. Риск ошибок в алгоритмах оценки. Психологические риски: стресс от постоянного мониторинга и оценки, боязнь ошибок |
| Кадровый документооборот (КЭДО) [25] | Системы КЭДО («1С:Кабинет сотрудника», «Контур.КЭДО», Saby Staff и пр.) | Отказ от бумаги, прозрачность процессов. Юридическая значимость электронных документов. Интеграция с HRIS для автоматизации смежных процессов (например, расчет зарплаты) | Риски кибербезопасности: HR-системы – возможная цель для хакеров из-за концентрации максимально полных персональных данных. Технические риски: сбои в работе системы могут полностью парализовать кадровое администрирование. Юридические риски: несоблюдение 152-ФЗ при обработке и хранении данных |

Источник: составлено авторами на основе данных [23-25] / Source: compiled by the authors based on [23-25]

¹ ATS (Applicant Tracking System, «система отслеживания кандидатов») – это программное обеспечение для автоматизации процессов подбора персонала. Оно позволяет упорядочить процесс найма: от публикации вакансий до подписания оферта

Обобщая вышесказанное, можно выделить четыре ключевые группы рисков, возникающих при внедрении цифровых технологий в HR-

процессы, с точки зрения предполагаемых угроз (рис. 2).



Рис. 2. Риски при внедрении цифровых технологий в HR-процессы организации / Fig. 2. Risks when Implementing Digital Technologies in HR Processes of the Organization

Источник: составлено авторами на основе данных [26, 27] / Source: compiled by the authors based on [26, 27]

1. Технические риски и риски кибербезопасности включают угрозы утечки данных, сбоев в работе систем, несовместимости платформ, т.е. чем сложнее IT-ландшафт компании, тем выше вероятность технических сбоев, способных парализовать кадровые процессы.

2. Организационно-кадровые риски – самая обширная группа, включающая сопротивление персонала (от открытого саботажа до пассивного неприятия), недостаток цифровых компетенций у HR-специалистов и линейных менеджеров, риск «цифрового выгорания» сотрудников из-за постоянного нахождения в онлайн-среде, игнорирование психологического фактора сводит на нет любые технологические преимущества. А также, если новые HR-инструменты не совпадают с корпоративной культурой, сотрудники их отторгнут, т.к. технологии должны соответствовать привычным ценностям и практикам команды.

3. Юридические и этические риски связаны с необходимостью соблюдения законодательства о персональных данных (ФЗ-152)¹ в условиях трансграничной передачи данных и использования облачных сервисов. Отдельную проблему представляет «непрозрачность» алгоритмов ИИ (проблема «черного ящика»), когда сотрудники не понимают, на каком основании система приняла то или иное решение (например, отказала в премии или не включила в кадровый резерв), что порождает недоверие и конфликты.

4. Экономические риски. Высокая стоимость внедрения и сопровождения цифровых систем (лицензии, обновления, обучение) может не соответствовать полученному эффекту, особенно в малом бизнесе. Также существует риск монопольной зависимости от конкретного поставщика программного обеспечения, который может необоснованно повышать цены.

Цифровизация экономики диктует необхо-

димость формирования новых профессиональных компетенций, что находит отражение в государственных и бизнес-инициативах. Проект «Экономика данных» направлен на подготовку специалистов по работе с большими данными и ИИ, в свою очередь, нацпроекты «Кадры» и «Молодежь России» ориентированы на переподготовку молодежи и безработных для работы с инновациями в реальном секторе. Основой обучения становятся цифровые платформы (Яндекс.Практикум, Coursera, Stepik), а также внутрикорпоративные учебные среды, создаваемые компаниями для развития сотрудников [28].

Проведенный анализ позволяет сформулировать ключевые условия, при соблюдении которых цифровая трансформация HR будет проходить с минимальными потерями и максимальной отдачей:

1. Поэтапность и пилотирование. Внедрение сложных систем (например, комплексной HR-платформы) должно начинаться с пилотных проектов в отдельных подразделениях, а не охватывать предприятие целиком и сразу. Это позволяет выявить технические и организационные риски на ранней стадии, не подвергая опасности всю компанию.

2. Приоритет человеческого фактора. Ключевым элементом управления рисками становится непрерывное обучение и разъяснительная работа. Сотрудники должны не просто осваивать новые интерфейсы, но и понимать, какие выгоды им лично приносит цифровизация, при этом важно сохранять «человеческие каналы» коммуникации в приоритете там, где автоматизация неуместна.

3. Комплаенс и аудит безопасности. Обязательным условием является регулярный аудит информационной безопасности и строгое соответствие требованиям законодательства, политика безопасности должна быть не формальной, а реально работающей.

4. Гибридный подход (технологии + человек). Наиболее перспективной представляется модель, в которой технологии берут на себя ру-

¹ Федеральный закон "О персональных данных" от 27.07.2006 N 152-ФЗ (ред. от 24.06.2025). URL: https://legalacts.ru/doc/152_FZ-o-personalnyh-dannyh/?ysclid=mmemjd2jdr624685677

тину и аналитику, а за человеком остаются функции, требующие эмпатии, интуиции и стратегического мышления. Как верно отмечается в литературе, HR будущего – это синтез «цифрового, гибкого и человеческого» [29].

Таким образом, цифровая трансформация HR – это не только путь к повышению эффективности, но и источник новых, системных рисков. Успех в долгосрочной перспективе ожидает те компании, которые смогут выстроить сбалансированную систему управления этими рисками, гармонично сочетая технологическое развитие с сохранением человекоцентричности и обеспечением надежной защиты данных.

Заключение

Проведенное комплексное исследование позволило достичь поставленной цели – проанализировать природу, источники и классификацию HR-рисков, возникающих в процессе цифровой трансформации, и определить подходы к формированию эффективной системы управления ими. В ходе работы были решены все сформулированные задачи, что позволило прийти к следующим научно и практически значимым выводам.

Во-первых, анализ эволюции HR-функции показал, что цифровая трансформация не просто меняет инструментарий управления персоналом, но и фундаментально трансформирует профиль кадровых рисков. Переход от операционного администрирования к стратегическому управлению человеческим капиталом, сопровождающийся внедрением цифровых инструментов: HRIS, Big Data и AI, привел к мультипликации традиционных угроз и появлению принципиально новых классов рисков – технических, кибербезопасных, юридических, этических и организационно-психологических.

Во-вторых, детальный анализ внедрения конкретных цифровых инструментов (ATS, LMS, HR-боты, КЭДО) подтвердил их высокую эффективность в части автоматизации рутинных операций, ускорения принятия решений и перехода к data-driven управлению. Однако исследование демонстрирует, что эти же инструменты являются источниками специфических уязвимостей. Например, алгоритмы рекрутинга могут воспроизводить дискриминационные практики, а тотальная цифровизация документооборота превращает HR-системы в удобную цель для кибератак. Выявленная зависимость уровня и характера рисков от масштаба бизнеса указывает на необходимость дифференцированного подхода к их минимизации.

В-третьих, в работе систематизированы ключевые группы рисков цифровой трансформации HR: технические и киберриски, организационно-кадровые, юридические и этические, экономические риски.

Главным теоретическим и практическим ито-

гом работы является обоснование тезиса о том, что успешность цифровой трансформации HR определяется не столько самим фактом внедрения передовых технологий, сколько способностью организации выстроить сбалансированную систему управления сопутствующими рисками.

Таким образом, управление HR-рисками из периферийной функции превращается в стратегический императив цифровой эпохи. Компании, которые смогут не только внедрить цифровые инструменты, но и создать надежные контуры защиты от порождаемых ими угроз, обеспечив баланс между технологической эффективностью, кибербезопасностью и человекоцентричностью, получат устойчивое конкурентное преимущество.

Библиография

- [1] Абрамов В.И., Андреев В.Д. Анализ стратегий цифровой трансформации регионов России в контексте достижения национальных целей // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 1. С. 89-119. DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-1-89-119
- [2] Илякова И.Е., Глухова Т.В., Моисеева И.В. Оценка роли и возможностей российской системы высшего образования в сфере воспроизводства ювенеального потенциала цифровой экономики // Перспективы науки и образования. 2021. № 5(53). С. 80-94. DOI: 10.32744/pse.2021.5.6
- [3] Акимов А.А., Тихонов А.И. Цифровая трансформация: основные тенденции и влияние на систему управления персоналом предприятия // Вестник Академии знаний. 2020. № 3(38). С. 36-43. DOI: 10.24411/2304-6139-2020-10322
- [4] Череповицын А.Е., Третьяков Н.А. Разработка новой системы оценки применимости цифровых проектов в нефтегазовой сфере // Записки Горного института. 2023. Том 262. С. 628-642.
- [5] Анисимов А.Ю., Алексахин А.Н., Алексахина С.А., Байтимерова Л.С. Технологии HR-digital в цифровой трансформации системы управления персоналом // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 4(54). С. 370-374.
- [6] Дегтярева В.В. Цифровые инструменты hr и их роль в процессе повышения конкурентоспособности компаний // Управление. 2021. Том 9. № 2. С. 90-102. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-2-90-102
- [7] Масюк Н.Н., Голованова О.С. Трансформация методов управления человеческим капиталом в условиях цифровизации // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2022. Том 11. № 1(38). С. 26-30. DOI: 10.57145/27128482_2022_11_01_05
- [8] Оборин М.С., Шерешева М.Ю., Миракян А.Г. Цифровизация в управлении человеческими ресурсами российских промышленных предприятий // Журнал СФУ. Гуманитарные науки. 2024. № 17(12). С. 2297-2309.
- [9] Раззак М.Р., Аль-риями С., Палалик Р. Организационные метакомпетенции в контексте цифровой трансформации // Форсайт. 2022. № 16(4). С. 24-31. DOI: 10.17323/2500-2597.2022.4.24.31
- [10] Бугасова Е.В., Шичкин И.А. Современные тенденции цифровизации процессов управления персоналом // Journal of Monetary Economics and Management. 2024. № 8. С. 238-245. DOI: 10.26118/2782-4586.2024
- [11] Багратиони К., Тернер Т. Спротивление менеджеров среднего звена цифровой трансформации // Фор-

- сайт. 2023. Том 17. № 2. С. 49-60. DOI: 10.17323/2500-2597.2023.2.49.60
- [12] Digital HR Transformation Guide 2025 (2025). Workforce management. (На англ.). URL: <https://www.rapidinnovation.io/> (дата обращения 01.03.2026).
- [13] Коновалова О.В., Морозова И.В., Козлова Е.Г. Управление кадровыми рисками хозяйствующего субъекта в условиях цифровизации общества // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2020. № 2. С. 68-75. DOI: 10.18384/2310-6646-2020-2-68-75
- [14] Широковских С.А., Лясников Н.В. Инструментарий оценки влияния HR-рисков на развитие персонала промышленных предприятий // Beneficium. 2021. № 1(38). С. 73-82. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).73-82
- [15] Мусимович М.В. Цифровизация рынка труда: потенциальные перспективы и риски для участников трудовых отношений // Экономика труда. 2025. Том 12. № 4. С. 417-434. DOI: 10.18334/et.12.4.122983
- [16] Козина Е.С., Волкова В.М., Чайкина С.В. Риски HR-менеджера в современных условиях автоматизации и цифровизации // Вестник СГУПС: гуманитарные исследования. 2024. № 1(20). С. 94-102. DOI: 10.52170/2618-7949_2024_20_94
- [17] Носырева И.Г., Белобородова Н.А. Эволюция системы управления персоналом: функциональные особенности // Лидерство и менеджмент. 2024. Том 11. № 4. С. 1539-1556. DOI: 10.18334/lim.11.4.121867
- [18] Трофимова Н.Н., Будагов А.С. Цифровая трансформация деятельности HR-департаментов российских предприятий в современных условиях // Вестник Академии права и управления. 2021. № 4(65). С. 149-154. DOI: 10.47629/2074-9201_2021_4_149_153
- [19] Тенденции рынка HR Tech в России 2024 (2025). Битрикс. URL: <https://www.1c-bitrix.ru/download/files/doc/HR-trends2024.pdf?ysclid=m9fucj6ets32454570> (дата обращения 20.09.2025).
- [20] El Gareem, R.A. HR Digital Transformation: Enhancing Human Resource Management through Technology // Future Business Journal. 2026. Vol. 12. (На англ.). DOI: 10.1186/s43093-025-00703-7
- [21] Краковская И.Н. Цифровая трансформация промышленных бизнес-моделей: концептуальные подходы и сценарии // IT-Economy. 2025. Том 18. № 3. С. 7-28. DOI: 10.18721/IE.18301
- [22] Денисов А.Ф., Бессараб Д. Практика использования цифровых технологий в отборе персонала // Современные технологии управления. 2024. № 2(106). С. 1-22.
- [23] Гришин К.Е., Шайхутдинов И.Т., Гайнуллин Э.С., Садыкова К.Р. Анализ цифровых технологий в рекрутменте // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2022. № 4(42). С. 92-99. DOI: 10.17122/2541-8904-2022-4-42-92-99
- [24] Кауфман Н.Ю., Зеленцова С.Ю. Взаимодействие HR tech и обучения персонала // Вестник университета. 2022. № 6. С. 23-30. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-6-23-30
- [25] Конобевцев Ф.Д. Цифровизация кадрового документооборота // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2022. Том 11. № 6. С. 63-66. DOI: 10.12737/2305-7807-2022-11-6-63-66
- [26] Мохамд А.А. Стратегии и методы управления персоналом организаций в цифровой экономике // Креативная экономика. 2021. Том 15. № 8. С. 3363-3374. DOI: 10.18334/ce.15.8.113142
- [27] Шелепаева А.Х. Цифровые решения для HR-tech // Вестник Академии знаний. 2024. № 2(61). С. 774-778.
- [28] Кеворкова Ж.А., Есенова А.К. Риски цифровой трансформации в управлении трудовыми ресурсами // Экономические науки. 2025. № 1(242). С. 204-208. DOI: 10.14451/1.242.204
- [29] Шляпов И.В., Титовнина Е.И., Гуруикин П.Ю. Технологии искусственного интеллекта в цифровых HR-коммуникациях: перспективы и риски // Litera. 2025. № 2. С. 72-81. DOI: 10.25136/2409-8698.2025.2.73198

References

- [1] Abramov V.I., Andreev V.D. Analysis of Strategies for Digital Transformation of Russian Regions in the Context of Achieving National Goals // Public Administration Issues. 2023. Vol. 1. Pp. 89-119. (In Russ.). DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-1-89-119
- [2] Ilyakova I.E., Glukhova T.V., Moiseeva I.V. Evaluation of the Role and Opportunities of Russian High Education System in Reproducing of the Digital Economy Juvenile Potential // Perspectives of Science and Education. 2021. Vol. 5(53). Pp. 80-94. (In Russ.). DOI: 10.32744/pse.2021.5.6
- [3] Akimov A.A., Tikhonov A.I. Digital Transformation: Key Trends and Impact on the System Human Resources Management // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2020. Vol. 3(38). Pp. 36-43. (In Russ.). DOI: 10.24411/2304-6139-2020-10322
- [4] Cherepovitsyn A.E., Tretyakov N.A. Razrabotka novoj sistemy ocenki primenimosti cifro-vyh proektov v neftegazovoj sfere [Development of a new system for assessing the applicability of digital projects in the oil and gas sector] // Journal of Mining Institute. 2023. Vol. 262. Pp. 628-642. (In Russ.).
- [5] Anisimov A.Yu., Aleksakhin A.N., Aleksakhina S.A., Baytimerova L.S. HR-Digital Technologies in the Digital Transformation of the HR Management System // Natural Humanities Research. 2024. Vol. 4(54). Pp. 370-374. (In Russ.).
- [6] Degtyareva V.V. Digital HR Tools and Their Role in Improving the Competitiveness of Companies // Management. 2021. Vol. 9(2). Pp. 90-102. (In Russ.). DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-2-90-102
- [7] Masyuk N.N., Golovanova O.S. Transformation of Human Capital Management Methods in the Context of Digitalization // Azimuth of Scientific Research: Economics and Management. 2022. Vol. 11(1-38). Pp. 26-30. (In Russ.). DOI: 10.57145/27128482_2022_11_01_05
- [8] Oborin M.S., Sheresheva M.Yu., Mirakyan A.G. Digitalization in Human Resource Management of Russian Industrial Enterprises // Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences. 2024. Vol. 17(12). Pp. 2297-2309. (In Russ.).
- [9] Razzak M.R., Al-Riyami S., Palalic R. Organizational Meta Capabilities in the Digital Transformation Era // Foresight and STI Governance. 2022. Vol. 16(4). Pp. 24-31. (In Russ.). DOI: 10.17323/2500-2597.2022.4.24.31
- [10] Bugasova E.V., Shichkin I.A. Present Trends in the Digitalization of Personnel Management Processes // Journal of Monetary Economics and Management. 2024. Vol. 8. Pp. 238-245. (In Russ.). DOI: 10.26118/2782-4586.2024
- [11] Bagrationi K., Thurner T. Middle Management's Resistance to Digital Change // Foresight and STI Governance. 2023. Vol. 17(2). Pp. 49-60. DOI: 10.17323/2500-2597.2023.2.49.60
- [12] Digital HR Transformation Guide 2025 (2025). Workforce management. URL: <https://www.rapidinnovation.io/> (accessed on

- 01.03.2026).
- [13] Konovalova O.V., Morozova I.V., Kozlova E.G. Managing HR Risks of the Enterprise in the Context of Digitalization // Bulletin of the Moscow State Regional University. Series: Economics. 2020. Vol. 2. Pp. 68-75. (In Russ.). DOI: 10.18384/2310-6646-2020-2-68-75
- [14] Shirokovskikh S.A., Lyasnikov N.V. HR-Risk Impact Assessment Toolkit for Industrial Personnel Development // Beneficium. 2021. Vol. 1(38). Pp. 73-82. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).73-82
- [15] Musimovich M.V. Digitalization of the Labor Market: Potential Prospects and Risks for Participants in Labor Relations // Russian Journal of Labor Economics. 2025. Vol. 12(4). Pp. 417-434. (In Russ.). DOI: 10.18334/et.12.4.122983
- [16] Kozina E.S., Volkova V.M., Chaikina S.V. HR-manager's risks in modern automation and digitalization // The Siberian Transport University Bulletin: Humanitarian research. 2024. Vol. 1(20). Pp. 94-102. (In Russ.). DOI: 10.52170/2618-7949_2024_20_94
- [17] Nosyreva I.G., Beloborodova N.A. Evolution of the Personnel Management System: Functional Peculiarities // Leadership and Management. 2024. Vol. 11(4). Pp. 1539-1556. (In Russ.). DOI: 10.18334/lim.11.4.121867
- [18] Trofimova N.N., Budagov A.S. Digital Transformation of HR Departments of Russian Enterprises in Modern Conditions // Bulletin of the Academy of Law and Management. 2021. Vol. 4(65). Pp. 149-154. (In Russ.). DOI: 10.47629/2074-9201_2021_4_149_153
- [19] Tendencii rynka HR Tech v Rossii 2024 [HR Tech market trends in Russia 2024] (2025). Bitrix. (In Russ.). URL: <https://www.1c-bitrix.ru/download/files/doc/HR-trends2024.pdf?ysclid=m9fucj6ets32454570> (accessed on 20.09.2025).
- [20] El Garem, R.A. HR Digital Transformation: Enhancing Human Resource Management through Technology // Future Business Journal. 2026. Vol. 12. DOI: 10.1186/s43093-025-00703-7
- [21] Krakovskaya I.N. Digital Transformation of Industrial Business Models: Conceptual Approaches and Scenarios // *π*-Economy. 2025. Vol. 18(3). Pp. 7-28. (In Russ.). DOI: 10.18721/IE.18301
- [22] Denisov A.F., Bessarab D. The Practice of Using Digital Technologies in Staff Selection // Modern Management Technologies. 2024. Vol. 2(106). (In Russ.).
- [23] Grishin K.E., Shaykhutdinov I.T., Gainullin E.S., Sadykova K.R. Analysis of Digital Technologies in Recruitment // Bulletin of UGNTU. Science, education, economics. Series: Economics. 2022. Vol. 4(42). Pp. 92-99. (In Russ.). DOI: 10.17122/2541-8904-2022-4-42-92-99
- [24] Kaufman N.Yu., Zelentsova S.Yu. Interaction of HR tech and personnel training // Bulletin of GUU. 2022. Vol. 6. Pp. 23-30. (In Russ.). DOI: 10.26425/1816-4277-2022-6-23-30
- [25] Konobevcev F.D. Digitalization of Personnel Document Management // Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia. 2022. Vol. 11(6). Pp. 63-66. (In Russ.). DOI: 10.12737/2305-7807-2022-11 -6-63-66
- [26] Mohamd A.A. Strategies and Methods of Personnel Management of Organizations in the Digital Economy // Creative Economy. 2021. Vol. 15(8). Pp. 3363-3374. (In Russ.). DOI: 10.18334/ce.15.8.113142
- [27] Shelepaeva A.Kh. Digital Solutions for HR-Tech // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2024. Vol. 2(61). Pp. 774-778. (In Russ.).
- [28] Kevorkova Zh.A., Esenova A.K. Riski cifrovoj transformacii v upravlenii trudovymi resursami [Risks of digital transformation in human resource management] // Economic Sciences. 2025. Vol. 1(242). Pp. 204-208. (In Russ.). DOI: 10.14451/1.242.204
- [29] Shlyapov I.V., Titovnina E.I., Gurushkin P.Yu. Artificial Intelligence Technologies in Digital HR Communications: Prospects and Risks // Litera. 2025. Vol. 2. Pp. 72-81. (In Russ.). DOI: 10.25136/2409-8698.2025.2.73198

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 Кауфман – канд. экон. наук, доцент; доцент, Сургутский государственный университет, Сургут, Россия / **Natalia Yu. Kaufman** – Cand. Sci. (Economics), Docent; Associate Professor, Surgut State University, Surgut, Russia
E-mail: ntlrus@gmail.com
SPIN РИНЦ 4966-0185
ORCID 0000-0002-7385-9276

Елена Андреевна Евсеенко – канд. соц. наук, старший преподаватель, Сургутский государственный университет, Сургут, Россия / **Elena A. Evseenko** – Cand. Sci. (Sociological), Senior lecturer, Surgut State University, Surgut, Russia
E-mail: evseenkoea@mail.ru
SPIN РИНЦ 6303-8334
ORCID 0000-0003-2925-6037

Поступила в редакцию / Received 02.03.2025
Поступила после рецензирования / Revised 26.03.2026
Принята к публикации / Accepted 20.05.2026

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).86-94

Специальность ВАК 5.2.3

УДК 614:342.813:004.9

JEL I10, I11, L86, O32



© Никулина И.Е., Головина Н.П., 2026

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

ЗНАЧИМОСТЬ ФОРМИРОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ НА РЫНКЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

И.Е. Никулина , Томский политехнический университет, Томск, РоссияН.П. Головина , Томский политехнический университет, Томск, Россия

Аннотация. Формирование и развитие цифровых компетенций представляет собой ключевой приоритет профессионального образования и переподготовки кадров в медицине в условиях глобальной цифровой трансформации. Данный процесс требует комплексного подхода, охватывающего технические, информационные, коммуникативные, правовые и рефлексивные аспекты деятельности врачей и среднего медицинского персонала. Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения конкурентоспособности медицинских кадров и эффективности системы здравоохранения в эпоху активного внедрения информационно-коммуникационных технологий. Цель работы: определить, каким образом владение цифровыми компетенциями способствует росту востребованности медицинских кадров и оптимизации рабочих процессов. Методология исследования включает качественный анализ научной литературы, нормативно-правовых актов, публичных отчетов и статистических данных, а также обобщение практики автоматизации и результатов опросов управленческих команд медицинских организаций. В статье исследуется структура и значимость цифровых компетенций на фоне цифровизации отрасли. Подробно рассматриваются основные направления их формирования: от технических навыков работы с программным обеспечением до информационной грамотности, цифровой коммуникации, правовой осведомленности в цифровой среде и способности к постоянному профессиональному развитию. Особое внимание уделяется практическим инструментам, таким как работа с электронными медицинскими картами, системами телемедицины, а также применению технологий искусственного интеллекта и машинного обучения для диагностики и анализа данных. На основе анализа опыта реализации федеральных проектов, оценки цифровой зрелости регионов России и выявленных барьеров (дефицит квалификации, проблемы кибербезопасности, разрозненность стандартов) представлены практические рекомендации по развитию цифровой среды в медицинских учреждениях. Исследование подтверждает, что целенаправленное развитие цифровых компетенций у врачей и среднего медицинского персонала напрямую влияет на качество оказания помощи, оптимизацию рабочих процессов и, как следствие, на повышение их профессиональной востребованности и конкурентоспособности в современном цифровом обществе. Результаты работы могут быть использованы для проектирования и актуализации образовательных программ в сфере высшего и дополнительного профессионального медицинского образования, а также для разработки стратегий цифровой трансформации на уровне медицинских организаций.


Ключевые слова: автоматизация, ЕГИСЗ, здравоохранение, искусственный интеллект, кадровый потенциал, медицинские работники, профессиональная подготовка, телемедицина, цифровая трансформация, цифровые компетенции

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

Для цитирования: Никулина И.Е., Головина Н.П. Значимость формирования цифровых компетенций сотрудников на рынке здравоохранения // BENEFICIUM. 2026. № 2(59). С. 86-94. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).86-94

ORIGINAL PAPER

THE IMPORTANCE OF FORMING DIGITAL COMPETENCIES OF EMPLOYEES IN THE HEALTHCARE MARKET

I.E. Nikulina , Tomsk Polytechnic University, Tomsk, RussiaN.P. Golovina , Tomsk Polytechnic University, Tomsk, Russia

Abstract. The formation and development of digital competencies is a key priority for professional education and staff retraining in medicine in the context of global digital transformation. This process requires an integrated approach covering technical, informational, communicative, legal, and reflective aspects of the professional activities of doctors and paramedical personnel. The relevance

of the study is due to the need to increase the competitiveness of medical personnel and the efficiency of the healthcare system in the era of active introduction of information and communication technologies. The aim of the work is to determine how the possession of digital competencies contributes to the increased demand for medical personnel and the optimization of work processes. The research methodology involves a qualitative analysis of scientific literature, regulatory legal acts, public reports and statistics, as well as generalization of automation practices and results of surveys of management teams of medical organizations. The article explores the structure and significance of these competencies against the backdrop of the industry's digitalization. The main directions of their formation are examined in detail: from technical software skills to information literacy, digital communication, legal awareness in the digital environment, and the capacity for continuous professional development. Special attention is paid to practical tools, such as working with electronic medical records, telemedicine systems, as well as the application of artificial intelligence and machine learning technologies for diagnostics and data analysis. Based on an analysis of the experience of implementing federal projects, assessing the digital maturity of Russian regions and identified barriers (skills shortage, cybersecurity issues, lack of standardization), practical recommendations are presented for developing the digital environment in medical institutions. The study confirms that the targeted development of digital competencies among doctors and paramedical personnel directly influences the quality of care, the optimization of work processes, and, consequently, the enhancement of their professional demand and competitiveness in modern digital society. The results of the work can be used for designing and updating educational programs in higher and additional professional medical education, as well as for developing digital transformation strategies at the level of medical organizations.

Keywords: automation, EGISZ (Unified state information system in the field of healthcare), healthcare, artificial intelligence, human resources potential, medical personnel, professional training, telemedicine, digital transformation, digital competencies

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

For citation: Nikulina I.E., Golovina N.P. The Importance of Forming Digital Competencies of Employees in the Healthcare Market // BENEFICIUM. 2026. Vol. 2(59). Pp. 86-94. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).86-94

Введение

Система здравоохранения активно адаптируется к динамичному развитию цифровых технологий, которые проникают во все сферы современной жизни. Трансформация отрасли, обусловленная внедрением цифровых инструментов и платформ, требует от медицинских работников не только глубоких профессиональных знаний и навыков, но и владения цифровыми компетенциями. Эти компетенции являются ключом к эффективному исполнению профессиональных обязанностей, улучшению качества медицинской помощи и повышению конкурентоспособности специалистов на рынке труда. К рассмотрению определения понятия «цифровые компетенции сотрудников» исследователи подходят с различных позиций. Одни из них в определении указанного понятия подчеркивают важность не только технических навыков, но и умения эффективно использовать цифровые инструменты сотрудниками в повседневной работе [1]. Цифровые компетенции определяются также как совокупность специальных знаний, навыков и способностей медицинских работников уверенно пользоваться современными информационно-коммуникационными технологиями для качественного исполнения профессиональных обязанностей и эффективного взаимодействия с коллегами и пациентами [2].

Объектом исследования в данной статье выступают цифровые компетенции медицинских работников, предметом – особенности их формирования и влияния на профессиональную деятельность в условиях цифровизации здравоохранения. Цель исследования – определить, каким образом обладание цифровыми компетенциями способствует

повышению конкурентоспособности медицинских работников на рынке труда и эффективности системы здравоохранения. Достижению обозначенной цели способствуют следующие задачи:

- 1) раскрытие понятия и структуры цифровых компетенций в профессиональной подготовке медицинских работников;
- 2) анализ современного состояния цифровизации российского здравоохранения и выявление потребности отрасли;
- 3) формирование методических рекомендаций по совершенствованию образовательной программы подготовки специалистов с компетенциями цифровых знаний в сфере медицины.

Настоящее исследование основывается на комплексном подходе, сочетающем количественные и качественные методы анализа. Основной акцент сделан на детальном рассмотрении механизмов формирования и критериев оценки цифровых компетенций медперсонала в эпоху активной цифровизации системы здравоохранения [1]. Материалами и методами исследования послужили: проведенный качественный анализ научных статей, докладов и нормативных актов, касающихся формирования цифровых компетенций в рамках высшего медицинского образования и дополнительного профессионального обучения [3]. Комбинация научных методов исследования: сравнение, обобщение и систематизация помогли в осмыслении публичных отчетов и публикаций в профильных изданиях, касающихся динамики цифровизации российского здравоохранения; в

понимании значимости для медицинских учреждений интеграции с единой государственной информационной системой здравоохранения (ЕГИСЗ), а также в процессе оценки цифровой зрелости отдельных регионов. Основным ограничением исследования стала невозможность точного измерения степени реального усвоения цифровых компетенций медицинскими работниками ввиду отсутствия общепринятых критериев оценки. Вместе с тем вектор исследования свидетельствует об актуальных проблемах и потенциальных путях развития цифровизации здравоохранения, а также позволяет выработать конкретные рекомендации для проектирования образовательных программ и практической деятельности медицинских сотрудников.

Результаты и их обсуждение

Специалисты подчеркивают, что цифровые компетенции необходимы медицинским сотрудникам в форме профессиональных знаний и умений для эффективного использования цифровых технологий, а также инновационных решений в диагностике, лечении, управлении качеством медицинских услуг и в коммуникациях с пациентами [4]. Определение цифровых компетенций, предлагаемое многими авторами, акцентирует внимание на практическом применении цифровых технологий для улучшения качества медицинской помощи и достижения конкретных результатов.

В сегодняшних реалиях формирование цифровых компетенций становится критически важным аспектом как в подготовке новых специалистов, так и в повышении квалификации работающих сотрудников медицинских учреждений. Современному медицинскому работнику необходимо владеть целостной системой цифровых компетенций, формируемых в процессе профессионального образования и охватывающих несколько основных направлений: технические навыки, умение работать с информацией, коммуникационные способности, знание правовых норм и способность к самоанализу. Специалист такого профиля обязан уверенно применять цифровые технологии для эффективного хранения и обработки медицинской информации.

Медицинскому персоналу в условиях современного развития технологий необходимо владеть системами передачи и анализа данных, ориентироваться в системах управления медицинской информацией, используя ЕГИСЗ, применять в работе электронные медицинские карты, рецепты и стандартизированные клинические маршруты. Важно обладать навыками мониторинга состояния пациентов, что подразумевает интерпретацию данных в реальном времени и применение автоматизированных систем для поддержки принятия врачебных решений [5]. Существенной частью цифровых компетенций яв-

ляется соблюдение информационной безопасности, этики и конфиденциальности данных пациентов. В итоге, цифровая грамотность должна сопровождаться мотивацией к постоянному обучению и адаптации к быстро меняющейся цифровой среде в сфере здравоохранения.

Комплекс цифровых компетенций сотрудников здравоохранения можно структурировать по следующим основным направлениям:

- технические умения работы с медицинскими цифровыми системами и устройствами;
- информационная грамотность и управление медицинскими данными;
- коммуникация и взаимодействие через цифровые платформы;
- правовые и этические вопросы цифровой деятельности;
- рефлексия и постоянное профессиональное развитие в условиях цифровизации [6].

Владение медицинским персоналом даже некоторыми из приведенных направлений цифровых компетенций обеспечивает медицинские учреждения необходимыми инструментами и технологиями, позволяет врачам уверенно ориентироваться в современных системах электронного документооборота, в процессах удаленного взаимодействия с пациентами и системах анализа больших объемов данных. Благодаря четкому взаимодействию с цифровыми платформами и службами, специалисты получают возможность своевременно реагировать на потребности пациентов, повышая общую эффективность работы всей отрасли здравоохранения.

Одной из важнейших характеристик современной цифровизации здравоохранения выступает активное использование электронных медицинских карт и создание единой информационной среды. Текущая ситуация характеризуется такими основными тенденциями, как широкое распространение передовых информационных технологий и цифровых инструментов, что трансформирует систему оказания медицинских услуг. Можно согласиться с тем, что обозначенные аргументы способствуют повышению качества оказываемой медицинской помощи, улучшению процессов диагностики и лечения, сокращению временных затрат и минимизации ошибок.

Сегодня цифровая грамотность медицинского работника – это не про умение включить компьютер. Это про владение конкретными инструментами, которые из вспомогательных средств превратились в обязательный компонент профессионального арсенала.

Начинать цифровизацию в клинике логично с главного – документации. Поэтому отправной точкой повсеместно стал переход на электронные медицинские карты (ЭМК). Важно понимать, что это не просто «электронная версия» истории болезни, а комплексная среда, агрегирующая клинические данные, результаты лабораторных и

инструментальных исследований, назначения и эпикризы. Ключевое преимущество – обеспечение непрерывности медицинского наблюдения: терапевт в поликлинике может видеть выписку из стационара, а врач скорой помощи – актуальный список принимаемых пациентом препаратов. Это снижает риски ятрогенных осложнений и дублирования назначений. Однако эффективность ЭМК напрямую зависит от дисциплины и грамотности персонала при ее ведении: некорректно внесенные данные или пропущенные поля сводят на нет все преимущества системы.

Следующий шаг – выход за стены отдельного учреждения. Эту задачу решает Единая государственная информационная система здравоохранения (ЕГИСЗ), которая логически развивает идею ЭМК, создавая единое информационное пространство в масштабах всей страны. Это особенно критично для мобильных пациентов и при оказании экстренной помощи. Клинический случай, описанный Е.Ю. Васильевой [7], нагляден: пациент с острым состоянием, поступивший в московскую клинику, ранее лечился в региональном центре. Благодаря ЕГИСЗ лечащий врач мгновенно получил доступ ко всей истории болезни, включая данные сложных исследований (КТ, МРТ) и протоколы предыдущей терапии. При отсутствии системы на сбор этих данных ушли бы дни, а лечение пришлось бы начинать «вслепую», увеличивая риски. Практика показывает, что основная проблема интеграции не техническая, а организационная: разрозненность и несовместимость локальных медицинских информационных систем (МИС) в регионах, а также сопротивление персонала изменениям рабочих процессов [8].

Развитие телемедицины, подстегнутое расширением высокоскоростного интернета и смартфонов, трансформирует формат взаимодействия «врач-пациент». Дистанционные консультации, мониторинг хронических больных и даже элементы первичной диагностики переходят в онлайн-плоскость. На российском рынке активно развиваются такие сервисы, как «СберЗдоровье» или «Яндекс.Здоровье» [9], которые позволяют не только проводить видео-консультации, но и осуществлять дистанционный мониторинг пациентов с хроническими заболеваниями (например, с артериальной гипертензией или диабетом) через подключенные носимые устройства. Однако, как отмечает И.А. Шадркин [6], широкому внедрению мешают не технические, а регуляторные и психологические барьеры. Во-первых, остаются вопросы юридической ответственности при установлении заочного диагноза. Во-вторых, и врачи, и пациенты, особенно старшего поколения, часто скептически относятся к эффективности дистанционного приема, что требует от медиков развития особых компетенций в области цифровой коммуникации и эмпатии.

Пожалуй, самый сложный вызов для профессиональной идентичности врача – партнерство с

искусственным интеллектом. Алгоритмы машинного обучения, обученные на миллионах снимков, показывают высочайшую точность в детекции патологий на рентгенограммах, КТ и МРТ, выступая в роли «второго мнения» для врача-рентгенолога. Глобальный пример – платформа IBM Watson Health для онкологии [10]. В России также развиваются подобные решения (например, для анализа флюорограмм или маммограмм). Ключевая компетенция врача в этом тандеме – не умение «общаться с алгоритмом», а способность к критической интерпретации его выводов, понимание принципов его работы и границ применения, чтобы не допустить слепого следования автоматизированной рекомендации.

Поток данных о здоровье теперь генерируется не только в клинике, но и в повседневной жизни пациента. Умные часы, фитнес-трекеры, портативные ЭКГ-мониторы и глюкометры с подключением к интернету формируют массив непрерывного мониторинга. Как показывают данные [6], это меняет парадигму с реактивной (лечение болезни) на превентивную медицину (предупреждение обострения). Для врача это означает необходимость научиться работать с этими данными: фильтровать информационный шум, интегрировать их с клинической картиной и, что самое сложное, мотивировать пациента к регулярному использованию устройств и соблюдению рекомендаций, основанных на их показаниях.

Замыкает цепочку цифровых изменений ключевой вопрос безопасности. В условиях перехода к полностью цифровым медицинским записям остро встает вопрос их защиты от несанкционированного доступа и точной идентификации пациента. Биометрические системы (по отпечатку пальца, радужной оболочке глаза, лицу) решают проблему «утраченных паролей» и ошибок при поиске карты однофамильца. Как отмечается в исследованиях [11], такие системы уже внедряются в крупных медицинских центрах. Но их использование требует от персонала понимания основ информационной безопасности и строгого следования протоколам аутентификации, чтобы технология, призванная защищать, сама не стала вектором для утечки биометрических данных.

Однако, достигнутый уровень цифровизации в здравоохранении обнажил ключевое противоречие: между масштабом технологических инвестиций и их клинической отдачей. Как показывает практика, внедрение электронных карт, телемедицины и систем поддержки решений само по себе не гарантирует роста качества услуг. Главным ограничивающим фактором становится дефицит цифровых компетенций у медицинских работников, без которых технологии остаются «слепым» инструментом.

Таким образом, за фасадом успешного внедрения скрываются три взаимосвязанные проблемы, формирующие «ловушку средней цифровизации».

1. Институциональное запаздывание. Система ДПО и вузовского образования не поспевает за жизненным циклом технологий. Врач сталкивается не просто со сложным интерфейсом, а с постоянной сменой логики работы МИС, что требует не разового обучения, а навыков непрерывной адаптации, которые сегодня не формируются целенаправленно.

2. Имитационная безопасность. Вложения в системы защиты данных (биометрию, шифрование) часто дают лишь иллюзию безопасности. Реальную угрозу создает низкая цифровая гигиена персонала – от использования личной почты для рабочих задач до уязвимых паролей. Технология, купленная для защиты, становится новой точкой входа для угроз.

3. Парадокс финансирования. Основной объем средств поглощает не развитие, а поддержка уже внедренных, но неэффективно используемых систем. Это создает порочный круг: деньги вложены, отдача низка, а на то, чтобы научить людей извлекать из них пользу, ресурсов уже не остается.

Наложение этих трех проблем формирует тот самый «структурный барьер», который фиксируют количественные исследования. Глубину этого разрыва между внедрением и эффективностью наглядно демонстрируют данные исследования цифровой зрелости российских медучреждений (2025 г.) [12]. Анализ практик свыше 200 организаций выявляет глубокое и нарастающее противоречие между формальными показателями внедрения и реальной эффективностью использования технологий [7]. Это противоречие проявляется в нескольких ключевых тенденциях.

Результаты исследования демонстрируют тревожную картину замедляющейся цифровой трансформации. С одной стороны, формальный охват высок: 87% учреждений соответствуют минимальным требованиям Минздрава [13]. С другой – темпы роста цифровой зрелости резко упали до 4.2% в 2025 году [14]. Это означает, что отрасль, достигнув «низко висящих плодов» (электронная запись, базовый документооборот), уперлась в структурный барьер. Его природу раскрывает структура бюджета: 60% средств уходит на поддержку существующих систем, и лишь 40% – на развитие инноваций [15]. Фактически, система вынуждена тратить большую часть ресурсов не на прорыв вперед, а на консервацию уже достигнутого, но не раскрывшего свой потенциал уровня.

Таким образом, представленные данные указывают не на «баланс», а на дисбаланс в распределении ресурсов. Приоритет финансирования эксплуатации над развитием закрепляет ситуацию, когда технологии есть, но их клинический и экономический эффект не реализуется. Это подтверждает центральный тезис: без перераспределения инвестиций с закупки технологий на формирование компетенций по их применению

цифровизация здравоохранения рискует остаться дорогостоящим, но малопродуктивным имитационным процессом. Преодоление «плато зрелости» требует не новых систем, а новых подходов к подготовке кадров, способных эти системы заставить работать на результат (рис. 1).



Рис. 1. Распределение бюджета развития цифровизации здравоохранения в 2025 г. / Fig. 1. Distribution of the Healthcare Digitalization Development Budget in 2025

Источник: составлено авторами на основе данных [4] / Source: compiled by the authors based on [4]

Анализ приоритетов финансирования выявляет замкнутый круг – инвестиционную ловушку эксплуатации. Данные показывают, что 68% медицинских организаций направляют основные бюджетные средства не на прорывные изменения, а на поддержку уже внедренных цифровых систем. Этот операционный фокус закономерно тиражируется на отраслевом уровне: 60% общего бюджета цифровизации поглощает техническое сопровождение и «латание» текущих решений [12].

Стратегическая проблема такого распределения – системное вымывание ресурсов под развитие кадрового потенциала. Финансовые и управленческие ресурсы, которые должны идти на опережающее обучение, утилизируются на поддержание работы часто неэффективно используемых систем. В результате, даже оставшиеся 40% бюджета, формально предназначенные для модернизации [15], на практике часто направляются на закупку очередного технологического «железа», а не на формирование «мягких» компетенций для работы с ним.

Таким образом, сложившаяся бюджетная модель не решает, а усугубляет ключевой кадровый дефицит. Она финансирует не цифровую трансформацию, а технологический статус-кво, где новые системы накладываются на старые подходы к работе. Разорвать этот круг можно только через целевое перенаправление потоков финансирования – с пассивной поддержки инфраструктуры на активные инвестиции в человеческий капитал, способный эту инфраструктуру заставить работать на клинический результат (рис. 2).

Формирование профессиональных навыков в области цифровых технологий помогает оптимизировать рабочую нагрузку персонала, повысить качество оказываемых медицинских услуг и раз-

работать эффективные схемы повышения квалификации работников здравоохранения. Это особенно важно в условиях перехода большинства медицинских документов в электронную форму, где владение цифровыми инструментами становится необходимым условием успешной профессиональной деятельности (рис. 3).

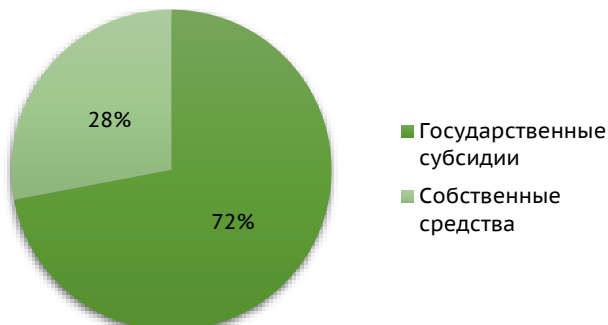


Рис. 2. Источники финансирования цифровизации в здравоохранении 2025 г. / Fig. 2. Sources of Funding for Healthcare Digitalization 2025

Источник: составлено авторами на основе данных [4] / Source: compiled by the authors based on [4]

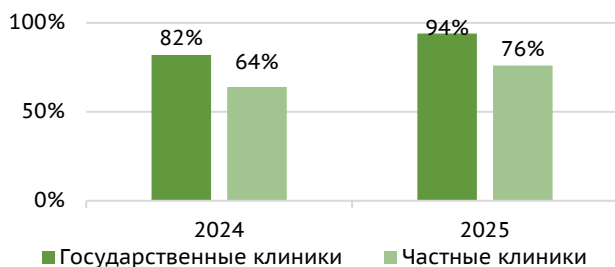


Рис. 3. Динамика перехода к электронному документообороту и доля ЭМК в медицинских организациях 2024-2025 гг. / Fig. 3. Dynamics of the Transition to Electronic Document Management and the Share of Electronic Medical Records (EMR) in Medical Organizations, 2024-2025

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

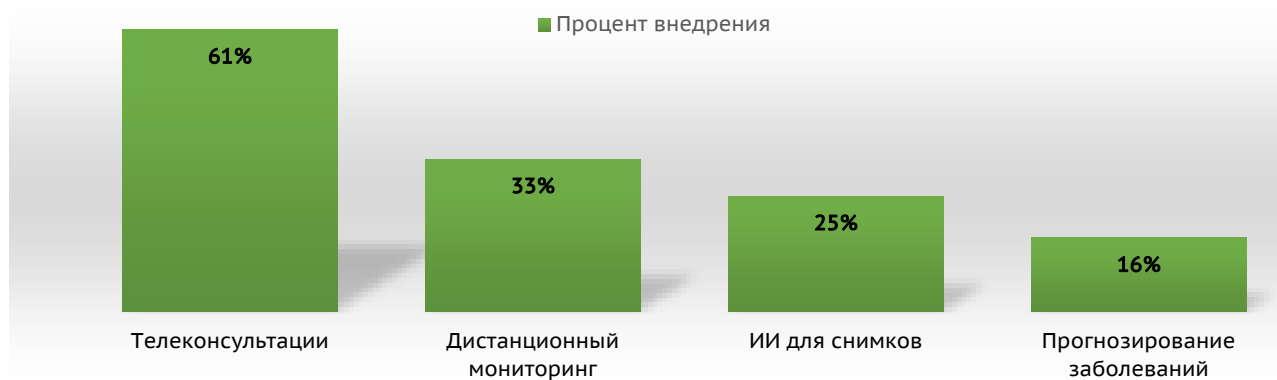


Рис. 4. Внедрение телемедицины и искусственного интеллекта в систему здравоохранения 2025 г. / Fig. 4. Implementation of Telemedicine and Artificial Intelligence in the Healthcare System in 2025

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Представленные данные о финансировании 2025 г. вскрывают глубинное противоречие, которое и объясняет фрагментарность внедрения. Несмотря на рост ИТ-бюджетов на 18%, их структура закрепляет статус-кво, а не стимулирует

Автоматизация внутренних процессов в здравоохранении охватывает широкий спектр задач – от записи пациентов до управления медикаментами и лабораторными исследованиями. Хотя по ряду направлений достигнуты весомые результаты, сохраняются зоны, требующие дополнительных усилий для достижения всеобъемлющей цифровизации.

Так, в области телемедицины 61% медучреждений проводят удаленные консультации, однако рост этого направления сдерживается двумя ключевыми проблемами: недостаточной подготовкой медицинского персонала к работе с цифровыми инструментами и скептическим отношением пациентов к точности дистанционной диагностики.

Еще более скромные показатели наблюдаются в сфере дистанционного мониторинга – лишь 33% учреждений здравоохранения внедрили технологии отслеживания состояния пациентов вне стационара, несмотря на растущую востребованность таких решений. При этом многие врачи указывают на нехватку времени для обучения и освоения регулярного использования телемедицинских платформ, что дополнительно замедляет их внедрение в повседневную практику.

В сегменте искусственного интеллекта прогресс еще менее заметен. Только 25% медучреждений применяет искусственный интеллект для анализа медицинских снимков, а алгоритмы прогнозирования заболеваний используют лишь 16% организаций. Главным препятствием к широкому внедрению этих технологий остается их высокая стоимость, которая особенно ощутима для региональных и небольших клиник (рис. 4).

прорыв. Отрасль тратит львиную долю 60% на эксплуатацию уже внедренных систем, подтверждая тезис об «инвестиционной ловушке», где ресурсы утилизируются на поддержание не всегда эффективно используемых решений.

Это создает порочный круг для развития кадров: основные средства поглощает техническая поддержка, а не опережающая подготовка людей. Оставшиеся 40%, формально предназначенные для развития, на практике часто уходят не на формирование «мягких» компетенций, а на закупку нового «железа», усиливая технологический разрыв с персоналом.

Критическая зависимость от государственных субсидий 72% делает всю эту модель крайне уязвимой. Она не формирует устойчивых внутренних стимулов у медицинских организаций для инвестиций в цифровые компетенции как в источник эффективности. Напротив, она формирует замкнутый цикл затратного характера: рост государственного финансирования ведет к внедрению более сложных систем, что, в свою очередь, увеличивает операционные расходы на их обслуживание и закономерно порождает новый виток запросов на бюджетные ассигнования.

Таким образом, проблема не в недостатке финансирования цифровизации в целом, а в его дисфункциональной структуре. Для преодоления барьеров необходима не просто «поддержка инноваций», а целевое реформирование финансовых потоков: введение нормативов, обязывающих направлять значимую часть средств (например, 25-30% от бюджета на новые системы) на обязательное обучение персонала работе с ними, а также создание стимулов для софинансирования подобных программ самими учреждениями.

Проведенный анализ выявляет системное противоречие современного этапа цифровизации российского здравоохранения. Достигнув высоких показателей формального охвата базовыми технологиями, отрасль столкнулась с феноменом «ловушки средней цифровизации»: дальнейший рост эффективности упирается не в отсутствие технологических решений, а в критический дефицит кадрового потенциала для их полноценного использования.

Эта ловушка имеет четкий экономический механизм. Сложившаяся модель финансирования, где 60% средств «заморожено» в поддержке текущих систем [12], систематически вымывает ресурсы из развития кадров. Врач сталкивается с постоянным обновлением сложного цифрового инструментария, но не получает ни времени, ни качественного обучения для работы с ним. Разрыв между технологической насыщенностью среды и компетентной готовностью персонала становится ключевым ограничителем роста.

Дальнейший прогресс невозможен без жесткого пересмотра самой логики цифровизации. Фокус должен сместиться с закупки «умных систем» на создание «умных команд», способных эти системы использовать. Для этого требуются не рекомендации, а инструменты принуждения к развитию:

1. Норматив обучения вместо норматива закупок.

Необходимо ввести обязательную «кадровую долю» в любой бюджетной заявке на цифровые технологии. Если учреждение запрашивает 10 млн рублей на новую МИС, 2-2.5 млн из этой суммы должны быть заблокированы под контракт с поставщиком на обучение персонала. Не абстрактные «курсы повышения квалификации», а конкретные практикумы по работе с покупаемой системой. Это заставит поставщиков делать интерфейсы интуитивными, а заказчиков – серьезно относиться к внедрению.

2. Аккредитация через цифровую навигацию.

Цифровая грамотность должна перестать быть факультативом. Прохождение сертификации по ключевым цифровым протоколам (работа в ЕГИСЗ, оформление ЭМК, основы кибербезопасности) должно стать обязательным элементом процедуры профессиональной аккредитации и перееккредитации врачей и медицинских сестер. Без этого штампа – нет допуска к работе с электронными журналами назначений и историями болезней. Это превратит обучение из периодического события в непрерывное условие профессионального существования.

3. Создание внутренних «цифровых десантов».

Ни один внешний IT-специалист не знает клинических процессов так, как свои коллеги. Поэтому критически важно выращивать внутренних экспертов – «цифровых старших медсестер» или «клинических информатиков». Это должны быть действующие медики, которые получают доплату, сокращенную нагрузку и методическую поддержку за то, что становятся центрами компетенции в своем отделении: помогают коллегам, тестируют обновления, формулируют требования к разработчикам от лица практиков. Их роль – не администрирование, а преодоление сопротивления изменениям изнутри коллектива.

Заключение

Проведенный анализ показывает, что российское здравоохранение достигло критической точки в своей цифровой эволюции. Экстенсивный этап (массовое внедрение базовых систем и формальное подключение к ЕГИСЗ) близок к завершению. Однако количественный рост технологической инфраструктуры перестал конвертироваться в качество медицинской помощи. Отрасль уперлась в «ловушку средней цифровизации»: технологии есть, а компетенций для их полноценного использования нет.

Корень проблемы не в дефиците финансирования, а в его дисфункциональной структуре. Бюджетная модель, где 60% средств уходит на эксплуатацию уже внедренных систем, а 72% инвестиций составляют госсубсидии, формирует затратную спираль, а не стимулы к эффективности.

Новые системы накладываются на старые подходы к работе, а разрыв между технологическими возможностями и реальной клинической практикой только растёт.

Преодоление этой ловушки требует не очередных «концепций развития», а жесткой перенастройки управленческих и финансовых механизмов. Мы предлагаем три системных решения:

1. «Кадровая доля» в госзакупках. Обязательный норматив (20-25% от стоимости контракта) на обучение персонала работе с покупаемой цифровой системой. Это создаст рыночный стимул для разработчиков делать интуитивные продукты, а для заказчиков – серьезно относиться к внедрению.

2. Аккредитация через цифровой навык. Включение сертификации по ключевым цифровым протоколам (ЕГИСЗ, ЭМК, кибергигиена) в обязательную процедуру профессиональной аккредитации и переаккредитации врачей и медсестер. Без этого штампа нет допуска к работе.

3. Институт «цифровых десантов». Создание и нормативное закрепление гибридных ролей, «клинических информатиков» или «цифровых старших медсестер» из числа действующих медиков, которые становятся внутренними центрами компетенций и агентами изменений в своих отделениях.

Цифровая трансформация здравоохранения это в конечном счете не технологический, а антропологический проект. Его успех будет измеряться не терабайтами собранных данных, а уверенностью врача, интерпретирующего выводы ИИ, и скоростью, с которой медсестра находит нужную запись в электронной карте. Инвестиции в эту уверенность – единственный способ превратить дорогостоящую цифровую инфраструктуру из объекта бесконечной эксплуатации в реальный рабочий инструмент для спасения жизней и времени.

Библиография

- [1] Алексеева Т.А., Борисова Н.В. Цифровые компетенции медицинских работников // Вестник Томского государственного университета. Педагогика и психология. 2022. № 58. С. 114-123.
- [2] Коленникова О.А. Владение медицинскими специалистами цифровыми технологиями // Народонаселение. 2022. Том 25. № 3. С. 189-199. DOI: 10.19181/population.2022.25.3.15
- [3] Лазаренко В.А., Калуцкий П.В., Дремова Н.Б., Овод А.И. Адаптация высшего медицинского образования к условиям цифровизации здравоохранения // Высшее образование в России. 2020. Том 29. № 1. С. 105-115. DOI: 10.31992/0869-3617-2020-29-1-105-115
- [4] Dal Mas F., Massaro M., Ripa P. The Challenges of Digital Transformation in Healthcare: An Interdisciplinary Literature Review, Framework, and Future Research Agenda // Technovation. 2023. Vol. 123. P. 102716. (На англ.). DOI: 10.1016/j.technovation.2023.102716
- [5] Mumtaz H., Hamza Riaz M., Wajid H. Current Challenges and Potential Solutions to the Use of Digital Health

- Technologies in Evidence Generation: a Narrative Review // *Frontiers in Digital Health*. 2023. Vol. 5. Pp. 1-8. (На англ.). DOI: 10.3389/fdgth.2023.1203945
- [6] Шадеркин И.А. Три абсолютных барьера при внедрении цифровых технологий в медицину // *Российский журнал телемедицины и электронного здравоохранения*. 2023. Том 9. № 2. С. 40-55. DOI: 10.29188/2712-9217-2023-9-2-40-55
- [7] Баранова Т.В., Гурцкой Л.Д., Смирнова Е.К. Цифровые компетенции медицинского работника: современный стандарт профессионализма // *Ремедиум*. 2025. Том 29. № 2. С. 162-166. DOI: 10.32687/1561-5936-2025-29-2-162-166
- [8] Ferreira J.C., Elvas L.B., Correia R. Empowering Health Professionals with Digital Skills to Improve Patient Care and Daily Workflows // *Healthcare*. 2025. Vol. 13(3). Pp. 1-20. (На англ.). DOI: 10.3390/healthcare13030329
- [9] Zhang X., Ma L., Sun D. Artificial Intelligence in Telemedicine: A Global Perspective Visualization Analysis // *Telemedicine and e-Health*. 2024. Vol. 30(7). Pp. e1909- e1922. (На англ.). DOI: 10.1089/tmj.2023.0704
- [10] Wagner G., Ringeval M., Raymond L., Paré G. Digital Health Competences and AI Beliefs as Conditions for the Practice of Evidence-Based Medicine: A Study of Prospective Physicians in Canada // *Medical Education Online*. 2025. Vol. 30(1). Pp. 1-13. (На англ.). DOI: 10.1080/10872981.2025.2459910
- [11] Базаева М.В. Влияние цифровых технологий на здравоохранение // *Информационное общество*. 2024. № 3. С. 80-87.
- [12] Stoumpos A.I., Kitsios F., Talias M.A. Digital Transformation in Healthcare: Technology Acceptance and Its Applications // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2023. Vol. 20(4). Pp. 1- 45. (На англ.). DOI: 10.3390/ijerph20043407
- [13] Navarro-Martinez O., Igual-Garcia J., Traver-Salcedo V. Bridging the Educational Gap in Terms of Digital Competences between Healthcare Institutions and Demands and Professionals' Needs // *BMC Nursing*. 2023. Vol. 22(1). Pp. 1-8. (На англ.). DOI: 10.1186/s12912-023-01284-y
- [14] Структура и ключевые мероприятия федерального проекта «Национальная платформа «Здоровье» (2025). Министерство здравоохранения Российской Федерации. URL: <https://minzdrav.gov.ru/special/poleznye-resursy/natsionalnye-proekty-rossii-prodolzhitelnaya-i-aktivnaya-zhizn-novye-tehnologii-sberezheniya-zdorovya/fp-natsionalnaya-tsifrovaya-platforma-zdorovie> (дата обращения 20.01.2026).
- [15] Global strategy on digital health 2020-2025 (2021). World Health Organization. (На англ.). URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240020924> (дата обращения 15.12.2025).

References

- [1] Alekseeva T.A., Borisova N.V. Tsifrovye kompetentsii meditsinskikh rabotnikov [Digital competencies of healthcare workers] // *Tomsk State University Journal of Pedagogy and Psychology*. 2022. Vol. 58. Pp. 114-123. (In Russ.).
- [2] Kolennikova O.A. Using Digital Technologies by Medical Professionals // *Population*. 2022. Vol. 25(3). Pp. 189-199. (In Russ.). DOI: 10.19181/population.2022.25.3.15
- [3] Lazarenko V.A., Kalutskiy P.V., Dremova N.B., Ovod A.I.

- Adaptation of Higher Medical Education to the Conditions of Digitalization of Healthcare // Higher Education in Russia. 2020. Vol. 29(1). Pp. 105-115. (In Russ.). DOI: 10.31992/0869-3617-2020-29-1-105-115
- [4] Dal Mas F., Massaro M., Ripa P. The Challenges of Digital Transformation in Healthcare: An Interdisciplinary Literature Review, Framework, and Future Research Agenda // Technovation. 2023. Vol. 123. P. 102716. DOI: 10.1016/j.technovation.2023.102716
- [5] Mumtaz H., Hamza Riaz M., Wajid H. Current Challenges and Potential Solutions to the Use of Digital Health Technologies in Evidence Generation: a Narrative Review // Frontiers in Digital Health. 2023. Vol. 5. Pp. 1-8. DOI: 10.3389/fdgth.2023.1203945
- [6] Shaderkin I.A. Three Absolute Barriers of Digital Technologies Implementation in Medicine // Russian Journal of Telemedicine and E-Health. 2023. Vol. 9(2). Pp. 40-55. DOI: 10.29188/2712-9217-2023-9-2-40-55
- [7] Baranova T.V., Gurtskoy L.D., Smirnova E.K. Digital Competencies of a Medical Professional: a Modern Standard of Professionalism // Remedium. 2025. Vol. 29(2). Pp. 162-166. (In Russ.). DOI: 10.32687/1561-5936-2025-29-2-162-166
- [8] Ferreira J.C., Elvas L.B., Correia R. Empowering Health Professionals with Digital Skills to Improve Patient Care and Daily Workflows // Healthcare. 2025. Vol. 13(3). Pp. 1-20. DOI: 10.3390/healthcare13030329
- [9] Zhang X., Ma L., Sun D. Artificial Intelligence in Telemedicine: A Global Perspective Visualization Analysis // Telemedicine and e-Health. 2024. Vol. 30(7). Pp. e1909-e1922. DOI: 10.1089/tmj.2023.0704
- [10] Wagner G., Ringeval M., Raymond L., Paré G. Digital Health Competences and AI Beliefs as Conditions for the Practice of Evidence-Based Medicine: A Study of Prospective Physicians in Canada // Medical Education Online. 2025. Vol. 30(1). Pp. 1-13. DOI: 10.1080/10872981.2025.2459910
- [11] Bazaeva M.V. The Impact of Digital Technologies on the Healthcare Sector // Information Society. 2024. Vol. 3. Pp. 80-87. (In Russ.).
- [12] Stoumpos A.I., Kitsios F., Talias M.A. Digital Transformation in Healthcare: Technology Acceptance and Its Applications // International Journal of Environmental Research and Public Health. 2023. Vol. 20(4). Pp. 1-45. DOI: 10.3390/ijerph20043407
- [13] Navarro-Martinez O., Igual-Garcia J., Traver-Salcedo V. Bridging the Educational Gap in Terms of Digital Competences between Healthcare Institutions and Professionals: Needs // BMC Nursing. 2023. Vol. 22(1). Pp. 1-8. DOI: 10.1186/s12912-023-01284-y
- [14] Структура и ключевые мероприятия федерального проекта «Национальная платформа «Здоровье» [Structure and key activities of the federal project "National Health Platform"] (2025). Ministry of Health of the Russian Federation. (In Russ.) URL: <https://minzdrav.gov.ru/special/poleznye-resursy/natsionalnye-proekty-rossii-prodolzhitel'naya-i-aktivnaya-zhizn-novye-tehnologii-sbere-zheniya-zdorovya/fp-natsionalnaya-tsifrovaya-plat-forma-zdorovie> (accessed on 20.01.2026).
- [15] Global strategy on digital health 2020-2025 (2021). World Health Organization. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240020924> (accessed on 15.12.2025).

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

Ирина Евгеньевна Никулина – д-р экон. наук, профессор; профессор, Томский политехнический университет, Томск, Россия / **Irina E. Nikulina** – Dr. Sci. (Economics), Professor; Professor, Tomsk Polytechnic University, Tomsk, Russia

E-mail: nie@tpu.ru

SPIN РИНЦ 5501-7056

ORCID 0000-0003-0472-7816

Scopus Author 57192184245

Нина Петровна Головина – аспирант, Томский политехнический университет, Томск, Россия / **Nina P. Golovina** – Graduate Student, Tomsk Polytechnic University, Tomsk, Russia

E-mail: golovina.ninnel@yandex.ru

ORCID 0009-0003-0216-7939

Поступила в редакцию / Received 07.01.2026

Поступила после рецензирования / Revised 05.03.2026

Принята к публикации / Accepted 20.05.2026


DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).95-104
Специальность ВАК 5.2.3
УДК 331.101.6:331.105.6
JEL J24, L26, O15



© Zuo Wenjun, 2026

ORIGINAL PAPER

AN EMPIRICAL STUDY ON EMPLOYEE INTRAPRENEURSHIP AS GROWTH RESERVES FOR LABOR PRODUCTIVITY

Zuo Wenjun , Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Yekaterinburg, Russia; Zhejiang Guangsha Vocational and Technical University of Construction, Jinhua, China

Abstract. Although entrepreneurially oriented approaches have emerged as a critical determinant of modern economic efficiency, empirical evidence substantiating employee intrapreneurship as growth reserves for labor productivity remains scarce. This study aims to examine the impact of employee intrapreneurship on employee performance and organizational performance, and to validate its role as a key driver of labor productivity improvement amid China's economic context. We developed three hypotheses about the positive associations between intrapreneurship and multi-dimensional performance, and tested them through quantitative empirical analysis to validate employee intrapreneurship as growth reserves for labor productivity. The research used survey data from 170 valid responses of corporate managers in China, and adopted structural equation modeling, reliability and validity tests, and path analysis for data processing. The results demonstrate that employee intrapreneurship exerts a significant positive effect on both employee performance ($\beta = 0.761$, $p < 0.001$) and organizational performance ($\beta = 0.663$, $p < 0.001$), accounting for 57.9% and 44.0% of their variance respectively. These findings confirm that employee intrapreneurship is a critical determinant of labor productivity growth. This research provides justification for enterprise managers to build intrapreneurial culture and optimize human resource strategies, and offers reference for labor economic policy formulation. Future research can explore the underlying mediating and moderating mechanisms, and expand the sample scope to enhance the generalizability of the conclusions.


Keywords: employee intrapreneurship, employee performance, entrepreneurial behavior, human resource development, labor economics, labor productivity, organizational performance

Funding: financial support for this study was provided by the "Propority-2030" of Ural Federal University after the first President of Russia B.N. Yeltsin (№ ПРТЮ88т5.1-25).

For citation: Wenjun Z. An Empirical Study on Employee Intrapreneurship as Growth Reserves for Labor Productivity // BENEFICIUM. 2026. № 2(59). С. 95-104. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).95-104

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ИНТРАПРЕНЕРСТВА КАК РЕЗЕРВОВ РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Цзо Вэньцзюнь , Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, Екатеринбург, Россия; Чжэцзянский Гуанша строительный профессионально-технический университет, Цзиньхуа, Китай

Аннотация. Предпринимательские подходы стали ключевым фактором современной экономической эффективности, но эмпирических данных об интрапренерстве как резерве роста производительности труда пока недостаточно. Цель настоящего исследования – выявить влияние интрапренерства на эффективность сотрудников и эффективность организации, а также обосновать его роль в качестве ключевого драйвера повышения производительности труда в условиях экономики Китая. Нами было выдвинуто три гипотезы о положительном влиянии интрапренерства на многоуровневые показатели эффективности; их проверка осуществлялась с помощью количественного эмпирического анализа, направленного на подтверждение роли интрапренерства как резерва роста производительности труда. Эмпирическую базу исследования составили данные опроса 170 руководителей предприятий в Китае. Обработка данных выполнялась с использованием моделирования структурными уравнениями, анализа надежности и валидности, а также путевого анализа. Результаты демонстрируют, что интрапренерство сотрудников оказывает значимое положительное влияние как на эффективность сотрудников ($\beta = 0.761$, $p < 0.001$), так и на эффективность организации ($\beta = 0.663$, $p < 0.001$), объясняя 57.9 % и 44.0 % дисперсии соответственно. Полученные выводы подтверждают, что интрапренерство является критически важным фактором роста производительности труда. Данное исследование предоставляет менеджерам предприятий обоснование для формирования культуры интрапренерства и оптимизации стратегий управления человеческими ресурсами, а также служит ориентиром при разработке политики

в области экономики труда. В будущих исследованиях целесообразно изучение лежащих в основе механизмов медиации и модерации, а также расширение выборочной совокупности для повышения обобщаемости полученных результатов.

Ключевые слова: интрапренерство сотрудников, предпринимательское поведение, развитие человеческих ресурсов, эффективность организации, эффективность сотрудников, экономика труда, производительность труда

Финансирование: финансовая поддержка данного исследования была оказана в рамках программы «Приоритет-2030» Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (№ ПРТЮ88т5.1-25).

Для цитирования: Wenjun Z. An Empirical Study on Employee Intrapreneurship as Growth Reserves for Labor Productivity // BENEFICIUM. 2026. Vol. 2(59). Pp. 95-104. (На англ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).95-104

Introduction

Entrepreneurship-oriented methodologies have evolved into a crucial factor shaping contemporary economic operational efficiency. Since 2015, China has launched the nationwide mass entrepreneurship and innovation initiative to enhance the entrepreneurial competence of labor force. The proposal of new quality productive forces in 2024 further pivots development momentum from conventional growth paradigms to innovation-led productivity accumulation. In this environment, traditional approaches to improving labor productivity – such as workflow optimization, technological investment, and worker incentives – are confronted with challenges [1]. Fostering employees' entrepreneurial competencies is increasingly recognized as a critical complement to these strategies. Employee intrapreneurship refers to entrepreneurial activities and innovative behaviors initiated by employees within an organization, stemming from human resource development efforts [2]. Recent research conceptualizes it through two primary constructs: strategic renewal behavior and venture-creating behavior [3]. Unlike independent entrepreneurship, intrapreneurship operates within an existing organization's resources and structure, enabling innovation and agility in today's entrepreneurial economy.

Despite its growing importance, few studies have empirically examined the role of employee intrapreneurship in enhancing labor productivity and efficiency, particularly in knowledge-based economies where innovation and adaptability are essential. Modern productivity models increasingly need to account for creative problem-solving and strategic initiative, making intrapreneurship a relevant concept for human resource development [4]. While existing research has explored intrapreneurship in relation to innovation and organizational culture [5], scholars such as Antoncic and Hisrich [6] emphasize its role in enhancing innovation capabilities, and others note its contribution to adaptability and competitive advantage [7]. However, these studies typically focus on innovation outcomes rather than on labor productivity in terms of employee and organizational performance. Moreover, traditional labor productivity research still emphasizes indicators such as output per worker and task optimization [8], leaving the relationship between intrapreneurship and productivity underexplored. Addressing this gap

is essential in an era where adaptability and innovation are key to sustained growth.

To fill the existing research gap, the goal of this research is to empirically validate that employee intrapreneurship is a critical determinant of labor productivity growth within China's economic context. The research objectives include: to build a theoretical framework for how employee intrapreneurship drives labor productivity through enhancing employee and organizational performance; to test the positive impact of employee intrapreneurship on employee and organizational performance; to confirm the core role of employee intrapreneurship as a growth reserve for labor productivity. The object of this research is the mechanism of employee intrapreneurship acting as a growth reserve for enterprise labor productivity, as well as its causal relationships with multi-dimensional employee performance and comprehensive organizational performance.

Employee intrapreneurship, defined as entrepreneurial behavior within existing organizations, has gained significant attention in recent years due to its potential to foster innovation, drive growth, and improve competitive positioning. Role theory posits that individuals' behaviors are influenced by the expectations attached to their roles within an organization [9]. Employees who engage in intrapreneurial activities often experience role expansion, where their responsibilities go beyond routine tasks and involve higher levels of autonomy, creativity, and decision-making. This broader scope of responsibilities encourages employees to assume proactive behaviors that align with organizational objectives, thereby enhancing work role performance. In this sense, intrapreneurship provides employees with opportunities to shape their roles actively, which may lead to improved job performance outcomes, such as efficiency, quality of work, and problem-solving abilities. Empirical studies support the argument that intrapreneurship positively influences employee outcomes. Phuong [10] argue that employees engaged in intrapreneurial activities demonstrate higher levels of self-efficacy and adaptability, leading to superior work role performance. Additionally, study by I.A. Kulkova and N.A. Nikolaev confirms that shifting toward entrepreneurship-focused labor relations helps boost staff productivity within industrial enterprises [11].

Given this broader understanding of performance in the complicated organizational environment, it is essential to investigate how intrapreneurial activities contribute to employee performance based on this conceptualization. Drawing from role theory and prior empirical evidence, it is reasonable to propose that intrapreneurship enhances employees' proficiency, adaptivity, and performance as an individual, team member, and organizational member. When employees engage in intrapreneurial behaviors, they are more likely to exhibit strategic renewal initiatives, which are essential components of proficiency performance. Furthermore, the renewal thinking associated with intrapreneurship allow employees to redefine their roles in ways that align more closely with organizational goals, thus enhancing their adaptivity performance in terms of resilience [12]. Intrapreneurial employees are also more likely to engage in extra-role behaviors, such as helping colleagues or volunteering for challenging projects, contributing to proactivity performance. Based on the theoretical and empirical foundation outlined above, this study proposes the following hypothesis:

Hypotheses 1: Employee intrapreneurship positively contributes to employee performance.

The connection between employee intrapreneurship and a range of performance measures has been investigated across multiple studies. For instance, Augusto Felício [13] proposed a theoretical framework that demonstrates a substantial effect of intrapreneurship on corporate performance. In this framework, intrapreneurship is characterized as a multidimensional construct that includes innovation, risk-taking when confronting novel challenges and uncertainties, competitive drive, proactivity, and autonomy. Felício's empirical results substantiate a positive relationship between this multidimensional perspective on intrapreneurship and various facets of organizational performance, such as financial outcomes, firm productivity, and growth. These conclusions are supported by additional research. Dung and Giang [14] examined the contribution of intrapreneurship to enhancing the performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) within an international business setting. Their findings reveal that strategic renewal behaviors and new business venture activities core components of international employee intrapreneurship significantly improve the export performance of SMEs. Similarly, Asiaei et al. [15] analyzed the influence of intrapreneurship on corporate financial performance, illustrating that intrapreneurship harnesses intellectual capital to promote firm success. Finally, Atallah et al. [16] emphasized the critical role of prior intrapreneurial experience in the decision to found a startup, with their research indicating that such experience leads to heightened innovation and entrepreneurial success.

The hypothesis that intrapreneurship positively contributes to organizational performance can also

be theoretically justified by drawing on Schumpeter's Theory of Economic Development, the Austrian School of Economics, and Human Capital Theory. Schumpeter's theory highlights the importance of innovation in driving economic growth, with intrapreneurs acting as internal innovators who introduce new products, services, and processes, thereby enhancing organizational performance. Human Capital Theory further supports this hypothesis by demonstrating that employees' skills, creativity, and problem-solving abilities core aspects of intrapreneurship lead to increased productivity and organizational outcomes. By fostering employee intrapreneurship, organizations effectively leverage and develop their human capital, leading to sustained innovation and superior performance. Thus, these theories collectively support the idea that employee intrapreneurship is a key driver of organizational success. Based on the theoretical and empirical foundations provided by previous research, we propose the following hypothesis:

Hypotheses 2: Employee intrapreneurship positively contributes to organizational performance.

Intrapreneurship defined as entrepreneurial initiatives carried out by employees within an existing organization is characterized by traits such as innovation, proactivity, and problem-solving. These attributes are consistent with established frameworks in labor economics and organizational management, which posit that innovation and initiative directly enhance both individual and collective output. In labor economics, productivity is typically understood as the ratio of output to labor input. When employees engage in intrapreneurial activities, they are more likely to generate novel ideas, optimize workflows, and respond effectively to emerging challenges [17]; such contributions tend to raise their personal productivity. At the organizational level, the accumulation of these individual gains can translate into more streamlined operations, improved resource utilization, and overall gains in productivity and efficiency. Consequently, the theoretical connection between intrapreneurial behavior and increased labor output is firmly grounded in the innovation economics literature (e.g., Schumpeter's theory of creative destruction) as well as in management theory.

Within this context, we propose that intrapreneurship serves as a significant factor in boosting labor productivity and efficiency, provided it demonstrates strong predictive power for employee and organizational performance. This proposition is reinforced by the predictive validity of employee intrapreneurship. If intrapreneurship consistently contributes to employee performance through indicators such as adaptability, initiative, and competence it follows that the resulting improvements in individual performance will collectively enhance organizational outcomes. Organizational performance, commonly assessed by metrics such as profitability, innovation, and market share, is closely linked to the

effectiveness with which employees fulfill their responsibilities. Given that intrapreneurship may drive key performance dimensions at the individual level, it can be considered a reliable mechanism for increasing labor productivity (i.e., achieving higher output per employee) and efficiency (i.e., enabling better resource allocation and fostering innovation

within the organization).

Hypotheses 3: The role of employee intrapreneurship as a factor to increase labor productivity is established if intrapreneurship significantly and positively contributes the individual and organizational performance.

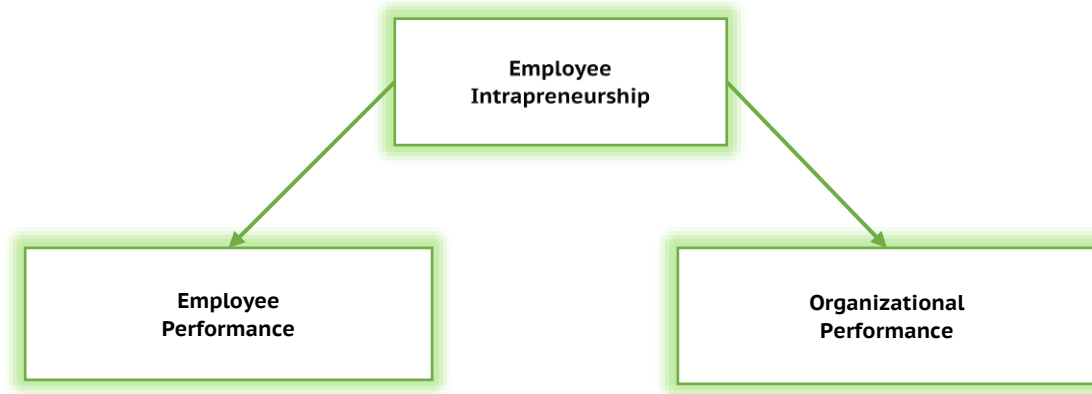


Fig. 1. Theoretical Framework on the Role of Employee Intrapreneurship to Enhance Labor Productivity Indicated by Employee and Organizational Performance / Рис. 1. Теоретическая рамка роли интрепренерства для повышения производительности труда с точки зрения эффективности сотрудников и организации

Source: compiled by the author / Источник: составлено автором

In collecting data for this study, we employed the Credamo platform, a well-established online survey tool in China that functions similarly to Qualtrics, a common survey platform in the United States. Its reliability has been recognized by international academic journals and research institutions [18]. The sample was intentionally limited to currently employed corporate managers (including junior, middle, and senior levels), as performance related data have traditionally been considered more accessible and transparent to individuals in managerial roles [19]. From an initial pool of 197 respondents, 27 were removed for failing to satisfy the selection criteria, yielding a final sample of 170 valid questionnaires and an effective response rate of 86.29%. Among the valid respondents, 122 identified as male and 48 as female. In terms of education, two participants had completed middle or vocational school, 110 held a bachelor's or associate degree, and 58 had earned a master's or doctoral degree. Monthly income distribution was as follows: 23 reported earnings below 6,000 CNY, 54 between 6,000 and 9,000 CNY, 72 between 9,000 and 12,000 CNY, and 21 above 12,000 CNY. Regarding age, 60 participants were between 18 and 30 years old, 72 between 30 and 40, 34 between 40 and 50, and four over 50.

To measure employee intrapreneurship, this study utilizes the Employee Intrapreneurship Scale developed by Gawke et al. [20], which evaluates two key dimensions: strategic renewal behavior and venture-creating behavior. The original scale consists of eight items. For example, a question related to strategic renewal behavior is, "I undertake activities to

realize change in my organization," while for venture-creating behavior, an example question is, "I undertake activities to set up new business units." In Gawke et al.'s study, the Cronbach's alpha values for these dimensions were 0.91 and 0.87, respectively, reflecting the reliability of the scale in assessing intrapreneurial behavior. Labor productivity within the organizational context was measured using a tool drawing from the work of Griffin [21] and Delaney & Huselid [19]. What's more, additional constructs such as individual entrepreneurial orientation and organizational entrepreneurial orientation was respectively measured using the scale developed by Covin et al. [22] and Hu and Zhang [23]'s Chinese version scale based on the original scale of Covin and Slevin [24].

Results and Discussion

Table 1 presents the results related to the construct reliability and convergent validity. CR, or construct reliability, measures the internal consistency reliability of the construct. It is similar to Cronbach's alpha but takes into account the actual loadings of each indicator. A CR value of 0.70 or higher is considered acceptable. All constructs (IB, EP, OP) have Composite Reliability (CR) values above 0.70, indicating good internal consistency. As shown in the table, the construct reliability coefficients for all measures in this study fall between 0.855 and 0.911, which meets the recommended criteria established by Fornell and Larcker [25] and Hair et al. [26]. Thus, the adapted scale used in this research demonstrates a satisfactory level of internal consistency.

Table 1 / Таблица 1

The Reliability and Validity Analysis of each Measurable Variable / Анализ надежности и валидности каждой измеряемой переменной

| Construct / Конструкция | Item / Элемент | Estimate / Оценка | SMC | CR | AVE |
|-------------------------|----------------|-------------------|-------|-------|-------|
| IB | SRB | 0.970 | 0.941 | 0.855 | 0.750 |
| | VB | 0.748 | 0.560 | | |
| EP | ITPF | 0.717 | 0.514 | 0.911 | 0.535 |
| | ITAD | 0.794 | 0.630 | | |
| | ITPA | 0.625 | 0.391 | | |
| | TMPF | 0.653 | 0.426 | | |
| | TMAD | 0.803 | 0.645 | | |
| | TMPA | 0.740 | 0.548 | | |
| | OMPF | 0.699 | 0.489 | | |
| | OMAD | 0.717 | 0.514 | | |
| | OMPA | 0.809 | 0.654 | | |
| OP | POP | 0.986 | 0.972 | 0.857 | 0.753 |
| | PMP | 0.731 | 0.534 | | |

Note: Est. – Estimate; S.E – Standard Error; SMC – Squared Multiple Correlation; CR – Construct Reliability; AVE – Average Variance Extracted; IB – Intrapreneurial Behavior; EP – Employee Performance; OP – Organizational Performance; IB is explained by SRB (strategic renewal behavior) and VB (venture creating behavior); EP is explained by individual task proficiency (ITPF), individual task adaptivity (ITAD), individual task proactivity (ITPA), team member proficiency (TMPF), team member adaptivity (TMAD), team member proactivity (TMPA), organizational member proficiency (OMPF), organizational member adaptivity (OMAD), and organizational member proactivity (OMPA). OP is explained by perceived organizational performance (POP) and perceived market performance (PMP).

Source: compiled by the author using Mplus version 8.3 based on collected data / Источник: составлено автором использованием Mplus версии 8.3 на основе собранных данных

What's more, in order to capture all the measuring items beside the subcontracts, further reliability analysis in terms of Cronbach alpha is employed. The reliability analysis results in Table 2, based on Cronbach's Alpha, indicates that all three constructs – Employee Intrapreneurship (EI), Employee Performance (EP), and Organizational Performance (OP) – demonstrate good to excellent internal consistency. The IB construct, with 8 variables, has a Cronbach's Alpha of 0.842, indicating good reliability, while the OP construct, with 11 variables, also shows good reliability with a

Cronbach's Alpha of 0.842. The EP construct, measured by 27 variables, exhibits excellent reliability, with a Cronbach's Alpha of 0.919, indicating strong internal consistency. Overall, these values suggest that the items within each construct are well-aligned and reliably capture their respective underlying constructs. With all constructs showing Cronbach's Alpha values above the acceptable threshold of 0.60 or stricter threshold of 0.70, the model demonstrates robust reliability, and no immediate revisions are necessary to improve internal consistency [27].

Table 2 / Таблица 2

Further Reliability Analysis in Terms of Cronbach Alpha / Дальнейший анализ надежности на основе коэффициента Кронбаха

| Constructs / Конструкции | Number of variables / Количество переменных | Cronbach Alpha / Коэффициент Кронбаха |
|--------------------------|---|---------------------------------------|
| EI | 8 | 0.842 |
| EP | 27 | 0.919 |
| OP | 11 | 0.842 |

Note: EI – Employee Intrapreneurship; EP – Employee Performance; OP – Organizational Performance.

Source: compiled by the author using Mplus version 8 based on collected data / Источник: составлено автором использованием Mplus версии 8 на основе собранных данных

What's more, the validity of this study was rigorously assessed through analyses of both convergent and discriminant validity in Table 3. The convergent and discriminant validity based on the table show generally positive results. For convergent validity, all three constructs – Employee Intrapreneurship (EI), Employee Performance (EP), and Organizational Performance (OP) – demonstrate acceptable to good validity, with AVE values exceeding the recommended threshold of 0.50 (EI = 0.750, EP = 0.535, OP = 0.753) [25]. This indicates that the constructs explain a significant portion of the variance in their respective items. In terms

of discriminant validity, the square roots of the AVE for each construct (EI = 0.866, EP = 0.731, OP = 0.868) are higher than the inter-construct correlations, indicating adequate discriminant validity overall [25]. However, there is a relatively close correlation between EP and OP (0.742), which suggests a potential overlap between these constructs, though it still meets the required threshold for discriminant validity. Given that employee performance and organizational performance is closely related itself, this does not mean there is discriminant validity issue in current measurement model.

Table 3 / Таблица 3

Result of Descriptive and Discriminatory Validity Analysis / Результат анализа описательной и дискриминационной валидности

| Variables / Переменные | Mean / Среднее | Std. Deviation / Стандартное отклонение | AVE | EI | EP | OP |
|------------------------|----------------|---|-------|--------------|--------------|--------------|
| EI | 3.863 | 0.636 | 0.750 | <i>0.866</i> | | |
| EP | 4.070 | 0.454 | 0.535 | 0.669 | <i>0.731</i> | |
| OP | 3.158 | 0.439 | 0.753 | 0.561 | 0.742 | <i>0.868</i> |

Note: AVE – Average Variance Extracted; EI – Employee Intrapreneurship; EP – Employee Performance; OP – Organizational Performance. Square root of AVE in *Italic*.

Source: compiled by the author using Mplus version 8 based on collected data / Источник: составлено автором использованием Mplus версии 8 на основе собранных данных

The chi-square (χ^2) value of 159.254, though sensitive to sample size, should be interpreted alongside additional fit indices. While a lower chi-square value is generally preferable, it is essential to consider other measures of model fit. The chi-square/DF ratio of 2.569 falls within the recommended range of 1 to 3, indicating an acceptable fit to the data. Furthermore, the Comparative Fit Index (CFI) of 0.928 and the Tucker-Lewis Index (TLI) of 0.909 both exceed the threshold of 0.90, reflecting a good model fit. The

Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) value of 0.055 is below the recommended maximum of 0.08, further supporting the adequacy of the model. Although the Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) value of 0.096 slightly exceeds the ideal threshold of 0.08, it is marginally acceptable considering the small sample size [28]. Overall, the model demonstrates an acceptable level of fit. Detailed results are presented in Table 4.

Table 4 / Таблица 4

Model Fit Indicators / Показатели соответствия модели

| Indicators / Показатели | Criteria / Критерий | Results/ Результаты |
|-------------------------|-------------------------------|---------------------|
| CH-SQR | SMALLER IS BETTER | 159.254 |
| DF | LARGER IS BETTER | 62 |
| CHI-SQR/DF | $3 > \text{NORM CHI-SQR} > 1$ | 2.569 |
| CFI | > 0.90 | 0.928 |
| TLI | > 0.90 | 0.909 |
| RMSEA | < 0.08 | 0.096 |
| SRMR | < 0.08 | 0.055 |

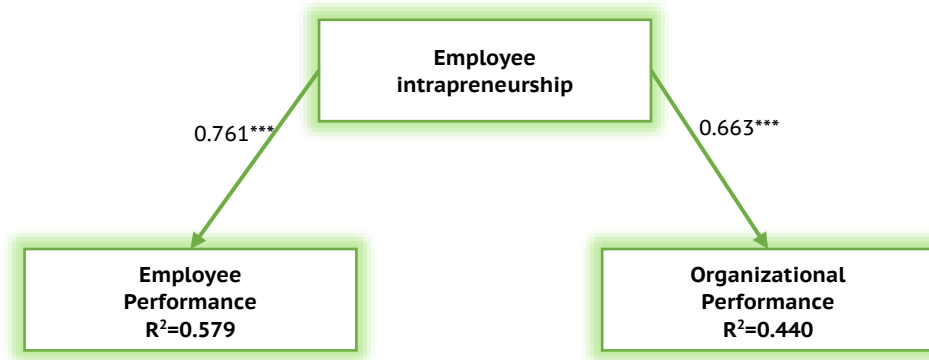
Note: CH-SQR – Chi-square; DF – Degrees of Freedom; CFI – Comparative Fit Index; TLI – Tucker-Lewis Index; RMSEA – Root Mean Square Error of Approximation; SRMR – Standardized Root Mean Square Residual.

Source: compiled by the author using Mplus version 8.3 based on collected data / Источник: составлено автором использованием Mplus версии 8.3 на основе собранных данных

Before proceeding with the hypotheses testing, the potential for common method bias (CMB) was examined. Common method variance (CMV) occurs when the variability in the data is attributed to the measurement method rather than the underlying constructs being studied. Given that this research utilized a single questionnaire for data collection, there was a possibility of CMB arising from the nature and context of the study. To assess this, Harman’s Single Factor Test was employed. This method identifies CMV by analyzing whether a single factor accounts for the majority of the covariance in the dataset. If a significant proportion of variance is explained by one factor, this would suggest the presence of CMV. In this study, Harman’s Single Factor Test was conducted using exploratory factor analysis (EFA) with varimax rotation [29]. The results revealed that the one-factor solution explained only 29.832% of the total variance, with no factor loading exceeding 50% for any of the variables. These findings suggest that common method bias is unlikely to have significantly impacted the results of this study.

After establishing the reliability, validity, model fit, and ensuring the absence of common method bias, the

data were deemed appropriate to formally test the hypotheses in this research. Path analysis was conducted using Mplus 8.3 to examine the two primary hypotheses, with the results presented in Figure 2 and Table 5. According to the first hypothesis, employee intrapreneurship exerts a positive and significant influence on employee performance. Micro-level labor productivity is reflected in employee performance, which is measured by three key dimensions: proficiency, adaptivity, and proactivity in individual, team, and organizational tasks. Specifically, individual task performance, as measured by proficiency, adaptivity, and proactivity, captures how employees contribute to personal task productivity. Team member performance, measured by the same dimensions, reflects how employees enhance team productivity. Organizational member performance, also assessed through proficiency, adaptivity, and proactivity, explains how employees drive organizational productivity. The analysis yielded significant and positive path coefficients ($\beta = 0.761$, $SE = 0.045$, $p < 0.000$) from employee intrapreneurship to employee performance. Thus, it can be concluded that employee intrapreneurship significantly enhances employee performance, confirming Hypothesis 1.



Note: Significant at: * – $p < 0.05$, ** – $p < 0.01$, *** – $p < 0.001$

Fig. 2. The Structural Model on the Role of Intrapreneurship to Improve Labor Productivity in Terms of Employee Performance and Organizational Performance / Рис. 2. Структурная модель роли интрапренерства в повышении производительности труда с точки зрения эффективности сотрудников и организации

Source: compiled by the author / Источник: составлено автором

Table 5 / Таблица 5

Assessing Structural Model Validity of Baseline Model / Показатели соответствия модели

| IV | DV | Est. | S.E. | Est. /S.E. | P-Value / P-значение | R Square / R-квадрат | Гипо / Гипотеза |
|----|----|-------|-------|------------|----------------------|----------------------|-----------------|
| EI | EP | 0.761 | 0.045 | 16.836 | 0.000 | 0.579 | Support |
| | OP | 0.663 | 0.059 | 11.191 | 0.000 | 0.440 | Support |

Note: IV – Independent Variable; DV – Dependent Variable; Est. – Estimate; S.E – Standard Error; Гипо – Hypothesis; EI – Employee Intrapreneurship; EP – Employee Performance; OP – Organizational Performance.

Source: compiled by the author using Mplus version 8.3 based on collected data / Источник: составлено автором использованием Mplus версии 8.3 на основе собранных данных

The second hypothesis investigates the relationship between intrapreneurship and organizational performance. Organizational performance is divided into two dimensions: performance within the organization and outside the organization. Drawing on the measurement framework established by Delaney and Huselid [19], internal performance is evaluated based on corporate managers' assessments of various factors, including the company's product or service quality, the development of new offerings, the ability to attract and retain key employees, customer or client satisfaction, and interpersonal relations within the organization. External performance, on the other hand, is assessed through managers' perceptions of the company's marketing effectiveness, sales growth, profitability, and market share. As illustrated in Figure 2 and Table 5, the analysis reveals a significant and positive path coefficient ($\beta = 0.663$, $SE = 0.059$, $p < 0.000$) from employee intrapreneurship to organizational performance. This finding indicates that employee intrapreneurship plays a crucial role in enhancing organizational performance, thereby confirming Hypothesis 2.

Figure 2 also presents the explanatory variances (R^2) for each variable within the overall model. R-squared (R^2) is a statistical measure that indicates the proportion of variance in the dependent variable explained by the independent variables in a regression model. The R^2 values for employee performance and organizational performance are 0.579 and 0.440, respectively. These results indicate that employee intrapreneurship accounts for approximately 57.9% of the

variance in employee performance, supporting Hypothesis 1. Similarly, around 44.0% of the variance in organizational performance is attributable to employee intrapreneurship, supporting Hypothesis 2. These findings offer valuable insights into the interrelationships among the key variables examined in the study.

Given the presented results, this study aimed to explore the role of employee intrapreneurship in enhancing organization's labor productivity in terms of employee and organizational performance. Findings in this study contribute to the growing body of literature that highlights the importance of intrapreneurial behavior in the contemporary workplace. First hypothesis, which posited a positive relationship between employee intrapreneurship and individual employee performance, was supported by the data. Specifically, this research observed that intrapreneurship significantly enhanced employees' proficiency, adaptivity, and proactivity at the individual, team, and organizational levels. This finding aligns with previous research (e.g., [30]) that suggests employees who engage in intrapreneurial activities are more likely to exhibit innovative thinking and take initiative, thereby improving their overall work performance. The multifaceted nature of performance enhancement – spanning individual, team, and organizational levels – highlights intrapreneurship's broad impact. Proficiency improvements may stem from employees actively seeking new solutions to problems, while adaptivity and proactivity likely benefit from the creative freedom associated

with intrapreneurial roles [12]. This suggests that organizations should foster an environment where employees feel empowered to innovate and take ownership of projects to maximize productivity at multiple levels.

Second hypothesis, which tested the relationship between intrapreneurship and organizational performance, was also confirmed. Employee intrapreneurship was found to positively contribute to organizational performance within and outside the organization. Internally, firms saw improvements in the quality of their products and services, the development of new initiatives, employee retention and attraction, and enhanced workplace relationships. These findings resonate with prior studies indicating that intrapreneurship fosters a dynamic environment where creativity and continuous improvement flourish. Externally, we observed that companies with high levels of intrapreneurship experienced superior marketing outcomes, higher sales growth, increased profitability, and expanded market share. This suggests that the benefits of intrapreneurship are not confined to internal operational efficiency but also extend to market competitiveness [14]. Firms that promote intrapreneurial activities may be better positioned to innovate rapidly, responding to market demands and enhancing customer satisfaction, ultimately driving growth and profitability.

Given that both Hypotheses 1 and 2 were supported by the data, this study can further conclude that intrapreneurship is a key determinant of labor productivity and efficiency in the organizational context, thereby confirming Hypothesis 3. The strong relationship between employee intrapreneurship and both employee and organizational performance suggests that intrapreneurship not only enhances individual and team outputs but also contributes to the overall operational efficiency of the firm. Intrapreneurial employees – those who engage in innovative problem-solving, adapt quickly to changes, and proactively contribute to organizational goals – directly influence key performance metrics. Their actions lead to higher proficiency and adaptability, which, in turn, improve labor productivity. Moreover, their contribution to product development, market positioning, and the ability to attract and retain talent enhances organizational efficiency. These internal and external performance metrics serve as crucial indicators of labor productivity, linking the concept of intrapreneurship to broader economic outcomes within organizations. The findings of this study suggest that firms should view intrapreneurship not just as a tool for fostering innovation, but as a strategic approach to optimizing labor productivity. As companies continue to seek ways to improve operational efficiencies in an increasingly competitive business environment, promoting intrapreneurship can serve as an effective strategy to align employee creativity with organizational goals, resulting in higher levels of efficiency and output. Thus, employee intrapreneurship can be conceptualized as an important factor to the increase of labor productivity and efficiency.

Conclusion

Using samples consisting of managers from Chinese companies, this research confirms that intrapreneurship enhances both employee and organizational performance, supporting the resource-based view by positioning human capital as a valuable firm-level asset. It contributes to the literature on intrapreneurship and its micro- and macro-level effects on labor productivity. The findings suggest that intrapreneurship should be incorporated into productivity models – a factor previously underrepresented. For managers, the results imply that fostering intrapreneurial behavior through supportive policies, resource allocation, and training can improve competitiveness, engagement, and productivity. Intrapreneurship should also be integrated into performance metrics and development programs. From a policy perspective, incentivizing intrapreneurial activities via financial and non-financial support can yield macro-level productivity gains, particularly in knowledge-based economies. Workforce development focused on intrapreneurial skills may also enhance employment, innovation, and organizational resilience.

This research bears several inherent limitations. Firstly, conclusions on labor productivity are drawn based on proxy variables including employee efficiency and organizational efficiency. Though theoretically valid, these variables do not serve as direct measures of productivity such as output per capita. Secondly, the sample solely consists of managers from Chinese companies (N=170), which limits the generalizability to other countries, industries and staff categories. Thirdly, although Harman's single-factor test yielded a result of 29.8%, which meets the acceptable threshold, common method bias cannot be fully ruled out due to the self-reported measurement approach. Further investigation into additional factors affecting labor productivity is also warranted.

References

- [1] Metlyakhin A.I., Nikitina N.A., Yarygina L.V. Analysis of the Impact of Economy Digitalization on Labor Productivity in Russia // St.Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics. 2020. Vol. 13(2). Pp. 7-17. DOI: 10.18721/JE.13201
- [2] Wenjun Z., Panikarova S. V., Zhiyuan L. The Effects of Personal-Organizational Fit on Employee's Positive Work Attitudes: An Entrepreneurial Orientation Perspective // Upravlenets. 2024. Vol. 15(1). Pp. 15-34. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-1-2
- [3] Wenjun Z., Panikarova S., Fang S. Organizational Entrepreneurial orientation: Influence on Intrapreneurial Behavior // Russian Management Journal. 2025. Vol. 23(1). Pp. 76-94. DOI: 10.21638/spbu18.2025.104
- [4] Chang Y., Chien C., Shen L.-F. Telecommuting during the Coronavirus Pandemic: Future Time Orientation as a Mediator between Proactive Coping and Perceived Work Productivity in Two Cultural Samples // Personality and Individual Differences. 2021. Vol. 171. Pp. 1-6. DOI: 10.1016/j.paid.2020.110508

- [5] Wenjun Z., Panikarova S. V., Zhiyuan L. Unleashing Intrapreneurial Behavior: Cultivating an Entrepreneurial Mindset to Meet the Increasing Demand for Intrapreneurship // *Organizational Psychology*. 2024. Vol. 14(4). Pp. 151-170. DOI: 10.17323/2312-5942-2024-14-4-151-170
- [6] Antoncic B., Hisrich R. D. Clarifying the Intrapreneurship Concept // *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2003. Vol. 10(1). Pp. 7-24. DOI: 10.1108/14626000310461187
- [7] Rigtering C., Niemand T., Phan V. Intrapreneurs, High Performers, or Hybrid Stars? How Individual Entrepreneurial Orientation Affects Employee Performance // *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 176. Pp. 1-9. DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.114596
- [8] Assaad R.H., El-adaway I. Impact of Dynamic Workforce and Workplace Variables on the Productivity of the Construction Industry: New Gross Construction Productivity Indicator // *Journal of Management in Engineering*. 2021. Vol. 37(1). Pp. 1-15. DOI: 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000862
- [9] Katz D., Kahn R. The social psychology of organizations // *Organizational behavior* 2. Routledge, 2015. Pp. 152-168.
- [10] Phuong T.H. High Performance Work System and Intrapreneurial Behavior: The Role of Relational Psychological Contract, Self-Efficacy and Boundaryless Career Orientation // *Organizational Psychology*. 2022. Vol. 12(1). Pp. 9-26. DOI: 10.17323/2312-5942-2022-12-1-9-26
- [11] Kulkova I.A., Nikolaev N.A. Study of the Impact of the Transition to the Entrepreneurial-Oriented Labor Relations on the Improvement of Employee Efficiency in Industrial Organizations // *Russian Journal of Labour Economics*. 2024. Vol. 11(10). Pp. 1605-1622. (In Russ.). DOI: 10.18334/et.11.10.121681
- [12] Herbane B. Rethinking Organizational Resilience and Strategic Renewal in SMEs // *Entrepreneurship & Regional Development*. 2019. Vol. 31(5-6). Pp. 476-495. DOI: 10.1080/08985626.2018.1541594
- [13] Augusto Felício J., Rodrigues R., Caldeirinha V.R. The Effect of Intrapreneurship on Corporate Performance // *Management Decision*. 2012. Vol. 50(10). Pp. 1717-1738. DOI: 10.1108/00251741211279567
- [14] Dung L.T., Giang H.T.T. The Effect of International Intrapreneurship on Firm Export Performance with Driving Force of Organizational Factors // *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2022. Vol. 37(11). Pp. 2185-2204. DOI: 10.1108/JBIM-01-2021-0018
- [15] Asiaei K., Barani O., Bontis N. Unpacking the Black Box: How Intrapreneurship Intervenes in the Intellectual Capital-Performance Relationship? // *Journal of Intellectual Capital*. 2020. Vol. 21(6). Pp. 809-834. DOI: 10.1108/JIC-06-2019-0147
- [16] Atallah G., Bousmah I., De Fuentes C. Previous Intrapreneurship Experience as a Determinant of Entrepreneurial Activity and Performance // *Economics of Innovation and New Technology*. 2023. Vol. 32(4). Pp. 519-536. DOI: 10.1080/10438599.2021.1965475
- [17] De Lurdes Calisto M., Sarkar S. Intrapreneurial Behavior and In-Role Job Performance across Organizational Ecosystems in Tourism and Hospitality // *International Journal of Tourism Research*. 2023. Vol. 25(2). Pp. 236-248. DOI: 10.1002/jtr.2563
- [18] Del Ponte A., Li L., Ang L. Evaluating Soljump.com as a tool for online behavioral research in China // *Journal of Behavioral and Experimental Finance*. 2024. Vol. 41. Pp. 100905. DOI: 10.1016/j.jbef.2024.100905
- [19] Delaney J.T., Huselid M.A. The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. // *Academy of Management Journal*. 1996. Vol. 39(4). Pp. 949-969. DOI: 10.2307/256718
- [20] Gawke J.C., Gorgievski M.J., Bakker A.B. Measuring Intrapreneurship at the Individual Level: Development and Validation of the Employee INTRAPRENEURSHIP Scale (EIS) // *European Management Journal*. 2019. Vol. 37(6). Pp. 806-817. DOI: 10.1016/j.emj.2019.03.001
- [21] Griffin M.A., Neal A., Parker S.K. A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts // *Academy of Management Journal*. 2007. Vol. 50(2). Pp. 327-347. DOI: 10.5465/amj.2007.24634438
- [22] Covin J.G., Rigtering J.P.C., Hughes M. Individual and Team Entrepreneurial Orientation: Scale Development and Configurations for Success // *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 112. Pp. 1-12. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.02.023
- [23] Hu W., Zhang Y. Measuring and Functions of New Venture's Entrepreneurial Orientation: An Empirical Study in China // *Management Review*. 2012. Vol. 24(3). Pp. 40-48. (In Chin.).
- [24] Covin J.G., Slevin D.P. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments // *Strategic Management Journal*. 1989. Vol. 10(1). Pp. 75-87. DOI: 10.1002/smj.4250100107
- [25] Fornell C., Larcker D.F. Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics // *Journal of Marketing Research*. 1981. Vol. 18(3). Pp. 382-388. DOI: 10.2307/3150980
- [26] Hair J.F., Anderson R.E., Tatham R. *Multivariate Data Analysis with Readings*. Macmillan Pub. Indianapolis, IN, 1984.
- [27] Taber K.S. The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education // *Research in Science Education*. 2018. Vol. 48(6). Pp. 1273-1296. DOI: 10.1007/s11165-016-9602-2
- [28] Kim H., Ku B., Kim J.Y. Confirmatory and Exploratory Factor Analysis for Validating the Phlegm Pattern Questionnaire for Healthy Subjects // *Evidence-Based Complementary and Alternative Medicine*. 2016. Vol. 2016(1). Pp. 1-8. DOI: 10.1155/2016/2696019
- [29] Fuller C.M., Simmering M.J., Atinc G. Common Methods Variance Detection in Business Research // *Journal of Business Research*. 2016. Vol. 69(8). Pp. 3192-3198. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.12.008
- [30] Gorgievski M.J., Bakker A.B., Petrou P. Antecedents of Employee Intrapreneurship in the Public Sector: a Proactive Motivation Approach // *International Public Management Journal*. 2023. Vol. 26(6). Pp. 852-873. DOI: 10.1080/10967494.2023.2255172

Conflict of Interests / Конфликт интересов

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

About the Author / Информация об авторе

Zuo Wenjun – Cand. Sci. (Economics), Research Engineer, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Yekaterinburg, Russia; Lecturer, Zhejiang Guangsha Vocational and Technical University of Construction, Jinhua, China / **Цзо Вэньцзюнь** – канд. экон. наук, инженер-исследователь, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, Екатеринбург, Россия; Преподаватель, Чжэцзянский Гуанша строительный профессионально-технический университет, Цзиньхуа, Китай

E-mail: zuo.wenjun@outlook.com

SPIN РИНЦ 4054-1472

ORCID 0009-0007-0429-0593

ResearcherID HTP-1429-2023

Scopus Author ID 58947052100

Received / Поступила в редакцию 22.03.2026

Revised / Поступила после рецензирования 23.04.2026

Accepted / Принята к публикации 20.05.2026



DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).105-113
Специальность ВАК 5.2.3
УДК 336.02:336.564.2(985)
JEL K34



© Гавриленко В.А., Столяров О.И., 2026

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

ВОПРОСЫ НАЛОГОВОЙ ПОЛИТИКИ И НАЛОГОВЫХ ЛЬГОТ В АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

В.А. Гавриленко , Санкт-Петербургский ордена Почета университет Государственной противопожарной службы МЧС России имени Героя Российской Федерации генерала армии Е.Н. Зиничева, Санкт-Петербург, Россия; Санкт-Петербургский имени В.Б. Бобкова филиал Российской таможенной академии, Санкт-Петербург, Россия
О.И. Столяров , Российский Государственный Гидрометеорологический Университет, Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. В настоящей статье проводится комплексный анализ действующей системы налоговых льгот, применяемых в Арктической зоне Российской Федерации (далее АЗРФ), с оценкой ее правовой конструкции, практики реализации и направлений дальнейшего совершенствования. Рассматриваются ключевые элементы арктического налогового режима как инструмента государственной поддержки предпринимательской и инвестиционной активности на территориях АЗРФ, а также выявляются факторы, влияющие на его фактическую результативность. Представляется, что качественное правовое и административное регулирование вопросов экономической и хозяйственной деятельности на территории АЗРФ способствует обеспечению и защите экономической безопасности и экономического суверенитета государства. Арктический регион имеет высокое экономическое и геополитическое значение в современном мире и представляет интерес для многих государств и межгосударственных объединений. Соответственно, активное присутствие Российской Федерации в указанном регионе служит национальным интересам. Для реализации вышеизложенного необходимо эффективное администрирование экономического и хозяйственного развития АЗРФ. По результатам исследования авторы делают выводы о том, что повышение эффективности арктических налоговых преференций в перспективе требует не фрагментарных изменений отдельных норм, а системной оптимизации режима, основанной на согласовании налогового регулирования с целями территориального развития и механизмами проектного управления. В качестве приоритетных направлений совершенствования налогового режима возможно предпринять расширение цифровизации административных процедур, в том числе в части подачи документов, подтверждения условий резидентства и мониторинга исполнения обязательств. Кроме того, целесообразна разработка и внедрение отраслевых и инвестиционных налоговых вычетов, а также синхронизация налоговой политики с экологическими и социальными целями освоения Арктики, включая стимулирование «зеленых» технологий и повышение качества жизни населения арктических территорий.


Ключевые слова: арктическая зона Российской Федерации, арктический налоговый режим, инвестиционная деятельность, налог на прибыль, налоговое стимулирование, налоговые льготы, налоговые преференции, территориальное развитие

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

Для цитирования: Гавриленко В.А., Столяров О.И. Вопросы налоговой политики и налоговых льгот в Арктической зоне Российской Федерации // BENEFICIUM. 2026. № 2(59). С. 105-113. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).105-113

ORIGINAL PAPER

ISSUES OF TAX POLICY AND TAX BENEFITS IN THE ARCTIC ZONE OF THE RUSSIAN FEDERATION

V.A. Gavrilenko , Saint-Petersburg State Fire Service University of the Ministry of the Russian Federation for Civil Defense, Emergencies and Elimination of Consequences of Natural Disasters named after the Hero of the Russian Federation, Army General E.N. Zinichev, Saint Petersburg, Russia; Saint-Petersburg named after V.B. Bobkov Branch of the Russian Customs Academy, Saint Petersburg, Russia
O.I. Stolyarov , Russian State Hydrometeorological University, Saint Petersburg, Russia

Abstract. This article provides a comprehensive analysis of the current system of tax incentives applied in the Arctic Zone of the Russian Federation (hereinafter referred to as the AZRF), assessing its legal structure, implementation practices, and areas for further improvement. It examines key elements of the Arctic tax regime as a tool for state support of entrepreneurial and investment activity

in the AZRF, and identifies factors influencing its actual effectiveness. It stated that qualitative legal and administrative regulation of economic and business activities in the AZRF contributes to ensuring and protecting the state's economic security and sovereignty. The Arctic region has high economic and geopolitical significance in the modern world and is of interest to many states and international associations. Accordingly, the Russian Federation's active presence in this region serves national interests. Effective management of the Arctic Zone's economic and business development is essential to achieve this. Based on the study's results, the authors conclude that improving the effectiveness of Arctic tax incentives in the future requires not piecemeal changes to individual regulations, but rather a systemic optimization of the regime based on aligning tax regulation with territorial development goals and project management mechanisms. Priority areas for improving the tax regime include expanding the digitalization of administrative procedures, including document submission, residency confirmation, and monitoring of compliance with obligations. Furthermore, it is advisable to develop and implement industry-specific and investment tax deductions, as well as align tax policy with the environmental and social goals of Arctic development, including promoting green technologies and improving the quality of life of residents of Arctic territories.

Keywords: Arctic zone of the Russian Federation, Arctic tax regime, investment activity, income tax, tax incentives, tax benefits, tax preferences, territorial development

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

For citation: Gavrilenko V.A., Stolyarov O.I. Issues of Tax Policy and Tax Benefits in the Arctic Zone of the Russian Federation // BENEFICIUM. 2026. Vol. 2(59). Pp. 105-113. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).105-113

Введение

Актуальность темы обусловлена следующими обстоятельствами. Арктический регион в настоящий момент является одной из самых главных опорных точек развития современной экономики не только Российской Федерации, но и других стран мира. Это связано со множеством факторов, в том числе с уникальным географическим местоположением, исторической значимостью, а также геополитической ситуацией, возникшей в последние несколько лет, что определяет стратегическую значимость этой территории. Все это, безусловно, влияет на формирование благоприятных международных отношений, а также на национальную и энергетическую безопасность, что является наиболее важным для российского государства. Ранее, в предыдущей публикации, один из соавторов подробно анализировал вопросы урегулирования частноправовых споров (в сфере возмещения ущерба) в странах Арктического региона и сформулировал выводы о специфике данных территорий [1].

К арктическим территориям, закрепленными за Россией, относятся сразу четыре полностью входящих региона (Мурманская область, Ненецкий автономный округ, Ямало-Ненецкий автономный округ и Чукотский автономный округ), а также пять местностей, которые относятся к Арктике частично (Республика Саха (Якутия), Красноярский край, Республика Коми, Архангельская область и Республика Карелия). Все они имеют ряд особенностей, которые влияют не только на проживание местных жителей, но и на экономическое развитие всего региона. Это экстремальные природно-климатические условия, уникальное географическое положение и затруднительная транспортная доступность, а также высокая стоимость проживания из-за значительной удаленности от основных территорий страны и низкой плотности населения [2]. Однако в противовес этому территории обладают большим объемом природных ископаемых, к которым в том

числе относятся природный газ, нефть, драгоценные камни и другие ресурсы [3].

Отметим внимание отечественной [4] и зарубежной [5] науки к управленческим, юридическим и экономическим вопросам, связанным с освоением Арктического региона.

Вопросы правового регулирования экономической и природоохранной деятельности в Арктическом регионе являются предметом интересов ученых-юристов многих стран, в том числе не входящих в Арктический регион [6]. Но, как правило, в регулятивных документах «отсутствуют практические меры, а пути достижения целей не обозначены» [7, с. 26].

Несомненно, освоение ресурсов Арктического региона и его развитие имеют перспективы в будущем, что обуславливает интерес к региону различных зарубежных государств, входящих и не входящих в указанный регион. Соответственно, Российская Федерация уделяет повышенное внимание управлению и развитию собственной Арктической зоны (АЗРФ). Новые подходы управления АЗРФ подразумевают использование новых технологий освоения территорий с учетом суровых климатических условий, поддержку экономического развития коренных народов, системное применение передовых научных и управленческих знаний [8].

Арктический регион в нашей стране имеет недостатки развития на социально-экономическом уровне. Данная область, а особенно ее северо-восточная часть, отдалена от Центральной части России и других, более развитых, регионов. Отсюда следует и необходимость финансовой поддержки малоосвоенных и труднодоступных регионов в виде выделения для их освоения специальных субсидий и налаживания определенных налоговых льгот, что позволит экономике Арктики не только сохранять стабильность, но и выведет ее на новый уровень, без которого невозможно дальнейшее развитие.

Целью исследования является комплексный анализ и систематизация действующих и формирующихся налоговых льгот и специальных налоговых режимов, применяемых в Арктической зоне Российской Федерации, на основе исследования федерального и регионального нормативно-правового регулирования, а также оценка их роли и значения в обеспечении социально-экономического развития и стимулировании предпринимательской деятельности в арктических территориях с выявлением перспектив дальнейшего совершенствования указанных мер государственной поддержки, в том числе в интересах населения Арктического региона.

Задачами исследования являются анализ и систематизация нормативно-правового регулирования налоговых льгот и специальных налоговых режимов, действующих в АЗРФ, а также выявление проблемных аспектов их правоприменения и ограничений эффективности.

Результаты и их обсуждение

Вопросы развития Арктической зоны Российской Федерации

В настоящий момент АЗРФ является крупнейшей экономической зоной в мире, где инвесторы пользуются специальными режимами налогового и административного регулирования. Так, начиная с 2020 года, российское правительство выстраивает государственную политику таким образом, чтобы новые условия реальности как можно меньше затронули без того нуждающиеся в поддержке и финансировании территории [9]. Одной из самых главных основ самостоятельности экономической системы Арктической зоны РФ является налаживание устойчивой поддержки индивидуальной (частной) деятельности. Ранее такие меры предпринимались только в отношении крупного бизнеса, который считался конкретным мастодонтом всей экономической системы. Однако с недавних пор акценты стали смещаться в сторону малого и среднего предпринимательства, которые, как оказалось, способны закрыть собой гораздо больше потребностей финансового хозяйства. Вводятся различные стимулирующие меры, образующие работающую систему [10]. Крупный же бизнес, наоборот, достаточно сложно привлечь к освоению малоосвоенных территорий, имеющих низкую конкурентоспособность на фоне более перспективных для развития регионов. В основу таких изменений легло принятие Федерального закона от 13 июля 2020 года №193-ФЗ «О государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне Российской Федерации», целью которого является:

- экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации;
- стимулирование и активизация инвестиционной и предпринимательской деятельности в Арктической зоне Российской Федерации;

- создание экономической основы для опережающего социального развития и улучшения качества жизни в Арктической зоне Российской Федерации.

Он предполагает финансовое обеспечение объектов инфраструктуры на основе самостоятельных денежных средств инвесторов с минимальным привлечением федерального и региональных бюджетных финансирования методом ассигнования [11].

Кроме того, в 2020 году Указом Президента Российской Федерации от 26 октября 2020 года № 645 была утверждена Стратегия развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года [12], определяющая долгосрочные ориентиры государственной политики в отношении арктических территорий. Указанный стратегический документ направлен не только на обеспечение охраны окружающей среды и рационального природопользования, но и на формирование комплексной системы социально-экономического и инфраструктурного развития Арктической зоны РФ в контексте обеспечения национальной безопасности Российской Федерации.

В рамках реализации Стратегии особое значение придается роли Арктического региона в экономической системе государства, поскольку на его территории сосредоточена добыча более 80 % природного газа и около 17 % нефти, что предопределяет существенный вклад арктических субъектов в формирование доходной части федерального бюджета. Вместе с тем, несмотря на стратегическую и ресурсную значимость, Арктическая зона Российской Федерации продолжает характеризоваться отставанием по ряду ключевых социально-экономических показателей, включая уровень и качество жизни населения, доступность и эффективность социальных услуг, а также конкурентоспособность предпринимательской деятельности, что в значительной степени обусловлено повышенными издержками хозяйствующих субъектов, связанными с особыми условиями осуществления трудовой деятельности в районах Крайнего Севера, в том числе при использовании вахтового метода труда.

Учитывая сведения ранее проведенного анализа данных о состоянии экономического положения Арктического региона, можно сделать вывод о том, что ключевым фактором его внутреннего развития является автаркия и возможность сохранять экономическую стабильность без участия сторонних участников. Поскольку подобная система применяется в основном при выстраивании экономической системы целых стран, в условиях одного региона это сделать практически невозможно. Хотя такой опыт и применялся в период становления и развития СССР, после эпохи безвременья, которая началась в 90-е годы, многие системы перестали работать, а важные предприятия и регулирующие их государственные программы были

уничтожены. Сейчас подобная практика постепенно возвращается на государственном уровне, но не может существовать без комплексного подхода.

Опыт, полученный за 5 лет существования Стратегии, и сторонний взгляд на зарубежную экономику показывают, что планомерное и стабильное развитие индивидуального предпринимательства возможно только при комплексном подходе к бюджетно-финансовому контролю. К нему относятся: грантовые и субсидированные выплаты, программно-ориентированные инструменты (например, для реализации определенной цели конкретного предприятия или компании), налоговые и кредитные льготы, а также гарантированная государственная поддержка. Отдельное место в этом рейтинге финансового регулирования занимают различные бюджетные механизмы, которые могут повлиять на экономику региона только в комплексном применении: прежде всего, это налоговые и таможенные методы регулирования. Как показывает опыт, стимулирование создания и развития благоприятной предпринимательской среды в Арктической зоне РФ может проводиться и за счет применения таких методов, как стимулирование, координирование, планирование, прогнозирование и контроль. Например, Республика Саха (Якутия) одна из первых малоосвоенных территорий начала использовать финансовые инструменты поддержки – субсидии, гранты и бюджетные ассигнования для бизнеса и отдельные, так называемые, прямые меры поддержки для частных лиц: выплаты на индивидуальное жилищное строительство молодым фермерам ряда отраслей рыбохозяйственного комплекса и сельского хозяйства, а также различные инвестиционные программы, в том числе целевые капитальные вложения. Отмечается высокая эффективность вышеуказанных мер [13].

В настоящий момент стратегическое планирование экономической системы Арктической зоны многоаспектно и включает в себя сразу несколько мер поддержки, которые чаще всего взаимосвязаны или дополняют друг друга. К ним относятся материальные (налоговые, таможенные, финансово-кредитные) и государственно-исполнительные средства (например, в рамках ориентированно-целевых программ). С учетом направленности настоящего исследования, особое внимание будет уделено налоговым мерам поддержки, являющимся наиболее экономическими значимыми материальными средствами развития региона.

Система налоговых льгот для резидентов Арктической зоны Российской Федерации

Рассматриваемая система представляет собой многоуровневый механизм государственной поддержки, основанный на разграничении компетенций между Российской Федерацией, субъектами РФ и органами местного самоуправления. В соответствии с частями 1 и 2 статьи 14 Федерального

закона от 13 июля 2020 г. № 193-ФЗ «О государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне Российской Федерации» налоговые льготы по федеральным налогам устанавливаются законодательством Российской Федерации о налогах и сборах, тогда как льготы по региональным и местным налогам вводятся законами субъектов РФ и муниципальными нормативными правовыми актами соответственно. Такая модель предполагает сочетание единых федеральных стимулов и регионально-дифференцированных мер поддержки, учитывающих специфику социально-экономического развития арктических территорий.

Ключевым элементом арктического налогового режима является льгота по налогу на прибыль организаций. В соответствии с пунктом 1.8 статьи 284 и статьей 284.4 Налогового кодекса РФ (далее НК РФ) для резидентов АЗРФ предусмотрено применение нулевой ставки налога на прибыль, зачисляемого в федеральный бюджет, в течение десяти налоговых периодов, начиная с налогового периода, в котором получена первая прибыль от деятельности по исполнению соглашения об осуществлении инвестиционной деятельности. Законодатель при этом вводит специальное определение «первой прибыли», увязывая ее возникновение с положительной разницей между доходами и расходами, исчисленными нарастающим итогом с даты включения налогоплательщика в реестр резидентов АЗРФ. Данный подход направлен на учет инвестиционной фазы проекта и объективных особенностей ведения бизнеса в условиях Арктики, однако на практике вызывает значительное количество вопросов, связанных с квалификацией доходов и расходов, а также с моментом начала льготного периода.

Применение нулевой ставки по налогу на прибыль поставлено в зависимость от соблюдения совокупности строгих условий, включая требования к организационно-правовому статусу налогоплательщика, отсутствию у него обособленных подразделений за пределами АЗРФ, неприменению специальных налоговых режимов, а также ограничений по видам осуществляемой деятельности. Дополнительно установлено требование о введении субъектом РФ пониженной ставки по региональной части налога на прибыль в отношении прибыли, полученной от деятельности по исполнению соглашения. Такая конструкция подчеркивает целевой характер арктических льгот, однако одновременно усложняет их применение и повышает риски утраты права на льготу при формальном несоблюдении отдельных критериев.

Существенное практическое значение имеют положения о раздельном учете доходов и расходов. Законодатель допускает как применение нулевой ставки ко всей налоговой базе (при условии, что не менее 90 % доходов формируется за счет деятельности по исполнению соглашения), так и

ее ограничение исключительно прибылью от соответствующей деятельности. В правоприменительной практике именно вопросы раздельного учета становятся предметом повышенного внимания налоговых органов, что коррелирует с общими подходами Федеральной налоговой службы России (далее ФНС) к оценке обоснованности применения налоговых льгот. В научной литературе справедливо отмечается, что отсутствие унифицированных методических рекомендаций по ведению раздельного учета в рамках арктических проектов способствует формированию правовой неопределенности и увеличивает конфликтный потенциал налоговых правоотношений.

Региональный уровень налогового стимулирования реализуется через установление пониженных ставок по налогу на прибыль, зачисляемому в бюджеты субъектов РФ. Практика субъектов Арктической зоны демонстрирует дифференцированный подход к определению параметров таких льгот, включая отраслевую привязку и ограниченные сроки их применения. Примером может служить законодательство Ямало-Ненецкого автономного округа, устанавливающее пониженную ставку налога на прибыль в размере 5 % для резидентов АЗРФ, реализующих инвестиционные проекты в определенных сферах экономической деятельности. С одной стороны, подобная селективность позволяет концентрировать меры поддержки на приоритетных направлениях развития, с другой – вызывает дискуссии в доктрине относительно допустимости чрезмерной отраслевой фрагментации налоговых преференций.

Отдельное место в системе арктических налоговых льгот занимает налоговый вычет по налогу на добычу полезных ископаемых, предусмотренный статьей 343.6 НК РФ. Резиденты АЗРФ вправе уменьшить сумму НДС (Налог на добычу полезных ископаемых) при добыче отдельных видов твердых полезных ископаемых на новых месторождениях на величину расходов, связанных с созданием объектов инфраструктуры. Данный инструмент направлен на компенсацию высоких капитальных затрат, характерных для освоения Арктики, однако его применение ограничено временными рамками и предметом регулирования, что, по мнению ряда исследователей, снижает его стимулирующий эффект.

Налог на добавленную стоимость в арктическом режиме также используется как инструмент поддержки инвестиционной деятельности. Резиденты АЗРФ вправе применять ставку 0 % по налогу на добавленную стоимость (далее НДС) при реализации товаров, помещенных под таможенную процедуру свободной таможенной зоны, при условии надлежащего документального подтверждения. В практике ФНС и арбитражных судов споры по данной категории дел, как правило, связаны с формальными основаниями отказа в подтверждении нулевой ставки, включая неполноту или несоответствие представленных документов,

что отражает общий формалистический подход налоговых органов к администрированию НДС.

Существенное значение имеют льготы по налогу на имущество организаций и земельному налогу, устанавливаемые на региональном и муниципальном уровнях. Анализ законодательства субъектов Арктической зоны показывает, что данные льготы, как правило, носят временный характер и увязываются с фактом создания или приобретения имущества в рамках реализации инвестиционного проекта. При этом в научных исследованиях подчеркивается, что неоднородность регионального и муниципального регулирования затрудняет сопоставимость условий ведения бизнеса в различных арктических территориях и снижает прозрачность налогового режима в целом.

Отдельно стоит отметить, что в науке положительно оценивают значение предусмотренных законодателем мер поддержки, в особенности – налоговых льгот. Так, например, исследователь Е.В. Безикова, характеризуя систему налоговых льгот для резидентов Арктической зоны Российской Федерации, пишет следующее: «...набор льгот и преференций создает удобные условия для ведения инвестиционной деятельности, соответствует запросу бизнеса, учитывает интересы резидентов» [14, с. 18]. Того же мнения придерживается А.Ю. Чурилов, положительно оценивая налоговые меры поддержки для резидентов особых территорий, отмечая, что целью законодателя в данном случае является «создание положительного инвестиционного климата в регионе» [15, с. 64]. Однако все не так позитивно, как хотелось бы, поскольку специальные правила регулирования всегда имеют потенциал к возникновению непредвиденных сложностей в процессе реализации. Об этом пишут С.В. Овсянников и Н.А. Шевелева: «законодателем, к примеру, не предусмотрен плавный и логичный выход из статуса резидента. Когда лицо теряет статус резидента Арктической зоны РФ, возникает «повышенный риск налоговых последствий» [16, с. 27].

Правоприменительная практика в сфере налоговых льгот для резидентов Арктической зоны Российской Федерации

Представляется, что арктический налоговый режим, несмотря на выраженный стимулирующий характер, обладает значительным конфликтным потенциалом. Это обусловлено спецификой его правовой конструкции: льготы предоставляются не автоматически в силу наличия статуса резидента, а при условии строгого и непрерывного соблюдения совокупности критериев, закрепленных в налоговом и специальном законодательстве. В результате большинство споров между налоговыми органами и резидентами АЗРФ связано не с самим фактом включения в реестр, а с доказыванием сохранения права на применение налоговых преференций и с определением допустимых границ их использования.

Наибольшее количество разногласий возникает при применении льгот по налогу на прибыль организаций, предусмотренных статьей 284.4 НК РФ. В рамках налогового контроля ФНС России уделяет повышенное внимание проверке соответствия резидента формальным условиям применения нулевой ставки по федеральной части налога на прибыль. На практике оспаривается наличие у налогоплательщика признаков осуществления деятельности за пределами АЗРФ, в том числе через фактические обособленные подразделения, распределение управленческих и коммерческих функций вне арктической территории, а также совмещение арктического статуса с иными режимами или видами деятельности, несовместимыми с применением льготы. Таким образом, предметом спора становится вопрос о том, сохраняет ли налогоплательщик право на льготное налогообложение при усложнении структуры бизнеса и трансформации модели хозяйственной деятельности.

Существенный массив споров связан с определением момента начала применения нулевой ставки, который законодатель увязывает с получением «первой прибыли» от деятельности по исполнению соглашения. Особая методика расчета первой прибыли, основанная на сопоставлении доходов и расходов, исчисленных нарастающим итогом с даты включения в реестр резидентов АЗРФ, порождает разногласия относительно состава учитываемых доходов и расходов, порядка признания инвестиционных затрат, а также допустимости корректировок налоговой базы. В правоприменительной практике нередко возникают ситуации, когда налоговые органы и налогоплательщики по-разному определяют момент, в котором разница между доходами и расходами становится положительной, что непосредственно влияет на продолжительность льготного периода и объем налоговой выгоды.

Отдельного внимания заслуживают споры, связанные с ведением раздельного учета и применением критерия 90 процентов доходов от деятельности по исполнению соглашения. В условиях, когда резидент АЗРФ осуществляет одновременно льготную и иную деятельность, ключевым вопросом становится корректное распределение доходов и расходов, включая общехозяйственные, управленческие и амортизационные затраты. Налоговые органы, как правило, занимают позицию жесткого формального подхода, требуя детального и непрерывного раздельного учета, тогда как налогоплательщики стремятся учитывать экономическую взаимосвязь различных направлений деятельности. В научной литературе подчеркивается, что отсутствие унифицированных методических подходов к раздельному учету в рамках арктических проектов усиливает правовую неопределенность и повышает риск доначислений.

Дополнительным основанием для споров вы-

ступает оценка экономической реальности деятельности резидента АЗРФ. Даже при формальном соблюдении условий применения льготы налоговые органы нередко ставят под сомнение деловую цель отдельных операций, анализируют признаки искусственного дробления бизнеса, перераспределения доходов внутри группы компаний или номинального характера арктической деятельности. В таких случаях аргументация ФНС строится в логике концепции необоснованной налоговой выгоды, что сближает арктические споры с общей тенденцией усиления материально-правового контроля за использованием налоговых преференций.

Значительное количество разногласий возникает и при применении пониженных тарифов страховых взносов. Основным предметом спора является определение круга работников, занятых в деятельности резидента АЗРФ или непосредственно в реализации инвестиционного проекта. На практике оспаривается правомерность применения льготного тарифа в отношении административного персонала, управленческих работников, сотрудников бэк-офиса, а также дистанционных работников и лиц, выполняющих функции одновременно в нескольких проектах. Отсутствие четких законодательных критериев занятости в проекте приводит к тому, что бремя доказывания целевого характера выплат фактически полностью возлагается на налогоплательщика.

В сфере налога на добавленную стоимость конфликты между ФНС и резидентами АЗРФ, как правило, носят формально-документальный характер. Споры связаны с подтверждением права на применение ставки 0 процентов при реализации товаров в рамках таможенной процедуры свободной таможенной зоны, включая полноту и корректность представленного пакета документов, соблюдение сроков их подачи и особенности реализации через посредников. Для данной категории дел характерна ситуация, при которой экономическая обоснованность льготы не ставится под сомнение, однако отказ в ее применении мотивируется процессуальными нарушениями.

Региональные и муниципальные налоговые льготы по налогу на имущество организаций и земельному налогу также становятся предметом споров, прежде всего из-за различий в нормативном регулировании на уровне субъектов РФ и муниципальных образований. Конфликтные ситуации возникают при оценке момента принятия имущества на учет, его новизны, а также связи конкретного объекта или земельного участка с исполнением соглашения о реализации инвестиционного проекта. В научных исследованиях подчеркивается, что фрагментарность регионального регулирования снижает предсказуемость арктического налогового режима и усложняет оценку налоговых рисков для инвесторов.

Отдельную, хотя и менее массовую, группу спо-

ров образуют разногласия, связанные с применением налогового вычета по НДС (Налог на добычу полезных ископаемых) в отношении расходов на создание инфраструктуры при разработке новых месторождений. Здесь предметом доказывания становятся как квалификация месторождения и полезного ископаемого, так и экономическая и функциональная связь понесенных затрат с добычей, что требует сложной финансово-экономической и технической экспертизы.

Что касается степени судебной конфликтности арктического налогового режима, следует отметить, что значительная часть разногласий не доходит до стадии судебного разбирательства. Это объясняется действием обязательного досудебного порядка обжалования решений налоговых органов, в рамках которого существенная доля споров разрешается на уровне вышестоящих налоговых органов. По общим данным налоговой статистики, лишь незначительная часть налоговых споров, не урегулированных в административном порядке, передается на рассмотрение арбитражных судов. В этой связи можно констатировать, что судебная практика по спорам именно резидентов АЗРФ пока формируется фрагментарно и не носит массового характера, однако уже выявляет устойчивые проблемные зоны, связанные с отдельным учетом, моментом начала льготного периода и доказыванием фактического соответствия условиям применения налоговых преференций.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что налоговые льготы, предоставляемые резидентам Арктической зоны Российской Федерации, выступают не только фискальным инструментом стимулирования инвестиционной активности, но и важным элементом системы административной поддержки предпринимательской деятельности в Арктике. Их правовая природа характеризуется сочетанием налогово-правовых и административно-правовых начал, поскольку реализация льгот неразрывно связана с получением и сохранением специального статуса резидента, исполнением инвестиционных обязательств и постоянным взаимодействием с уполномоченными органами. В этой связи арктический налоговый режим фактически функционирует как комплексный механизм сопровождения инвестиционных проектов, в котором налоговые преференции дополняются элементами административного контроля и проектного управления.

По результатам исследования установлено, что действующий комплекс налоговых преференций обладает выраженным стимулирующим потенциалом и способен выступать существенным экономико-правовым механизмом развития Арктики. Вместе с тем его применение осложняется рядом системных ограничений, имеющих как нормативный, так и организационно-административный характер. К числу таких ограничений отнесены:

наличие административных барьеров при получении и подтверждении права на льготы, инфраструктурная недостаточность и недофинансирование объектов, обеспечивающих реализацию инвестиционных проектов, а также правовая неопределенность в отношении условий и порядка применения отдельных льгот, что порождает неоднородность правоприменения и повышает риск возникновения споров с налоговыми органами.

Анализ правоприменительной практики свидетельствует о формировании устойчивых тенденций в спорах между резидентами АЗРФ и налоговыми органами. Наиболее конфликтными остаются вопросы, связанные с подтверждением права на применение налоговых льгот, определением границ льготуемой деятельности и соблюдением установленных законом условий их использования. В центре внимания ФНС России находятся отдельный учет доходов и расходов, момент начала применения льготных ставок, квалификация деятельности как осуществляемой в рамках исполнения соглашения, а также соответствие структуры бизнеса формальным и экономическим критериям арктического режима. Таким образом, налоговые споры в данной сфере носят преимущественно не фискальный, а квалификационный характер, что отражает общий вектор усиления контроля за целевым использованием мер государственной поддержки.

Судебная практика по вопросам применения налоговых льгот для резидентов Арктической зоны Российской Федерации в настоящее время формируется постепенно и носит фрагментарный характер. Существенная часть разногласий разрешается в административном порядке в рамках обязательного досудебного обжалования, вследствие чего в арбитражные суды попадает ограниченное число дел. Тем не менее уже сложившиеся судебные акты позволяют выявить основные направления правовой оценки арктических льгот: суды, как правило, исходят из необходимости строгого соблюдения условий предоставления преференций, придавая существенное значение документальному подтверждению фактической деятельности резидента и ведению отдельного учета. В то же время в судебной практике прослеживается стремление учитывать экономическое содержание операций и инвестиционную направленность деятельности, что создает предпосылки для более сбалансированного подхода к оценке правомерности применения налоговых льгот.

Перспективы развития налоговых льгот для резидентов АЗРФ связаны с необходимостью дальнейшего совершенствования их нормативного регулирования и адаптации к практическим условиям реализации инвестиционных проектов в Арктике. Представляется целесообразным уточнение и детализация критериев применения льгот, в том числе в части определения «первой прибыли», ведения отдельного учета и отнесения доходов и

расходов к деятельности по исполнению соглашения. Дополнительное значение имеет развитие единых методических рекомендаций для налоговых органов и налогоплательщиков, что способствовало бы снижению правовой неопределенности и конфликтного потенциала режима. В долгосрочной перспективе налоговые льготы в Арктической зоне нашей страны должны развиваться в направлении большей предсказуемости, прозрачности и согласованности с целями социально-экономического и устойчивого развития региона, что позволит усилить их роль как эффективного инструмента государственной политики в Арктике.

Библиография

- [1] Гавриленко В.А. Вопросы арбитражного разбирательства споров о возмещении ущерба от чрезвычайных ситуаций в странах Арктического региона // *Право. Безопасность. Чрезвычайные ситуации*. 2021. № 2(51). С. 10-14.
- [2] Бабурин В.Л. Бабуриные издержки как базовая категория оценки хозяйственной деятельности в Арктике // *Известия Российской академии наук. Серия географическая. Серия географическая*. 2018. № 3. С. 18-25. DOI: 10.7868/S2587556618030032
- [3] Бабурин В.Л., Бадина С.В., Горячко М.Д., Земцов С.П. Зоны концентрации социально-экономического потенциала Арктики // *Меняющийся климат и социально-экономический потенциал российской Арктики*. 2015. Том 1. С. 74-128.
- [4] Гавриленко В.А., Головейко И.В. Международно-правовое регулирование спасательной деятельности на море в современный период // *Право. Безопасность. Чрезвычайные ситуации*. 2024. № 1(62). С. 83-89. DOI: 10.61260/2074-1626-2024-1-83-88
- [5] Pilyasov A.N. Arctic Entrepreneurship Development Factors // *Geography. Environment. Sustainability*. 2020. Vol. 13(1). Pp. 46-56. (На англ.). DOI: 10.24057/2071-9388-2019-91
- [6] Cinelli C. The Law of the Sea and the Arctic Ocean // *Arctic Review on Law and Politics*. 2011. Vol. 2(1). Pp. 4-24. (На англ.). DOI: 10.23865/arctic.v2.18
- [7] Gladun E.F. Sustainable Development of the Russian Arctic: Legal Implications // *The Nispacee Journal of Public Administration and Policy*. 2019. Vol. 12(2). Pp. 20-28. (На англ.). DOI: 10.2478/nispa-2019-0013
- [8] Гладун Е.Ф., Левкина А.О. Новые подходы к развитию российской Арктики: устойчивое инновационное развитие коллаборативных локальных экономик // *Инновации*. 2018. № 11(241). С. 45-52.
- [9] Совещание по вопросам развития Арктической зоны 13.04.2022. Московская область, Ново-Огарево (2022). Официальный сайт Президента России. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/68188> (дата обращения 10.02.2026).
- [10] Никулкина Н.В. Инструменты поддержки предпринимательства в Арктике: резильентный подход // *Общество: политика, экономика, право*. 2024. № 9(134). С. 94-108. DOI: 10.24158/per.2024.9.11
- [11] Федеральный закон от 13.07.2020 № 193-ФЗ «О государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне Российской Федерации» (2020). КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357078/?ysclid=movll17gzc887518972 (дата обращения 10.02.2026).
- [12] Указ Президента Российской Федерации от 26.10.2020 № 645 «О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года» (2020). КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_366065/?ysclid=movlrennb6969547366 (дата обращения 10.02.2026).
- [13] Гордячкова О.В., Калаврий Т.Ю. Промышленное освоение Арктики VS традиционный образ жизни: опыт управления социально-экономическим развитием в Республике Саха (Якутия) // *Всероссийский экономический журнал «ЭКО»*. 2022. № 10 (580). С. 129-147. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2022-10-129-147
- [14] Безикова Е.В. Финансовое стимулирование деятельности резидентов территорий с особым режимом хозяйствования в новых экономических условиях: сравнительно-правовое исследование // *Финансовое право*. 2022. № 8. С. 17-21. DOI: 10.18572/1813-1220-2022-8-17-21
- [15] Чурилов А.Ю. Особенности регулирования инвестиционной деятельности в Арктике // *Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Право*. 2025. Том 16. № 1. С. 63-76. DOI: 10.21638/spbu14.2025.105
- [16] Овсянников С.В., Шевелева Н.А. Особенности осуществления налогового контроля на территориях с особым статусом // *Финансовое право*. 2021. № 3. С. 23-28. DOI: 10.18572/1813-1220-2021-3-23-28

References

- [1] Gavrilenko V.A. Issues of Arbitration Proceedings about Indemnity Damages from Emergencies in Arctic Region States // *Law. Safety. Emergency Situations*. 2021. Vol. 2(51). Pp. 10-14. (In Russ.).
- [2] Baburin V.L. Total Costs as a Basic Category of Evaluation of Economic Activity in the Arctic // *Izvestiya RAN (Akad. Nauk SSSR). Seriya Geograficheskaya*. 2018. Vol. 3. Pp. 18-25. (In Russ.). DOI: 10.7868/S2587556618030032
- [3] Baburin V.L., Badina S.V., Goryachko M.D., Zemtsov S.P. Zones of Concentration of the Social-Economic Potential of Arctic // *Changing Climate of the Russian Arctic and its Socio-Economic Potential*. 2015. Vol. 1. Pp. 74-128. (In Russ.).
- [4] Gavrilenko V.A., Golovejko I.V. International Legal Regulation of Rescue Activities at Sea in the Modern Period // *Law. Safety. Emergency situations*. 2024. Vol. 1(62). Pp. 83-89. (In Russ.). DOI: 10.61260/2074-1626-2024-1-83-88
- [5] Pilyasov A.N. Arctic Entrepreneurship Development Factors // *Geography. Environment. Sustainability*. 2020. Vol. 13(1). Pp. 46-56. DOI: 10.24057/2071-9388-2019-91
- [6] Cinelli C. The Law of the Sea and the Arctic Ocean // *Arctic Review on Law and Politics*. 2011. Vol. 2(1). Pp. 4-24. DOI: 10.23865/arctic.v2.18
- [7] Gladun E.F. Sustainable Development of the Russian Arctic: Legal Implications // *The Nispacee Journal of Public Administration and Policy*. 2019. Vol. 12(2). Pp. 20-28. DOI: 10.2478/nispa-2019-0013
- [8] Gladun E.F., Lyovkina A.O. New Approaches to the Development of the Russian Arctic: Sustainable Innovative Development of Collaborative Local Economies // *Innovations*. 2018. Vol. 11(241). Pp. 45-52. (In Russ.).
- [9] Soveshchanie po voprosam razvitiya Arkticheskoy zony 13.04.2022. Moskovskaya oblast', Novo-Ogarevo [Meeting on Arctic zone development, April 13, 2022.

- Novo-Ogaryovo, Moscow Region] (2022). Official website of the President of Russia. (In Russ.). URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/68188> (accessed on 10.02.2026).
- [10] Nikulkina N.V. Business Support Tools in the Arctic: Resilient Approach // *Society: Politics, Economics, Law*. 2024. Vol. 9(134). Pp. 94-108. (In Russ.). DOI: 10.24158/pep.2024.9.11
- [11] Federal Law of July 13, 2020 No. 193-FL "O gosudarstvennoj podderzhke predprinimatel'skoj deyatel'nosti v Arkticheskoj zone Rossijskoj Federacii" [On State Support for Entrepreneurial Activity in the Arctic Zone of the Russian Federation] (2020). ConsultantPlus. (In Russ.). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357078/?ysclid=movll17gzc887518972 (accessed on 10.02.2026).
- [12] Decree of the President of the Russian Federation of October 26, 2020 No. 645 "O Strategii razvitiya Arkticheskoy zony Rossijskoj Federacii i obespecheniya nacional'noj bezopasnosti na period do 2035 goda" ["On the Strategy for the Development of the Arctic Zone of the Russian Federation and Ensuring National Security for the Period up to 2035"] (2020). ConsultantPlus. (In Russ.). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_366065/?ysclid=movlrennb6969547366 (accessed on 10.02.2026).
- [13] Gordyachkova O.V., Kalavriy T.Yu. Industrial Development of the Arctic Vs Traditional Way of Life: Experience of Managing Socio-Economic Development in the Republic of Sakha (Yakutia) // *ECO*. 2022. Vol. 10(580). Pp. 129-147. (In Russ.). DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2022-10-129-147
- [14] Bezikova E.V. Financial Stimulation of Activities of Residents of Special Economic Zones in New Economic Conditions: A Comparative Legal Study // *Financial law*. 2022. Vol. 8. Pp. 17-21. (In Russ.). DOI: 10.18572/1813-1220-2022-8-17-21
- [15] Churilov A.Yu. Peculiarities of Regulation of Investment Activity in the Arctic // *Vestnik of Saint-Petersburg University. Law*. 2025. Vol. 16(1). Pp. 63-76. (In Russ.). DOI: 10.21638/spbu14.2025.105
- [16] Ovsyannikov S.V., Sheveleva N.A. Features of the Implementation of Tax Control in Territories with a Special Status // *Financial law*. 2021. Vol. 3. Pp. 23-28. (In Russ.). DOI: 10.18572/1813-1220-2021-3-23-28

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

Владимир Александрович Гавриленко – канд. юрид. наук, доцент; доцент, Санкт-Петербургский ордена Почета университет Государственной противопожарной службы МЧС России имени Героя Российской Федерации генерала армии Е.Н. Зиничева, Санкт-Петербург, Россия; старший научный сотрудник Научно-исследовательского отдела, Санкт-Петербургский имени В.Б. Бобкова филиал Российской таможенной академии, Санкт-Петербург, Россия / **Vladimir A. Gavrilenko** – Cand. Sci. (Law), Docent; Associate Professor, Saint-Petersburg State Fire Service University of the Ministry of the Russian Federation for Civil Defense, Emergencies and Elimination of Consequences of Natural Disasters named after the Hero of the Russian Federation, Army General E.N. Zinichev, Saint Petersburg, Russia; senior Researcher of Research Department, Saint-Petersburg named after V.B. Bobkov Branch of the Russian Customs Academy, Saint Petersburg, Russia

E-mail: gv22@mail.ru

SPIN ПИНЦ 5093-5970

ORCID 0000-0002-7357-3526

Scopus Author ID 57223088049

Олег Игоревич Столяров – канд. юрид. наук; доцент, Российский Государственный Гидрометеорологический Университет, Санкт-Петербург, Россия / **Oleg I. Stolyarov** – Cand. Sci. (Law); Associate Professor, Russian State Hydrometeorological University, Saint Petersburg, Russia

E-mail: stolyarov@mail.ru

SPIN ПИНЦ 9845-2946

ORCID 0009-0004-8909-0862

Поступила в редакцию / Received 24.03.2026

Поступила после рецензирования / Revised 06.05.2026

Принята к публикации / Accepted 20.05.2026

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).114-124
Специальность ВАК 5.2.3
УДК 330.34:332.13:004.8
JEL C19, O11, R11



© Ильина Н.Б., 2026

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В АНАЛИЗЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНА ДЛЯ ПОТЕНЦИАЛЬНОЙ МИГРАЦИИ

Н.Б. Ильина , Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия

Аннотация. Искусственный интеллект вошел в жизнь современного человека, и динамично увеличивается его использование вместе с развитием цифровизации современного общества. Масштабы его использования затрагивают разнообразные стороны жизни социума – от транслирования информации до искусства и здравоохранения. В статье, представленной автором, исследуется возможность применения искусственного интеллекта (здесь и далее – ИИ) для анализа отдельных показателей, которые используются при оценке социально-экономической динамики регионов Российской Федерации, что обусловлено изменением скорости обмена информации о происходящих процессах. Представлено описание инструментариев ИИ, таких как машинное обучение, сбор больших данных и их обработка методами Big Data, использована кластеризация регионов и верификация прогнозных сценариев. Изложена степень разработанности темы использования ИИ для сбора и обработки больших массивов информации в отечественной научной среде. В целях повышения эффективности управления регионами применяется мониторинг их социально-экономического развития. Для оценки положения регионов определен ряд показателей. Автор выделяет такие индикаторы как миграционные потоки и миграционную привлекательность, доказывая их комплексность для оценки социально-экономического состояния и инвестиционного климата. Применение данных показателей позволило оценить привлекательность субъектов Северо-Западного федерального округа. Проведен анализ использования ИИ для оценки демографической, экономической и социальной динамики. Выявлены определенные ограничения и перспективы внедрения интеллектуальных систем в региональное управление, что можно использовать для регионального прогнозирования. Результаты исследования подтверждают высокое значение и потенциал использования ИИ-технологий для системного развития российских регионов, формирования стратегий социально-экономического развития и своевременной корректировки принятых программ.

Ключевые слова: искусственный интеллект, миграционная привлекательность регионов, мониторинг регионального развития, ранжирование регионов, социально-экономическое развитие

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

Для цитирования: Ильина Н.Б. Использование искусственного интеллекта в анализе привлекательности региона для потенциальной миграции // BENEFICIUM. 2026. № 2(59). С. 114-124. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).114-124

ORIGINAL PAPER

USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE TO ANALYZE THE ATTRACTIVENESS OF A REGION FOR POTENTIAL MIGRATION

N.B. Ilina , Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia

Abstract. Artificial intelligence has entered the life of a modern person and its use is dynamically increasing along with the development of digitalization of modern society. The scale of its use affects various aspects of social life, from broadcasting information to art and healthcare. The article presented by the author explores the possibility of using artificial intelligence (hereinafter referred to as AI) to analyze individual indicators that are used to assess the socio-economic dynamics of the regions of the Russian Federation, due to changes in the rate of information exchange about ongoing processes. AI tools such as machine learning, big data collection and processing using Big Data methods are described, regional clustering and verification of predictive scenarios are used. The degree of development of the topic of using AI to collect and process large amounts of information in the domestic scientific environment is described. In order to improve the efficiency of regional management, monitoring of their socio-economic development is applied. A number of indicators have been defined to assess the position of regions. The author identifies such indicators as migration flows and migration attractiveness, proving their complexity for assessing the socio-economic state and investment climate. The use of these indicators made it possible to assess the attractiveness of the

subjects of the North-Western Federal District. The analysis of the use of AI to assess demographic, economic and social dynamics is carried out. Certain limitations and prospects for the implementation of intellectual systems in regional management have been identified, which can be used for regional forecasting. The results of the study confirm the high importance and potential of using AI technologies for the systemic development of Russian regions, the formation of socio-economic development strategies and the timely adjustment of adopted programs.

Keywords: artificial intelligence, migration attractiveness of regions, monitoring of regional development, ranking of regions, socio-economic development

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

For citation: Iilina N.B. Using Artificial Intelligence to Analyze the Attractiveness of a Region for Potential Migration // BENEFICIUM. 2026. Vol. 2(59). Pp. 114-124. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).114-124

Введение

Технологии искусственного интеллекта сегодня воспринимаются нами как нечто совершенно обычное. ИИ охватывает все больше различных сфер общества – экономические, социальные, культурные, а также технологии обработки больших массивов данных применяются в государственном управлении. ИИ-технологии заменяют рутинные операции человеческого труда, способствуют ускорению обработки информации, помогают выстраивать алгоритмы решений.

Приведем несколько примеров использования ИИ в различных сферах жизни общества. Например, в здравоохранении ИИ заменяет оператора при записи на прием, отслеживает своевременность предоставления данных пациентом, проведение диспансеризации. С помощью алгоритмов глубокого обучения ИИ можно использовать его возможности в постановке диагнозов или контроле вынесения вердикта врачом пациенту. Такое применение ИИ способствует увеличению скорости обслуживания пациентов, проведению качественного анализа работы медицинских учреждений или отдельного медицинского персонала. Можно сказать, что применение ИИ в медицине повышает общее качество жизни населения, а это, в свою очередь, является одной из важнейших национальных целей России на современном этапе. ИИ в делопроизводстве и документообороте используется для проверки орфографии и грамматических норм. При этом в словарь конкретного пользователя и программы в целом постоянно добавляются новые слова, обороты, выражения, иностранные заимствования. То есть ИИ постоянно обучается нами для пользы его потребителя. Массовое внедрение розничных банковских продуктов было бы невозможно без применения программ экспресс-проверки кредитоспособности потенциального заемщика. Современный «Скоринг» позволяет оперативно принять решение о выдаче или отказе в выдаче кредита заемщику, используя как кредитную историю клиента в прошлом, так и его уровень доходов и платежей с построением перспективных прогнозов возможности возврата кредита, оценивает причастность к мошенническим схемам.

Активно используется ИИ и в сфере транспорта и логистики. С его помощью выстраиваются оптимальные маршруты доставки, что способствует снижению прямых затрат на логистику и ускоряет оборачиваемость. Использование ИИ как виртуального ассистента в системе поддержки принятия решений помогает нам в повседневной жизни выбрать оптимальное решение, будь то маршрут объезда пробок или варианты размещения временно свободных денежных средств, подбор фильма/книги/музыки исходя из личных предпочтений или варианты туристического маршрута. Таким образом, ИИ стал неотъемлемой частью повседневной жизни как социума, так и индивида, сферы его применения расширяются, однако необходимо взвешенно относиться к применению машинных технологий.

Актуальность исследования обусловлена быстрым развитием цифровых технологий и необходимостью повышения точности и скорости социально-экономического мониторинга. Классическое использование только статистических данных в современных быстроменяющихся условиях становится не актуальным. Данные статистики могут представляться с задержкой на полтора – два года, что недопустимо для оперативного принятия решений. Современные вызовы требуют перехода от классической статистики к глубоким аналитическим инструментам, которые способны обработать огромные массивы Big Data и выявить в них скрытые закономерности, тренды развития и/или запросов. В условиях динамичной экономической конъюнктуры использование ИИ на уровне регионального управления открывает беспрецедентные возможности для оперативного мониторинга, текущего планирования, стратегического анализа и прогнозирования.

Использованию ИИ в экономической, социальной и иных сферах посвящены многие научные работы. Одни авторы проводят глубокое исследование включения ИИ в аналитические методы, строят на основе ИИ модели оценки различных явлений и процессов, а другие активно используют ИИ для обработки данных, которые изучают (табл. 1).

Таблица 1 / Table 1

**Степень разработанности темы использования искусственного интеллекта в научных исследованиях /
The Degree of Development of the Topic of Using Artificial Intelligence in Scientific Research**

| Автор / Author | Описание / Description | Ссылка / Link |
|---|--|---------------|
| Т.А. Бельчик, О.П. Иванова | Призывают к осторожности и критическому осмыслению результатов, генерируемых интеллектуальными системами | [1] |
| М.А. Иванов | Рассматривает методы машинного обучения как способ селекции наиболее значимых индикаторов инвестиционной привлекательности регионов, что способствует оптимизации распределения ресурсов | [2] |
| К.В. Кетова и др. | Используют аналогичные подходы для кластеризации субъектов РФ на основе анализа отраслевой структуры ВРП и выделения базовых показателей развития | [3] |
| М.Ю. Осипов, Т.Н. Юдина, Е.В. Купчишина | Исследование «искусственного интеллекта» (ИИ) и феномена больших данных как институтов экономики нового технологического поколения. В статье представлены результаты исследования «искусственного интеллекта» и больших данных на примерах некоторых европейских стран и России | [4] |
| Ю.О. Плехова | Акцентируют внимание на нейросетевой методологии в стратегическом управлении, что позволяет оценивать многогранность инновационного развития регионов. Применение нейросетевого кластерного анализа данных Росстата дает возможность детально аттестовать производственную составляющую субъектов | [5] |
| Н.А. Ястреб | Предпринята попытка рассмотрения идеализированной когнитивной модели понятия «искусственный интеллект» | [6] |
| Р.А. Хасан, А.И. Хисаева, Э.Ф. Мурзина, Г.Г. Сунаева | Рассматривают неоднородность применения ИИ в аспекте связи с развитием цифровой среды на примере регионов Приволжского федерального округа | [7] |
| Д.А. Корнилов, Ю.Н. Шувалова | Исследуют роль искусственных нейронных сетей (ИНС) как ключевого элемента инноваций | [8] |
| В.И. Перова, А.В. Капусткина | Применяют ИИ для исследования динамики экономической деятельности крупнейших компаний в России | [9] |
| Е.Н. Летягина, В.И. Перова | Используют нейросетевое моделирование для региональных инновационных систем | [10] |
| Е.Ю. Воеводина | Дает краткий обзор перспектив и ограничений применения новых методов на основе передовых технологий NLP для разрешения противоречий между предметом, методом и ресурсами в исследованиях благополучия. Автор доказывает возможность использования ИИ в том числе и в психологии | [11] |
| Ю.А. Варламова | Исследует анализ динамики использования технологий больших данных в российских регионах. В работе проводится сравнительный анализ одного из ключевых показателей экономики данных – технологий больших данных в разрезе 85 субъектов России. Автор проводит динамический анализ показателей на основе построения относительных величин базисным способом, группировку регионов на основе метода естественных разрывов. В работе сделан вывод о негативном воздействии геополитической ситуации 2022 г. на динамику показателей экономики больших данных, обозначены регионы-лидеры и регионы, требующие особого внимания со стороны органов государственной власти при проведении стратегической политики в области цифровой экономики | [12] |
| В.Е. Дементьев | Описывает усиление экономического и геополитического влияния стран, контролирующих транснациональную цифровую инфраструктуру, цифровые платформы. Представлен пример развития цифрового суверенитета и ИИ | [13] |
| И.В. Писарев, В.И. Бывшев, И.А. Пантелева, К.В. Парфентьева | Проводят исследование готовности регионов России к цифровой трансформации | [14] |
| К.В. Афанасьев, А.Р. Калинин | Подтверждают, что объем данных о регионах ежегодно прирастает на 40-50%, требуя принципиально новых алгоритмов, способных учитывать нелинейные связи | [15] |
| Т.В. Букина, Д.В. Кашин | Обосновывают, что инструменты Big Data становятся ключевым механизмом выявления проблемных зон в региональной экономике | [16] |

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Таким образом, исследование в области применения ИИ для анализа социально-экономического положения регионов является актуальным и перспективным. Данное направление исследований постепенно накапливает теоретические и практические основы, что подтверждается многочисленными публикациями отечественных ученых. Однако, вопросы интеграции ИИ в реальную практику управления регионами требуют дальнейших исследований, особенно в части повышения точности моделей и обеспечения интерпретируемости результатов.

Определяющей целью настоящего исследования является концептуальное обоснование роли и практической результативности внедрения ИИ-технологий в процессы мониторинга и верификации индикаторов социально-экономического развития (далее СЭР) на примере субъектов Северо-Западного федерального округа РФ.

Для достижения поставленной цели был сформирован комплекс исследовательских задач:

- провести критический обзор существующих ИИ-методов в анализе СЭР регионов;
- проанализировать специфику адаптации ИИ-методов к региональной статистике;
- дать эмпирическую оценку эффективности использования интеллектуальных систем на примере регионов СЗФО РФ, выявить их эффективность и ограничения.

Методологической базой исследования являются:

- методы машинного обучения (Random Forest, Support Vector Machines, нейронные сети) для построения прогностических моделей СЭР регионов;
- анализ больших данных (Big Data) для выявления ключевых факторов, влияющих на социально-экономический статус территории;
- применение алгоритмов обработки естественного языка (NLP) для контент-анализа открытых источников данных, включая региональные новости, отчеты, публикации;
- кластеризация для сегментации регионов по уровню развития и типу социально-экономической ситуации;
- анализ динамики временных рядов для прогнозирования экономического сценария.

Результаты и их обсуждение

Применение ИИ в управлении регионами – явление не новое, но еще не приобрело характер всемирного стандарта. Рассмотрим наиболее эффективные направления использования ИИ:

1. Разработка системы автоматизированного мониторинга СЭР (проектов, территорий и т.д.). Использование платформ, функционирующих на базе Big Data, позволяет региональным органам власти в режиме реального времени отслеживать сведения по ключевым показателям развития: уровень безработицы, промышленное производство, демографические изменения. Системы автоматического

анализа открытых данных медиа пространства и социальных сетей позволяют выявить проблемные зоны и быстро реагировать на потенциальные угрозы.

2. Планирование и прогнозирование СЭР. Машинное обучение применяется для построения моделей и прогнозных сценариев СЭР, что способствует более точному планированию бюджета, инвестиционных проектов и инфраструктурных программ. Нейросетевые модели учитывают мультипликативный эффект внешних и внутренних факторов, позволяют прогнозировать объемы налоговых поступлений и изменение цен на ресурсы.

3. Рациональное распределение ресурсов. ИИ помогает автоматизировать процессы распределения государственных субсидий и гуманитарной помощи, основываясь на данных о нуждах региона, уровне инфраструктурных проектов и стадиях их осуществления, на различных социальных индикаторах. В отдельных регионах внедряют систему аналитики, которая, используя данные, определяет приоритеты и предлагает оптимальный сценарий использования бюджетных средств.

4. Развитие безопасной среды и предотвращение преступности. Использование видеонаблюдения с технологией распознавания лиц (например, «Безопасный город», «Городовой») и анализ поведения помогает правоохранительным органам оперативно реагировать на нарушения. Например, только в Санкт-Петербурге (по данным пресс-службы городской администрации) за первую половину 2024 года удалось выявить 358 преступлений. ИИ помог в раскрытии 853 правонарушений. Самую большую помощь оказывают комплексы мониторинга дорожного движения, что помогло обнаружить более 2 тысяч аварий.

5. Для автомобилистов уже давно стало привычным использование программ по мониторингу дорожного движения. Удобный интерфейс и голосовой помощник подскажут как объехать пробки или выбрать более удобный маршрут. С помощью виртуального помощника управление электросетями может спрогнозировать пиковые нагрузки и предотвратить аварийные отключения.

6. Создание ИИ-ассистентов помогает гражданам получать информацию о документах, услугах и записываться на прием, что упрощает процесс использования услуг государственных органов.

Таким образом, ИИ основательно вошел во многие сферы жизни общества, а его использование только набирает обороты. Далее рассмотрим, как с помощью ИИ-технологий можно провести сбор и анализ неструктурированных данных, исследование которых может повлиять на региональную политику. В современной практике и экономической науке используются различные показатели, характеризующие социально-экономическое положение региона. Их выбор обусловлен целями исследования, особенностями региона и иными факторами. Автором предлагается рассмотреть в качестве индикатора, характеризующего состояние региона,

показатель привлекательности региона с позиции фактической и потенциальной миграции, для чего и будет использована технология ИИ как способ сбора и обработки информации.

Авторская гипотеза базируется на том, что именно привлекательность региона с точки зрения

миграционных потоков является репрезентативным показателем – комплексным маркером социально-экономической состоятельности региона.

Обоснование роли миграционных потоков основано на следующих факторах (рис. 1).

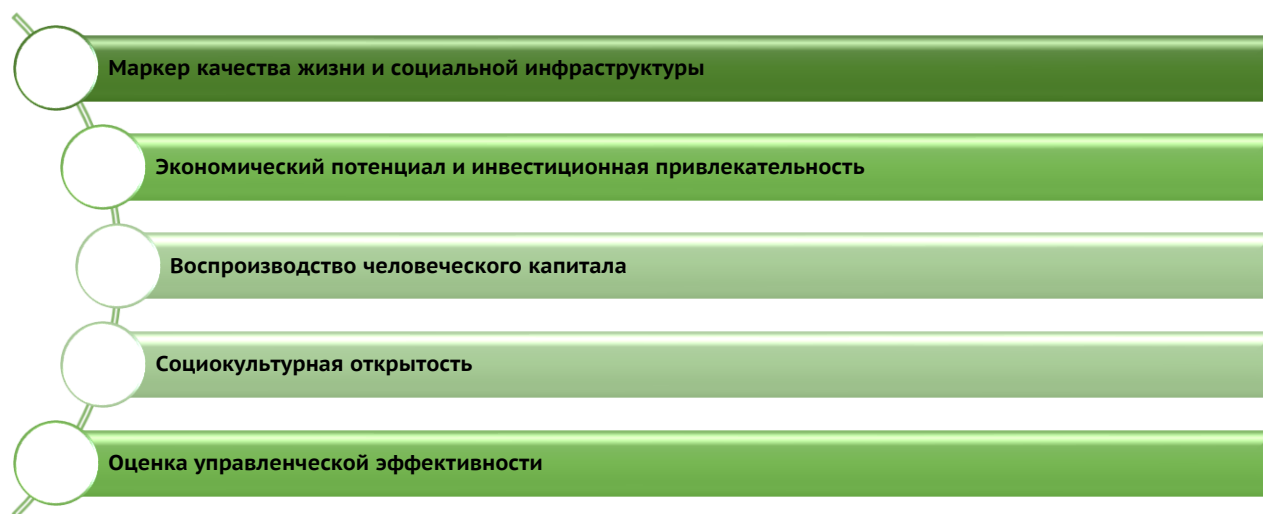


Рис. 1. Обоснование роли миграционных потоков как показателя привлекательности региона / Fig. 1. Justification of the Role of Migration Flows as an Indicator of a Region's Attractiveness

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Рассмотрим маркер качества жизни и социальной инфраструктуры. Миграционные потоки отражают уровень удовлетворенности населения региона текущими условиями жизни, трудовой деятельности и развитием инфраструктуры. Высокий уровень миграции из других регионов обычно свидетельствует о воспринимаемой привлекательности региона, его возможностях обеспечить достойные условия жизни, занятости, образования и здравоохранения. Так, приток населения нередко связан с наличием рабочих мест, хорошими социальными сервисами и благоприятной окружающей средой, в то время как отток может указывать на наличие проблем и диспропорций в регионе.

Для фактора «экономический потенциал и инвестиционная привлекательность» изменение миграционных потоков служит опережающим индикатором деловой активности. Увеличение числа прибывающих свидетельствует о доверии к региону со стороны бизнеса, инвесторов и трудовых ресурсов, что позволяет оценить эффективность региональной политики в сфере создания рабочих мест, инвестиционного климата и уровня инфраструктурного развития. Потенциальные мигранты в первую очередь оценивают регион с позиции экономики и уровня доходов.

Демографический баланс территории напрямую зависит от степени воспроизводства человеческого капитала. При этом миграционные потоки оказывают непосредственное влияние на возрастную структуру и качество трудовых ресурсов. Регионы, способные привлекать молодую и квалифицированную рабочую силу, получают дополнительный им-

пульс к развитию, тогда как зоны оттока сталкиваются с проблемой старения населения и дефицитом рабочей силы.

Приток в регион молодых людей разных национальностей создает на территории мультикультурную атмосферу. Это имеет особую актуальность именно для 2026 года, который был объявлен Президентом РФ «Годом единства народов страны». Если в регионе созданы условия для продолжения национальных традиций – например, открытие и поддержка центров национальной культуры, преподавание языка, проведение фестивалей и иных активностей в поддержку многонациональной среды, следовательно, такой регион не создает препятствий для переезда в него и/или продолжения жизни в нем народов разных национальностей и этносов.

При оценке СЭР органам управления следует ориентироваться на сальдо миграционных потоков, которое складывается как количество приехавших в регион минус количество ушедших из него. Автор статьи рекомендует среди прочих показателей оценки деятельности управления регионом и совокупного показателя «успешности» территории ввести данную метрику, которая наряду с другими данными будет отражать комплексную и более объективную картину социального и экономического состояния региона.

Рассмотрим специфику Северо-Западного федерального округа (СЗФО) через призму миграционной активности. Эмпирическая база исследования основана на показателях миграционного сальдо, фиксирующего разницу между прибывшими и выбывшими гражданами в пределах РФ (табл. 2).

Таблица 2 / Table 2

Привлекательность регионов СЗФО для миграции / Attractiveness of the Northwestern Federal District Regions for Migration

| Регион СЗФО / Northwestern Federal District Region | Характер миграции / The Nature of Migration | Интегральная оценка / Integral Assessment |
|--|---|---|
| Санкт-Петербург | Устойчивое положительное сальдо | Экстремально высокая |
| Ленинградская область | Стабильный рост притока | Экстремально высокая |
| Калининградская область | Положительное | Высокая |
| Новгородская область | Умеренно-отрицательный тренд | Средняя |
| Вологодская область | Слабовыраженная убыль | Ниже средней |
| Псковская область | Отрицательное сальдо | Низкая |
| Республика Карелия | Миграционная убыль | Низкая |
| Республика Коми | Выраженный отток | Низкая |
| Мурманская область | Устойчивая убыль | Низкая |
| Архангельская область | Стабильный отток | Низкая |
| Ненецкий АО | Миграционная депрессия | Критически низкая |

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

Анализ данных подтверждает гипотезу о глубокой дифференциации территорий округа. Безусловными центрами притяжения человеческого капитала остаются Санкт-Петербург и прилегающая к нему Ленинградская область, формирующие мощную агломерацию. Это исторически сложившаяся тенденция. Санкт-Петербург как северная столица России обладает преимуществами в виде развитой экономики, является транспортным узлом для автомобильных, железнодорожных дорог и морским портом. Те же метрики можно отнести и к Ленинградской области. Также отметим еще один немаловажный аспект – доступность жилья по сравнению с Москвой (в Санкт-Петербурге средняя стоимость жилья около 274.3 тыс. руб./м², а в Москве – 445.8 тыс. руб./м²). В то же время периферийные и северные регионы сталкиваются с устойчивым оттоком населения, что требует применения ИИ-инструментов для прогнозирования и поиска решений.

Ниже представлены уточненные данные по миграционному сальдо и качественные характери-

стики регионов, полученные на основе синтеза статистики и аналитических отчетов ВЦИОМ. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) – аналитическая исследовательская организация, которая активно использует технологии ИИ для обработки больших объемов данных. ВЦИОМ регулярно проводит опросы по различным направлениям и среди разных возрастных категорий граждан России. Затем данные обрабатываются ИИ, что активно используется научным сообществом и органами власти. Среди прочей аналитики, есть и опросы по привлекательности регионов для потенциальной миграции.

Миграционная привлекательность регионов оценивалась на основе показателя миграционного сальдо, отражающего разницу между числом прибывших и выбывших граждан в пределах Российской Федерации. Положительное значение сальдо свидетельствует о привлекательности региона для проживания и трудовой деятельности, отрицательное – о миграционной убыли (табл. 3).

Таблица 3 / Table 3

Привлекательность регионов СЗФО по показателю миграционного сальдо / Attractiveness of the Northwestern Federal District Regions by Migration Balance

| № | Регион / Region | Сальдо (тыс. чел.) / Balance (thousands of people) | Характер потока / The Nature of the Flow | Статус / Status |
|----|-------------------------|--|--|-----------------|
| 1 | Санкт-Петербург | +30...+50 | Концентрированный приток | Лидер |
| 2 | Ленинградская область | +20...+35 | Активное восполнение | Лидер |
| 3 | Калининградская область | +5...+12 | Умеренный рост | Благополучный |
| 4 | Новгородская область | -1...-3 | Стабилизирующийся отток | Переходный |
| 5 | Псковская область | -3...-6 | Инерционная убыль | Проблемный |
| 6 | Вологодская область | -3...-6 | Системная убыль | Проблемный |
| 7 | Архангельская область | -5...-9 | Выраженный отток | Депрессивный |
| 8 | Республика Карелия | -4...-7 | Устойчивый отток | Депрессивный |
| 9 | Мурманская область | -6...-10 | Интенсивная убыль | Депрессивный |
| 10 | Республика Коми | -8...-15 | Масштабный отток | Критический |
| 11 | Ненецкий АО | -1...-3 | Малочисленная убыль | Критический |

Источник: составлено автором на основе данных [17, 18] / Source: compiled by the author based on [17, 18]

Как видно из табл. 3, миграционная привлекательность Северо-Западного федерального округа носит выражено неравномерный характер. Абсолютными лидерами по притоку трудоспособного

населения являются Санкт-Петербург и Ленинградская область, тогда как большинство периферийных регионов округа демонстрируют устойчивую миграционную убыль.

На основе данных *табл. 2* и *табл. 3* проведем ранжирование регионов СЗФО за 2024 год по миграци-

онной привлекательности, используя данные статистики и опросов аналитической компании ВЦИОМ, результаты оформим в *табл. 4*.

Таблица 4 / Table 4

Привлекательность регионов СЗФО для трудоспособного населения / Attractiveness of the Northwestern Federal District for the Working-Age Population

| Регион / Region | Сальдо (тыс.чел.) / Balance (thousands of people) | Характер миграции / The Nature of Migration | Уровень привлекательности / The Level of Attractiveness | Особенности региона / Features of the Region |
|-------------------------|---|---|---|---|
| Санкт-Петербург | +40...+50 | Устойчивый | Высокий | Ключевой образовательный и экономический хаб с диверсифицированным рынком труда |
| Ленинградская область | +25...+35 | Рост | Высокий | Интенсивное агломерационное развитие и масштабное жилищное строительство |
| Калининградская область | +6...+12 | Положительный | Высокий | Статус ОЭЗ и высокая инвестиционная привлекательность для молодежи |
| Новгородская область | -1...-3 | Слабый отток | Средний | Географическая близость к мегаполисам частично нивелирует узость локального рынка |
| Вологодская область | -3...-6 | Отток | Средне-низкий | Промышленная ориентация при сохраняющемся оттоке молодых кадров |
| Псковская область | -3...-6 | Отток | Низкий | Ограниченная емкость рынка труда на фоне демографических вызовов |
| Республика Карелия | -4...-7 | Отток | Низкий | Инфраструктурная удаленность и дефицит вакансий |
| Архангельская область | -5...-9 | Отток | Низкий | Северная специфика и слабая диверсификация экономики |
| Мурманская область | -6...-10 | Отток | Низкий | Климатические ограничения и преобладание вахтовых методов занятости |
| Республика Коми | -8...-15 | Резкий отток | Критический | Сырьевая зависимость и выраженная депопуляция |
| Ненецкий АО | -1...-3 | Отток | Критический | Высокая стоимость жизни при малом объеме постоянного населения |

Источник: составлено автором на основе данных [19] / Source: compiled by the author based on [19]

Анализ представленных данных показал, что между регионами СЗФО имеется выраженное различие по миграционной привлекательности. Наиболее привлекательными для трудоспособного населения являются Санкт-Петербург и Ленинградская область (выше были кратко описаны причины), которые показывают устойчивое положительное миграционное сальдо (*рис. 2*). Калининградская область также показывает хорошее сальдо миграционного потока, что связано с привлекательностью региона из-за его пограничной составляющей и развитием области по многим параметрам. Наименее привлекательными остаются регионы Севера – Республика Коми и Ненецкий АО, по которым идет снижение численности населения. По остальным областям СЗФО видим слабый, но отток населения, что должно быть предметом обеспокоенности для органов власти этих территорий.

Отметим, что миграции подвержены не только молодые люди, но и население возрастной категории 60+. С началом двухтысячных годов в России стал популярным переезд на другие территории людей, вышедших на пенсию. Особенно ярко это

выражалось в миграции из районов Дальнего Востока в более комфортные по климатическим условиям (и не только) края, такие как Краснодарский край, Белгород, Калининград, Санкт-Петербург и Ленинградская область. Но именно на миграцию трудоспособного населения необходимо обратить внимание при оценке СЭР или оценке деятельности органов власти. Так как трудоспособные граждане являются локомотивом изменений в местах смены жительства.

Это связано с тем, что миграция трудоспособного населения напрямую влияет на состояние рынка труда: повышает его мобильность, способствует заполнению дефицита квалифицированных и неквалифицированных рабочих мест, стимулирует инновационные процессы и способствует экономическому росту. Для поступательного развития экономики важно, чтобы в регионах отсутствовал дефицит трудоспособных граждан. Так, анализ миграции трудоспособного населения помогает понять, как регионы реагируют на изменение данного показателя.

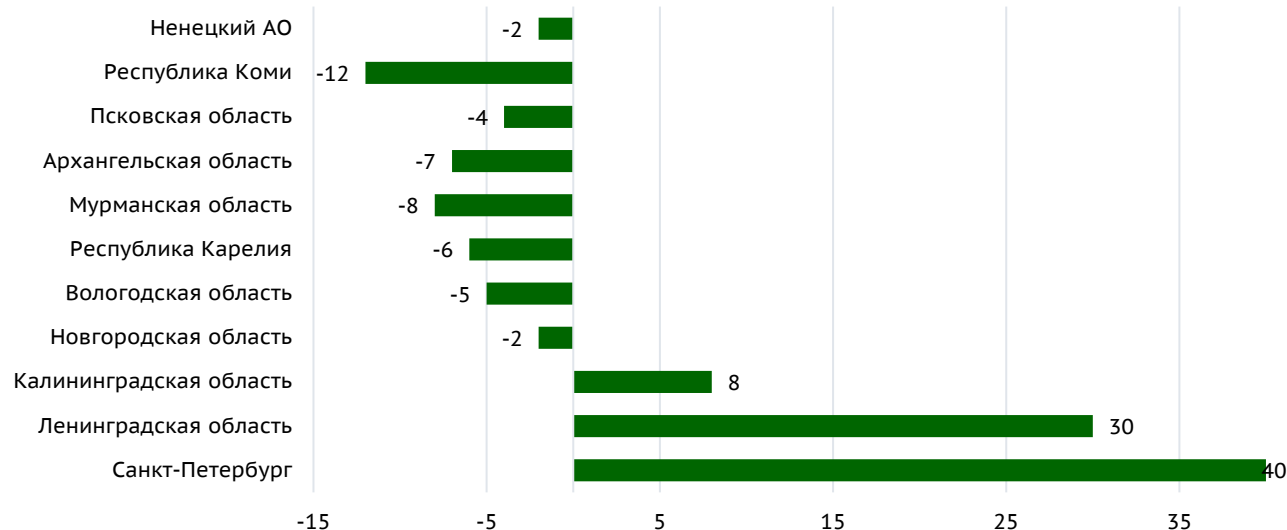


Рис. 2. Рейтинг регионов СЗФО по миграционному сальдо / Fig. 2. Rating of the Northwestern Federal District Regions by Migration Balance

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

При переезде людей для работы в другие регионы меняется возрастная структура населения, то есть меняется баланс между молодыми и пожилыми гражданами. А это влияет на систему социальной защиты и пенсионное обеспечение. Следовательно, анализ миграции именно трудоспособных граждан помогает лучше понять эти изменения и сформировать правильную политику поддержки населения.

Несомненно, изучая миграцию работающих граждан, можно понять, как они адаптируются в новых условиях (новый климат, новое общество со своими историческими, религиозными и культурными особенностями). Поддержка переселения помогает создавать многонациональные и разнообразные сообщества, что актуально для многонациональной России, укреплять социальные связи и улучшать межэтнические отношения. Именно поэтому требуется создание программ по интеграции и предотвращению социальных конфликтов.

Понимание того, из каких регионов люди переезжают и почему, помогает выявлять проблемы в зонах активного переселения и принимать адекватные решения по миграционной политике. Знание того, где нужны специалисты, какие регионы «популярны» у переселенцев, помогает проще привлекать нужных специалистов и предотвращать нелегальную миграцию. Последнее особенно важно для обеспечения безопасности в регионах.

Еще раз подчеркнем, что миграция трудоспособного населения оказывает большое влияние на экономическое развитие региона. Это связано с привлечением квалифицированных кадров, которые способствуют росту внутреннего продукта, развитию предпринимательства, созданию еще большего количества рабочих мест. Следовательно, это дает толчок к совершенствованию инфраструктуры региона как производственной, так и социальной. Анализ по-

токов помогает понять, где необходимо инвестировать в развитие, строить новые объекты, планировать социальные бюджеты и другие мероприятия в поддержку населения. Понимание текущих и будущих потребностей поможет сбалансированному развитию регионов и повышению качества жизни населения.

Таким образом, для формирования эффективных стратегий государственного управления и развития важно уделять особое внимание именно миграции трудоспособных граждан, ее характеристикам и тенденциям.

Составим рейтинг привлекательности регионов Северо-Западного федерального округа для миграции трудоспособного населения, который сформирован на основе показателей внутренней миграции, отражающих приток и отток населения трудоспособного возраста (табл. 5).

Анализ миграционной привлекательности регионов Северо-Западного федерального округа показывает, что лидирующие позиции в рейтинге занимают Санкт-Петербург и Ленинградская область, аккумулирующие основной приток трудоспособного населения. Такой приток переселенцев имеет как исторический контекст, так и инфраструктурный. Данные территории всегда были наиболее развиты и находятся в приграничье с развитыми транспортными узлами. Однако, «сильные» позиции одних регионов одновременно оттягивают на себя привлекательность от других регионов СЗФО. Также северная столица России и прилегающая к ней Ленинградская область обладают наибольшими возможностями в образовании, медицине, предоставлении рабочих мест, что делает их наиболее привлекательными для потенциальных мигрантов по сравнению с другими районами округа. Все это подтверждает наличие социально-экономической диспропорции внутри СЗФО.

Таблица 5 / Table 5

Миграционная привлекательность регионов СЗФО среди трудоспособного населения / Migration Attractiveness of the Northwestern Federal District Regions among the Working-Age Population

| Место/ Place | Регион / Region | Сальдо (тыс. чел.) / Balance (Thousands of People) | Характер миграции / The Nature of Migration | Уровень привлека- тельности / The Level of Attractiveness | Особенности региона / Features of the Region |
|-----------------|-------------------------|---|---|---|--|
| 1 | Санкт-Петербург | +40...+50 | Устойчивый приток | Очень высокий | Крупнейший экономический и образовательный центр СЗФО, развитый рынок труда, высокая концентрация рабочих мест |
| 2 | Ленинградская область | +25...+35 | Рост | Высокий | Агломерационное развитие вокруг Санкт-Петербурга, активное жилищное строительство, рост занятости |
| 3 | Калининградская область | +6–12 | Положительный | Высокий | Особая экономическая зона, инвестиционная привлекательность, миграция молодежи |
| 4 | Новгородская область | -1...-3 | Слабый отток | Средний | Близость к Санкт-Петербургу частично компенсирует ограниченный рынок труда |
| 5 | Вологодская область | -3...-6 | Отток | Средне-низкий | Промышленная специализация, отток молодежи в более развитые регионы |
| 6 | Псковская область | -3...-6 | Отток | Низкий | Демографический спад, ограниченная емкость рынка труда |
| 7 | Республика Карелия | -4...-7 | Отток | Низкий | Ограниченные возможности занятости, транспортная удаленность |
| 8 | Архангельская область | -5...-9 | Отток | Низкий | Северная специфика, удаленность, традиционный вахтовый метод |
| 9 | Мурманская область | -6...-10 | Отток | Низкий | Климатические ограничения. Специализация на морских профессиях |
| 10 | Республика Коми | -8...-15 | Резкий отток | Критический | Сырьевая зависимость и снижение потребности в добывающих предприятиях |
| 11 | Ненецкий АО | -1...-3 | Отток | Критический | Высокая стоимость жизни при малом объеме постоянного населения |

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

Таким образом, Северо-Западный федеральный округ характеризуется высокой концентрацией миграционной привлекательности в отдельных регионах-лидерах (например, Санкт-Петербург и Ленинградская область), тогда как большинство территорий округа остаются зонами оттока трудоспособного населения.

Заключение

Проведенное исследование показывает, что использование ИИ для оценки СЭР регионов Российской Федерации является перспективным направлением. ИИ дает возможность выявить закономерности там, где традиционные статистические методы не работают, например, при изучении мнений населения регионов о том или ином явлении. В пользу применения ИИ-технологий также говорит и скорость обработки информации. Так, статистический материал поступает с опозданием

на 2-3 года, что препятствует принятию адекватных управленческих решений и построению обоснованных прогнозов регионального развития.

Исследование доказывает, что взвешенное использование методов машинного обучения и анализа больших данных позволяет оценить качественные показатели, такие, например, как привлекательность региона для потенциального переезда или продолжения жизни в нем. Исследование качественных характеристик особенно важно в современной действительности, так как они становятся индикаторами и для оценки регионального развития, и для мониторинга реализации национальных проектов (качественный показатель национального проекта «Молодежь и дети», согласно которому к 2030 года доля молодых людей верящих в возможность самореализации в России вырастет до 85%).

Безусловно, использование ИИ требует опре-

деленных навыков. Следует с осторожностью относиться к интерпретации, составленной даже самой обученной системой. В этой связи необходимо понимать, как саму природу исследуемого объекта, так и возможные особенности его анализа.

Библиография

- [1] Бельчик Т.А., Иванова О.П. Особенности молодежной занятости в региональной экономике // BENEFICIUM. 2025. № 4(57). С. 107-117. DOI: 10.34680/BENEFICIUM
- [2] Иванов М.А. Влияние социально-экономических факторов на инвестиционную привлекательность регионов России: использование методов машинного обучения // Человек. Общество. Инклюзия. 2024. Том 15. № 1(57). С. 93-110. DOI: 10.24412/2412-8139-2024-1-93-110
- [3] Кетова К.В., Касаткина Е.В., Вавилова Д.Д. Кластеризация регионов Российской Федерации по уровню социально-экономического развития с использованием методов машинного обучения // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2021. Том 14. № 6. С. 70-85. DOI: 10.15838/esc.2021.6.78.4
- [4] Осипов Ю.М., Юдина Т.Н., Купчишина Е.В. «Искусственный интеллект», большие данные как институты экономики нового технологического поколения // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2020. № 4. С. 27-46. DOI: 10.38050/01300105202042
- [5] Плехова Ю.О., Перова В.И. Инновационный метод анализа управления социально-экономическим развитием регионов России с применением нейросетевого моделирования // Вопросы инновационной экономики. 2025. Том 15. № 1. С. 125-144. DOI: 10.18334/vinec.15.1.122530
- [6] Ястреб Н.А. Идеализированная когнитивная модель абстрактного понятия «искусственный интеллект» // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. 2025. № 84. С. 44-54. DOI: 10.17223/1998863X/84/5
- [7] Хасан Р.А., Хисаева А.И., Мурзина Э.Ф., Сунаева Г.Г. Искусственный интеллект в среде региональной экономики на примере субъектов Приволжского федерального округа // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2025. № 1(181). С. 22-29. DOI: 10.34773/EU.2025.1.4
- [8] Корнилов Д.А., Шувалова Ю.Н. Анализ и перспективы развития мирового рынка искусственного интеллекта // Развитие и безопасность. 2024. № 1(21). С. 46-57.
- [9] Перова В.И., Капусткина А.В. Анализ динамики экономической деятельности крупнейших компаний России на основе методов искусственного интеллекта // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2023. № 2(70). С. 22-31. DOI: 10.52452/18115942_2023_2_22
- [10] Летягина Е.Н., Перова В.И. Нейросетевое моделирование региональных инновационных экосистем // Journal of New Economy. 2021. Том 22. № 1. С. 71-89. DOI: 10.29141/2658-5081-2021-22-1-4
- [11] Воеводина Е.Ю. Исследования благополучия с помощью передовых методов обработки естественного языка (NLP): перспективы и ограничения // Современная зарубежная психология. 2025. Том 14. № 3. С. 172-181. DOI: 10.17759/jmfp.2025140314
- [12] Варламова Ю.А. Анализ использования технологий больших данных в российских регионах // Вестник экономики, права и социологии. 2023. № 4. С. 22-28.
- [13] Дементьев В.Е. Технологический суверенитет и приоритеты локализации производства // Terra Economicus. 2023. Том 21. № 1. С. 6-18. DOI: 10.18522/2073-6606-2023-21-1-6-18
- [14] Писарев И.В., Бывшев, В.И., Пантелеева, И.А., Парфентьева К.В. Исследование готовности регионов России к цифровой трансформации // π-Economy. 2022. Том 15. № 2. С. 22-37. DOI: 10.18721/πE.15202
- [15] Афанасьев К.В., Калинин А.Р. Инструментарий прогнозирования экономического роста регионов с использованием технологий больших данных и бизнес-аналитики // π-Economy. 2025. Том 18. № 2. С. 73-86. DOI: 10.18721/πE.18204
- [16] Букина Т.В., Кашин Д.В. Прогнозирование региональной инфляции: эконометрические модели или методы машинного обучения? // Экономический журнал Высшей школы экономики. 2024. Том 28. № 1. С. 81-107. DOI: 10.17323/1813-8691-2024-28-1-81-107
- [17] Демография (2019). Федеральная служба государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru/folder/12781?utm_source=chatgpt.com (дата обращения 19.02.2026).
- [18] Межрегиональная миграция населения по субъектам РФ (ежегодные и оперативные отчеты 2020-2024гг.) (2025). Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/migrac.xls> (дата обращения 22.02.2026).
- [19] Охота к перемене мест (2024). Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ). URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/okhota-k-peremene-mest> (дата обращения 28.02.2026).

References

- [1] Belchik T.A., Ivanova O.P. Features of Youth Employment in the Regional Economy // BENEFICIUM. 2025. Vol. 4(57). Pp. 107-117. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM. 2025. 4(57).107-117
- [2] Ivanov M.A. Influence of Socio-Economic Factors on the Investment Attractiveness of Russian Regions: using Machine Learning Methods // Human. Society. Inclusion. 2024. Vol. 15(1-57). Pp. 93-110. (In Russ.). DOI: 10.24412/2412-8139-2024-1-93-110
- [3] Ketova K.V., Kasatkina E.V., Vavilova D.D. Clustering Russian Federation Regions according to the Level of Socio-Economic Development with the Use of Machine Learning Methods. // Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast. 2021. Vol. 14(6). Pp. 70-85. (In Russ.). DOI: 10.15838/esc.2021.6.78.4
- [4] Osipov Yu.M., Yudina T.N., Kupchishuna E.V. Artificial Intelligence, Big Data as Institutions of New Technological Generation of Economy // Moscow University Economic Bulletin. 2020. Vol. 4. Pp. 27-46. (In Russ.). DOI: 10.38050/01300105202042.
- [5] Plekhova Y.O., Perova V.I. Innovative Method of Analyzing the Management of Socio-Economic Development of Russian Regions by Means of Neural Network Modeling // Russian Journal of Innovation Economics. 2025. Vol. 15(1). Pp. 125-144. (In Russ.). DOI: 10.18334/vinec.15.1.122530
- [6] Yastreb N.A. Idealized Cognitive Model of the Abstract Concept "Artificial Intelligence" // Tomsk State University Journal of Philosophy, Sociology and Political Science. 2025. Vol. 84. Pp. 44-54. (In Russ.). DOI: 10.17223/1998863X/84/5
- [7] Khasan R.A., Khisaeva A.I., Murzina E.F., Sunaeva G.G.

- Artificial Intelligence in the Environment of the Regional Economy on the Example of the Subjects of the Volga Federal District // *Economics and Management: Scientific and Practical Journal*. 2025. Vol. 1(181). Pp. 22-29. (In Russ.). DOI: 10.52452/18115942_2023_2_22
- [8] Kornilov D.A., Shuvalova Yu.N. The Analysis and Prospects for Development of the Global Artificial Intelligence Market // *Razvitie i bezopasnost [Development and security]*. 2024. Vol. 1(21). Pp. 46-57. (In Russ.).
- [9] Perova V.I., Kapustkina A.V. Analysis of the Dynamics of Economic Activity of the Largest Companies in Russia based on Artificial Intelligence Methods // *Vestnik of Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod. Series: Social Sciences*. 2023. Vol. 2(70). Pp. 22-31. (In Russ.). DOI: 10.52452/18115942_2023_2_22.
- [10] Letiagina E.N., Perova V.I. Neural Network Modelling of Regional Innovation Ecosystems // *Journal of New Economy*. 2021. Vol. 22(1). Pp.71-89. (In Russ.). DOI: 10.29141/2658-5081-2021-22-1-4
- [11] Voevodina E.Yu. Well-Being Research and Advanced Natural Language Processing: Prospects and Limitations // *Modern Foreign Psychology*. 2025. Vol. 14(3). Pp.172-181. (In Russ.). DOI: 10.17759/jmfp.2025140314
- [12] Varlamova Yu.A. Analysis of the Use of Big Data Technologies in Russian Regions // *The Review of Economy, the Law and Sociology*. 2023. Vol. 4. Pp. 22-28. (In Russ.).
- [13] Dementiev V.E. Technological Sovereignty and Priorities of Localization of Production. // *Terra Economicus*. 2023. Vol. 21(1). Pp. 6-18. (In Russ.). DOI: 10.18522/2073-6606-2023-21-1-6-18
- [14] Pisarev I.V., Byvshev V.I., Panteleeva I.A., Parfenteva K.V. Study on Readiness of Russian Regions for Digital Transformation // *π-Economy*. 2022. Vol. 15(2). Pp. 22-37. (In Russ.). DOI: 10.18721/πE.15202
- [15] Afanasev K.V., Kalinin A.R. Tools for Forecasting Regional Economic growth using Big Data and Business Intelligence Technologies. // *π-Economy*. 2025. Vol. 18(2). Pp. 73-86. (In Russ.). DOI: 10.18721/πE.18204
- [16] Bukina T.V., Kashin D.V. Regional Inflation Forecasting: Econometric Models versus Machine Learning Methods? // *HSE Economic Journal*. 2024. Vol. 28(1). Pp. 81-107. (In Russ.). DOI: 10.17323/1813-8691-2024-28-1-81-107
- [17] Demografiya [Demographics] (2019). Federal State Statistics Service. (In Russ.). URL: https://rosstat.gov.ru/folder/12781?utm_source=chatgpt.com. (accessed on 19.02.2026).
- [18] Mezhhregionalnaya migratsiya naseleniya po subektam RF (ezhegodnye i operativnye otchety 2020–2024 gg.) [Interregional migration of the population by constituent entities of the Russian Federation (annual and operational reports 2020-2024)] (2025). Federal State Statistics Service. (In Russ.). URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/migrac.xls> (accessed on 22.02.2026).
- [19] Okhota k peremene mest [Hunting for a change of places] (2024). Wciom. (In Russ.). URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/okhota-k-peremene-mest> (accessed on 28.02.2026).

Конфликт интересов / Conflict of Interests

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

Информация об авторе / About the Author

Надежда Борисовна Ильина – аспирант, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия / **Nadezda B. Ilina** – Graduate Student, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia
 ilinanadia@yandex.ru
 SPIN РИНЦ 9451-4360
 ORCID 0009-0007-1047-5316

Поступила в редакцию / Received 11.03.2026
 Поступила после рецензирования / Revised 24.04.2026
 Принята к публикации / Accepted 20.05.2026

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).125-136

Специальность ВАК 5.2.3

УДК 336.02:332.13(470)

JEL O18, P25, P41, R11, R12, R58




© Кудряшова Т.В., Иваненков А.Ю., 2026

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

ФИСКАЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРЕФЕРЕНЦИАЛЬНЫХ РЕЖИМОВ В ОБЕСПЕЧЕНИИ УСТОЙЧИВОГО ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Т.В. Кудряшова , Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия

А.Ю. Иваненков , Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия

Аннотация. В работе рассматриваются фискальные инструменты преференциальных режимов хозяйствования, реализуемых в Российской Федерации в рамках политики территориального развития, а также анализируется их роль в обеспечении устойчивого социально-экономического развития территорий. Актуальность исследования обусловлена сохраняющейся пространственной дифференциацией социально-экономического развития российских регионов и необходимостью повышения результативности применяемых фискальных инструментов преференциальных режимов территориального развития. Цель исследования заключается в выявлении особенностей налоговых и бюджетных инструментов, применяемых в рамках различных типов преференциальных режимов, а также в оценке их способности обеспечивать устойчивое социально-экономическое развитие территорий. В научной литературе сохраняется дискуссия относительно результативности фискальных инструментов преференциальных режимов и степени их влияния на устойчивое территориальное развитие. Недостаточная разработанность комплексных подходов к сравнительной оценке налоговых и бюджетных инструментов, применяемых в различных типах преференциальных режимов Российской Федерации, формирует научно-практическую задачу данного исследования. Методологическую основу исследования составляют системный, сравнительный и институциональный подходы, а также методы структурно-функционального анализа и группировки фискальных инструментов. В результате исследования установлено, что налоговые меры стимулирования, применяемые в рамках большинства преференциальных режимов, характеризуются высокой степенью унификации, тогда как бюджетные (неналоговые) инструменты отличаются более высокой степенью дифференциации и в большей мере адаптированы к целям конкретных территорий. Сделан вывод о том, что результативность преференциальных режимов определяется качеством институциональной и административной среды, согласованностью предоставляемых фискальных преференций с региональными приоритетами развития и уровнем их интеграции в систему стратегического территориального планирования. Немаловажную роль в повышении эффективности применения преференциальных режимов приобретает учет муниципальных особенностей территории.


Ключевые слова: бюджетные инструменты, налоговые льготы, особые экономические зоны, преференциальные режимы, территориальное развитие, фискальные инструменты


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

Для цитирования: Кудряшова Т.В., Иваненков А.Ю. Фискальные инструменты преференциальных режимов в обеспечении устойчивого территориального развития в Российской Федерации // BENEFICIUM. 2026. № 2(59). С. 125-136. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).125-136

ORIGINAL PAPER

FISCAL INSTRUMENTS OF PREFERENTIAL REGIMES IN ENSURING SUSTAINABLE TERRITORIAL DEVELOPMENT IN THE RUSSIAN FEDERATION

T.V. Kudryashova , Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia

A.Yu. Ivanenkov , Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia

Abstract. This article examines the fiscal instruments of preferential economic regimes implemented within the framework of territorial development policy in the Russian Federation, as well as analyzes their role in ensuring sustainable socio-economic development of territories. The relevance of the study is driven by the persistent spatial differentiation of socio-economic development across Russian regions and the need to improve the effectiveness of the applied fiscal instruments of preferential territorial development regimes. The aim of the study is to identify the features of tax and budgetary instruments applied within various types of preferential regimes, as well as to assess their capacity to ensure sustainable socio-economic development of territories. The unresolved is-

sues concerning the validity of applying specific fiscal instruments in preferential zones, together with the absence of a generally accepted methodology for assessing their impact on the sustainable development of Russian regions, constitute the scientific and practical research problem of this study. The methodological framework of the work comprises a synthesis of theoretical approaches to the interpretation of preferential regimes, an analysis of the evolution of their application in global and Russian practice, and a comparative analysis of fiscal measures applied in special economic zones, territories of advanced development, the Arctic Zone of the Russian Federation, and the Free Port of Vladivostok. The study finds that the tax incentive measures applied within most preferential regimes are characterized by a high degree of uniformity, whereas budgetary (non-tax) instruments exhibit a higher degree of differentiation and are more tailored to the objectives of specific territories. It is concluded that the effectiveness of preferential regimes is determined by the quality of the institutional and administrative environment, the alignment of the provided fiscal preferences with regional development priorities, and the level of their integration into the system of strategic territorial planning. Municipal specificities of a territory play an important role in improving the efficiency of the application of preferential regimes.

Keywords: budgetary instruments, tax incentives, special economic zones, preferential regimes, territorial development, fiscal instruments, preferential regimes

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

For citation: Kudryashova T.V., Ivanenkov A.Yu. Fiscal Instruments of Preferential Regimes In Ensuring Sustainable Territorial Development in the Russian Federation // BENEFICIUM. 2026. Vol. 2(59). Pp. 125-136. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).125-136

Введение

В условиях выраженной пространственной дифференциации социально-экономического развития российских регионов возрастает значимость инструментов государственной политики, ориентированных на активизацию инвестиционных процессов, обеспечение устойчивого территориального развития и формирование центров экономического роста.

Критериями устойчивого территориального развития может выступать многомерная система показателей, оценивающая способность региона сохранять долгосрочный баланс и развиваться, несмотря на внешние и внутренние вызовы. В современной науке и управлении эта система, как правило, строится вокруг трех классических сфер (экономической, социальной, экологической), а также дополняется важнейшим фактором управления и способности адаптироваться к кризисам. В рамках исследования устойчивое территориальное развитие рассматривается как способность территории обеспечивать долгосрочный экономический рост, повышение качества жизни населения, развитие инфраструктуры и сохранение социальной устойчивости в условиях внутренних и внешних ограничений. При этом устойчивость понимается не только как экономическая динамика, но и как способность территории адаптироваться к структурным, демографическим и институциональным изменениям. Среди инструментов, призванных обеспечить устойчивое развитие территорий, особое место занимают преференциальные режимы хозяйствования, предполагающие применение специальных налоговых, таможенных и бюджетных условий в отношении экономических субъектов, осуществляющих деятельность на определенных территориях.

Фискальный механизм территориального стимулирования основывается на использовании совокупности целевых мер и инструментов,

направленных на достижение приоритетных задач развития экономики региона либо отдельных ее отраслей. Эффективность данного механизма определяется его способностью обеспечивать экономический рост при рациональном использовании бюджетных ресурсов. В этой связи преференциальные режимы выступают одним из наиболее распространенных в мировой практике способов стимулирования территориального развития, активно применяемым на протяжении последних десятилетий.

В рамках настоящего исследования под фискальными инструментами понимается совокупность налоговых и бюджетных мер государственного воздействия, применяемых в целях стимулирования инвестиционной активности и территориального развития. Налоговые инструменты включают налоговые льготы, пониженные налоговые ставки, налоговые каникулы, инвестиционные налоговые вычеты и иные меры снижения налоговой нагрузки резидентов преференциальных режимов. Бюджетные инструменты охватывают субсидии, бюджетные инвестиции, инфраструктурное финансирование, государственные гарантии, льготное кредитование и иные формы прямой государственной поддержки. Таможенные преференции рассматриваются авторами как самостоятельный элемент специальных условий хозяйствования, сопутствующий применению фискальных инструментов.

Под преференциальным режимом понимается совокупность правовых, экономических и организационных мер, используемых в рамках ограниченного территориального образования, в пределах которого устанавливается особый режим осуществления предпринимательской деятельности, включающий налоговые льготы и иные меры поддержки деловой активности [1]. И если общая направленность данных режимов

подразумевает ускоренное экономическое развитие территории, то цели отдельных преференциальных режимов могут заметно отличаться. Чаще всего в качестве целевой установки выступает стимулирование инновационной деятельности хозяйствующих субъектов, создание более льготных условий для ведения бизнеса на территориях со сложными природно-климатическими и географическими условиями, стимулирование развития приоритетных отраслей экономики. Значимую роль приобретает использование особых режимов в крупных транспортно-логистических узлах, связанных с портовой инфраструктурой.

Названные цели могут быть достигнуты благодаря росту инвестиционной активности, когда в числе привлекаемого используется не только отечественный, но и иностранный капитал. Резидентам территориальных образований, где действуют преференциальные режимы, предоставляется доступ к различным инфраструктурным объектам, земельным ресурсам. Кроме того, действуют гарантии на относительную стабильность налоговых условий, что особенно важно при реализации долгосрочных инвестиционных проектов.

Практика применения преференциальных режимов получила широкое распространение в мировой экономике во второй половине XX века и в настоящее время рассматривается как важный элемент активной региональной политики [1], направленной на устойчивое развитие территорий. Вместе с тем в научных исследованиях сохраняется дискуссия относительно их фактической результативности [2]. Предоставление налоговых и бюджетных преференций сопровождается возникновением выпадающих доходов бюджетной системы и не всегда обеспечивает достижение заявленных целей территориального развития, что ставит под сомнение фискальную эффективность таких инструментов [3]. В рамках исследования под фискальной эффективностью преференциальных режимов понимается способность применяемых налоговых и бюджетных инструментов обеспечивать рост инвестиционной активности, расширение налоговой базы и улучшение социально-экономических показателей территорий. Научно-практическая проблема исследования заключается в недостаточной разработанности системного подхода к оценке роли фискальных инструментов преференциальных режимов в обеспечении устойчивого территориального развития.

Материалами исследования послужили нормативно-правовые акты Российской Федерации, регулирующие функционирование преференциальных режимов, статистические и аналитические данные, представленные в научных публикациях и официальных источниках, а также результаты эмпирических исследований эффек-

тивности специальных экономических зон и иных преференциальных территорий.

В работе использованы методы системного, сравнительного анализа, группировки и классификации фискальных инструментов, структурно-функциональный подход, а также институциональный анализ механизмов функционирования преференциальных режимов. Применение указанных методов позволило сопоставить состав налоговых и бюджетных инструментов различных типов преференциальных режимов и определить их роль в обеспечении устойчивого территориального развития. Оценка способности фискальных инструментов обеспечивать устойчивое территориальное развитие осуществлялась посредством сравнительного анализа целей создания преференциальных режимов, состава применяемых налоговых и бюджетных мер, а также результатов эмпирических исследований, отражающих влияние данных режимов на инвестиционную активность, уровень занятости, инфраструктурное развитие и межтерриториальную дифференциацию.

Результаты и их обсуждение

Эволюция развития преференциальных режимов и фискального стимулирования территорий

Рассмотрение эволюции преференциальных режимов необходимо для выявления трансформации подходов к территориальному стимулированию и изменения роли фискальных инструментов в региональной политике. Анализ исторического развития позволяет определить причины перехода от преимущественно налоговых механизмов стимулирования к комплексным моделям территориального развития, включающим бюджетные и институциональные меры поддержки. В научных публикациях как зарубежных, так и российских авторов проблематика формирования и функционирования преференциальных режимов хозяйствования занимает устойчивое место и характеризуется высокой степенью теоретической и эмпирической проработки. Это во многом объясняется масштабом распространения данного инструмента в мировой экономике: начиная с 1970-х годов в различных странах было создано около 5 тысяч специальных экономических зон, при этом примерно пятая часть из них возникла лишь за последнее десятилетие. Подобная динамика свидетельствует о сохраняющемся интересе исследователей и органов государственной власти к преференциальным режимам как инструменту территориального развития и структурной перестройки экономики [4].

Экономическая природа преференциальных режимов во многом раскрывается через концепцию кластерного развития, теоретически обоснованную в работах М. Портера (M. Porter) [5, 6]. В соответствии с данным подходом терри-

ториальная концентрация предприятий одной отрасли либо технологически взаимосвязанных видов деятельности создает условия для ускоренного накопления научно-технического потенциала, роста производительности труда и увеличения совокупного выпуска. Соглашаясь с таким подходом и развивая его, О. Григорьев отмечает, что создание подобных зон экономически оправдано за счет синергетического эффекта концентрации производства, возникающего вследствие углубления разделения труда и усиления специализации отдельных видов деятельности [7]. Создание автономных специализированных производств способствует сокращению транзакционных и операционных издержек, обеспечивая повышение совокупной эффективности экономической системы. Преференциальные режимы могут выступать важным фактором развития региональных предпринимательских экосистем [8].

Исторические аспекты развития преференциальных режимов в форме специальных экономических зон (СЭЗ) подробно рассмотрены И.А. Карачевым [9], который выделяет четыре ключевых этапа их эволюции. Первый этап (до середины XX века) был представлен преимущественно зонами свободной торговли и свободными портами, формировавшимися на базе свободных городов Европы, которые контролировали ключевые транспортные артерии. Впоследствии данная модель распространилась на Азию (наглядными примерами эффективности такой модели преференциальных режимов могут служить Сингапур, Гонконг), Карибский бассейн и Африку. К началу прошлого столетия большинство свободных городов эволюционировало в свободные порты, одним из ярких примеров такой эволюции может служить Гамбург.

Второй этап (1950-1980-е гг.) ознаменовался появлением промышленно-производственных и сервисных зон, развивших концепцию торговых анклавов. В рамках второго этапа развития преференциальных (в широком смысле – специально организованных государством) зон происходил переход от простых торговых функций к созданию мощных индустриальных кластеров, ориентированных на выпуск промышленной продукции, развитие энергетики и добычу ресурсов. Примерами таких зон, в том числе, стали крупные территориально-производственные комплексы, создававшиеся в нашей стране для ускоренного индустриального освоения регионов (например, Западно-Сибирский нефтегазовый комплекс в Тюменской области, Тольяттинский территориально-производственный комплекс в г. Тольятти и др.). Третий этап, стартовавший в 1980-х годах, характеризуется созданием технико-внедренческих и комплексных зон, ориентированных на инновации и наукоемкие отрасли. На четвертом этапе получили распространение трансграничные специальные эко-

номические зоны, отражающие процессы интернационализации производства и углубления международной экономической интеграции [9].

Первоначально специальные экономические зоны рассматривались преимущественно как вспомогательный элемент протекционистской политики, направленной на поддержку национального производства. Однако для большинства развивающихся стран данная модель показала ограниченную эффективность. В дальнейшем в мировой практике получила распространение стратегия создания анклавов иностранного производства на территории принимающих государств, ориентированных на экспорт и включение в глобальные производственные цепочки добавленной стоимости.

Современные тенденции развития специальных экономических зон подробно проанализированы в исследовании Е.В. Сапира и И.А. Карачева [4]. Согласно данным ЮНКТАД, к 2018 году в мире функционировало более 5.4 тыс. СЭЗ, при этом около 75% из них были сосредоточены в странах Азии. Почти половина всех зон приходилась на Китай (порядка 2.5 тыс.), тогда как среди развитых экономик наибольшее количество СЭЗ зафиксировано в США.

Анализ научных подходов позволяет выделить две доминирующие трактовки специальных экономических зон. В рамках первой, традиционной, СЭЗ понимаются преимущественно как территории с особым налоговым и таможенным режимом. В рамках второй, промышленно-ориентированной, они рассматриваются как инструмент катализации промышленного развития. В развитых странах около 90% СЭЗ функционируют как глобальные логистические хабы, чего нельзя сказать о развивающихся экономиках, где преобладают зоны с размещением производств низкой степени переработки. Так, например, в странах Латинской Америки их доля составляет около 65%, в Азии – 77%, в Африке – 89%. Эффективность функционирования СЭЗ во многом определяется степенью соответствия целей их создания стратегическим приоритетам экономического развития государства.

В Российской Федерации в 1990-е годы, в условиях трансформации экономической системы и перехода к рыночным механизмам хозяйствования, результативность специальных экономических зон оказалась невысокой. В числе основных деструктивных факторов следует назвать фрагментарность нормативно-правового поля и неэффективность государственного управления. В результате СЭЗ утратили свою целевую функцию, используя преимущественно как механизм минимизации налоговых обязательств, что повлекло за собой выпадение существенных бюджетных доходов. Указанные негативные тенденции с наибольшей силой проявились в регионах с низким исходным уровнем

социально-экономического развития, к числу которых можно отнести Республики Ингушетию, Дагестан, Калмыкию и Мордовию [1].

Основанием для начала нового этапа развития специальных экономических зон в России в 2000-е годы стало принятие Федерального закона № 116-ФЗ, который сформировал более упорядоченную законодательную базу для функционирования СЭЗ [10]. В отличие от прежних подходов, новое регулирование закрепило четкую отраслевую специализацию особых экономических зон, ориентированную преимущественно на обрабатывающую промышленность, туристскую деятельность и инновационные технологии. Ранее декларируемая универсальная цель социально-экономического развития регионов нередко приводила к значительным налоговым потерям без сопоставимого эффекта для экономики.

В дальнейшем стало очевидно, что инструментарий особых экономических зон не способен в полной мере решить весь спектр задач региональной политики. Это обусловлено высокой пространственной неоднородностью развития российской экономики, наличием территорий со сложными природно-климатическими условиями и одновременно стратегическим значением для обеспечения экономической безопасности страны [11]. Существенную роль сыграли также геополитические изменения и необходимость социально-экономической интеграции новых регионов [12], а также усиление санкционного давления, актуализировавшее задачи импортозамещения в промышленности, инновационной сфере и аграрном секторе.

В целях учета сложившейся социально-экономической ситуации в российской экономике и решения обозначенных задач с 2014 года в Российской Федерации была сформирована обновленная нормативно-правовая база, заложившая основу для принципиально новых преференциальных режимов. Законодательно учреждены новые категории зон с особыми условиями ведения предпринимательской деятельности: территории опережающего (опережающего социально-экономического) развития [13], свободный порт Владивосток [14], а также особый режим хозяйственной деятельности в Арктической зоне Российской Федерации [15]. Проведенный анализ научных подходов позволяет сделать вывод о том, что эволюция преференциальных режимов сопровождалась смещением акцента от простого предоставления налоговых льгот к формированию комплексных механизмов территориального развития, включающих инфраструктурную поддержку, институциональные условия и административное сопровождение инвесторов. Это свидетельствует о возрастающей роли бюджетных инструментов и качества управления в обеспечении результативности преференциальных режимов.

Выбор территорий для проведения настоящего исследования обусловлен необходимостью сравнительного анализа различных типов преференциальных режимов, реализуемых в регионах, отличающихся социально-экономическими и институциональными условиями, что позволяет выявить наиболее эффективные инструменты с учетом, в том числе, муниципальных особенностей.

Результативность применения преференциальных режимов

Оценка результативности функционирования преференциальных режимов на территории Дальнего Востока [16] свидетельствуют о наличии умеренного, но в целом положительного воздействия на развитие муниципальных образований. В рамках исследования был сформирован интегральный индекс муниципального развития, учитывающий уровень заработной платы, объем привлеченных инвестиций, обеспеченность населения жилыми площадями, а также показатели транспортной доступности. Полученные данные показывают, что в период 2011-2020 гг. произошло сокращение межмуниципальной дифференциации, сопровождавшееся повышением совокупного уровня социально-экономического развития региона. Отмечается дальнейшее социально-экономическое развитие российского Дальнего Востока, рост уровня и качества жизни его населения [17].

В то же время в работе О.В. Кузнецовой делается вывод о том, что внедрение преференциальных режимов, несмотря на положительную корреляцию с динамикой отдельных экономических показателей, не обеспечивает комплексного социально-экономического эффекта на уровне регионов [18]. В частности, по результатам эконометрического моделирования для особых экономических зон Калужской и Самарской областей, а также 27 сопоставимых муниципальных образований центральной части России установлено, что данные режимы не выполняют функцию устойчивых «точек опережающего роста». Аналогичные выводы получены и при анализе преференциальных территорий Дальнего Востока [2]. Как отмечается в работе В.А. Трифонова, влияние вводимых преференциальных режимов имеет разное проявление даже в рамках одного региона и во многом зависит от восприимчивости территории к привлекательности предлагаемых условий [19].

Международный и отечественный опыт функционирования преференциальных режимов подтверждают их стимулирующий характер как для отдельных отраслей экономики, так и для социально-экономического развития территории в целом.

В качестве основания группировки фискальных мер используется иерархический подход, предполагающий выделение объектов стимулирования на трех уровнях:

- микроуровень – отдельные хозяйствующие субъекты (предприятия-резиденты);
- мезоуровень – отраслевые комплексы и кластеры экономики;
- макроуровень – территориальные образования, включая преференциальные зоны и регионы в целом.

Под макроуровнем в рамках исследования понимается уровень территориального развития преференциальной зоны либо региона в целом, на котором фискальные инструменты воздействуют не на отдельные предприятия, а на инфраструктурную, инвестиционную и социально-экономическую среду территории. Такой подход позволяет определить, на какой уровень социально-экономической системы преимущественно ориентирован конкретный инструмент стимулирования, а также выявить различия между мерами, направленными на поддержку отдельных резидентов, отраслей экономики либо территориального развития в целом.

Выделение указанных мер основано на обобщении результатов отечественных и зарубежных исследований эффективности преференциальных режимов, а также анализе нормативно-правовой базы их функционирования [2, 16, 18]. В работах отмечается положительное влияние перечисленных инструментов на инвестиционную активность, модернизацию производства и развитие территорий.

1. Индивидуальные хозяйствующие субъекты (юридические лица).

Для данных хозяйствующих субъектов хорошо зарекомендовали себя следующие фискальные меры:

- предоставление прямой финансовой поддержки в форме бюджетных субсидий системообразующим предприятиям и крупнейшим налогоплательщикам, включая организации добывающих и обрабатывающих отраслей;
- осуществление адресных бюджетных инвестиций в капитал отдельных организаций;
- предоставление государственных гарантий при банковском финансировании;
- выделение целевых грантов (субсидий) на реализацию программ модернизации и технологического обновления производственных мощностей;
- компенсация части затрат на проведение НИОКР;
- применение инвестиционного налогового вычета, в том числе в целях расширения производственной базы и проведения технического перевооружения;
- установление налоговых послаблений для отдельных категорий налогоплательщиков;
- предоставление целевых налоговых кредитов на реализацию инвестиционных

проектов.

2. Отраслевые комплексы экономики.

Здесь можно выделить как наиболее эффективные следующие меры:

- финансирование за счет бюджетных средств развития приоритетных отраслей национальной экономики (в частности, судостроительного комплекса);
- бюджетная поддержка отраслевых научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок;
- предоставление грантов в форме субсидий для внедрения современных технологий;
- введение налоговых каникул для вновь создаваемых стратегически важных предприятий;
- применение секторальных налоговых льгот;
- предоставление налоговых стимулов организациям, ориентированным на экспортную деятельность;
- установление специальных налоговых режимов и льгот для отдельных групп налогоплательщиков в рамках приоритетных отраслей.

3. Территориальный уровень (преференциальная территория в целом).

В данном случае использование фискальных мер и инструментов стимулирования территории может включать:

- предоставление бюджетных кредитов на реализацию инфраструктурных проектов;
- использование механизма инфраструктурных бюджетных займов для создания и модернизации объектов общего пользования;
- выделение грантовых средств в форме субсидий на восстановление и наращивание ресурсного потенциала территории;
- установление дифференцированных налоговых ставок;
- введение налоговых каникул для определенных категорий резидентов;
- применение инвестиционных налоговых вычетов в отношении расходов на НИОКР, а также на внедрение ресурсосберегающих и экологически ориентированных («зеленых») технологий;
- др. [12].

В рамках исследования рассмотрены четыре типа преференциальных режимов: особые экономические зоны, территории опережающего развития, Арктическая зона Российской Федерации и свободный порт Владивосток. Выбор обусловлен тем, что данные режимы представляют различные модели государственного стимулирования территориального развития, отличающиеся целями создания, институциональными условиями и составом предоставляемых фискальных инструментов.

Особые экономические зоны ориентированы на промышленное и инновационное развитие, территории опережающего развития – на ускоренное развитие отдельных регионов и монопрофильных территорий, режим Арктической зоны направлен на освоение территорий со сложными природно-климатическими условиями, а свободный порт Владивосток выполняет функции внешнеэкономической интеграции. Сравнение указанных режимов позволяет выявить особенности применения фискальных инструментов в различных институциональных условиях. Сопоставление налоговых и бюджетных (неналоговых) инструментов стимулирования, применяемых в рамках различных типов специальных экономических зон, представлено на рисунке 1. Выбор указанных типов преференциальных режимов обусловлен тем, что они представляют различные модели государственного стимулирования: промышленно-инновационную (СЭЗ), территориально-адаптационную (ТОР), геостратегическую (Арктическая зона РФ) и внешнеэкономическую (Свободный порт Владивосток). Это позволяет провести сравнительный анализ эффективности применения фискальных инструментов в различных институциональных и пространственных условиях.

Проведенный сравнительный анализ нормативно-правовых условий функционирования преференциальных режимов, а также обобщение данных научных исследований [2, 16, 18] позволяют сделать вывод о том, что налоговая составляющая фискального стимулирования в особых экономических зонах, на территориях опережающего развития (ТОР, ТОСЭР), а также в Арктической зоне Российской Федерации характеризуется высокой степенью стандартизации. На этом фоне режим свободного порта Владивосток выделяется более узким набором налоговых преференций [16, 17, 20], который ограничивается преимущественно мерами по налогу на прибыль организаций и снижением нагрузки по страховым взносам.

В отличие от налоговых инструментов, бюджетные и иные неналоговые меры демонстрируют значительно большую вариативность. Их состав и масштабы во многом определяются целевыми ориентирами и функциональным назначением конкретного преференциального режима, что позволяет использовать данные инструменты в качестве механизма более адресного воздействия на социально-экономическое развитие территории.

При всей вариативности фискальных инструментов целевая направленность преференциальных территорий остается единой и ориентирована прежде всего на рост качества жизни населения. Вместе с тем специфика свободного порта Владивосток проявляется в его особой роли как инструмента интеграции России в экономическое пространство Азиатско-

Тихоокеанского региона и катализатора торгово-экономических связей со странами данного региона. Однако проведенный анализ показывает, что данный акцент не сопровождается принципиально иным набором фискальных стимулов по сравнению с другими преференциальными режимами.

Следует отметить, что целевые параметры функционирования преференциальных режимов закрепляются на уровне федерального законодательства и далеко не всегда отражают реальные потребности и приоритеты социально-экономического развития конкретных регионов и территорий. Ряд исследований указывает на наличие институциональных ограничений и проблем в практике функционирования специальных экономических зон в Российской Федерации [3]. В этой связи особые экономические зоны, территории опережающего развития и иные преференциальные режимы целесообразно рассматривать как элементы комплексной системы региональной политики, а не как изолированные инструменты, формируемые исключительно на федеральном уровне отдельными решениями Правительства РФ.

Несомненно, важным при реализации преференциальных режимов является учет муниципальных особенностей. Игнорирование уровня муниципалитетов (городов, районов) нивелирует потенциал федеральных и региональных льгот. Связано это с рядом причин. Прежде всего, как правило, имеет место неоднородность внутри региона, т.е. муниципалитеты могут различаться по структуре экономики, уровню бюджетной обеспеченности, состоянию инфраструктуры, кадровому потенциалу и другим признакам. Соответственно, унифицированный преференциальный режим может не сработать в конкретном районе, городе, поселке. Учет специфики муниципалитета позволяет выбрать реалистичную специализацию для преференциальной зоны.

Эффективность преференциальных режимов напрямую зависит от качества административной среды на местах. Под административной средой в данном исследовании понимается совокупность условий взаимодействия инвесторов с органами государственной власти и местного самоуправления, включая скорость административных процедур, доступность инфраструктуры, уровень институциональной поддержки и степень координации действий различных органов управления. Если муниципалитет не имеет полномочий или ресурсов для администрирования преференциальных мер (или, наоборот, создает административные барьеры), режим может превратиться в декларацию. Для многих регионов характерны инфраструктурные ограничения (например, физически изношенные или отсутствующие сети, а также дефицит дорог), что снижает эффективность реализации преференциальных режимов.

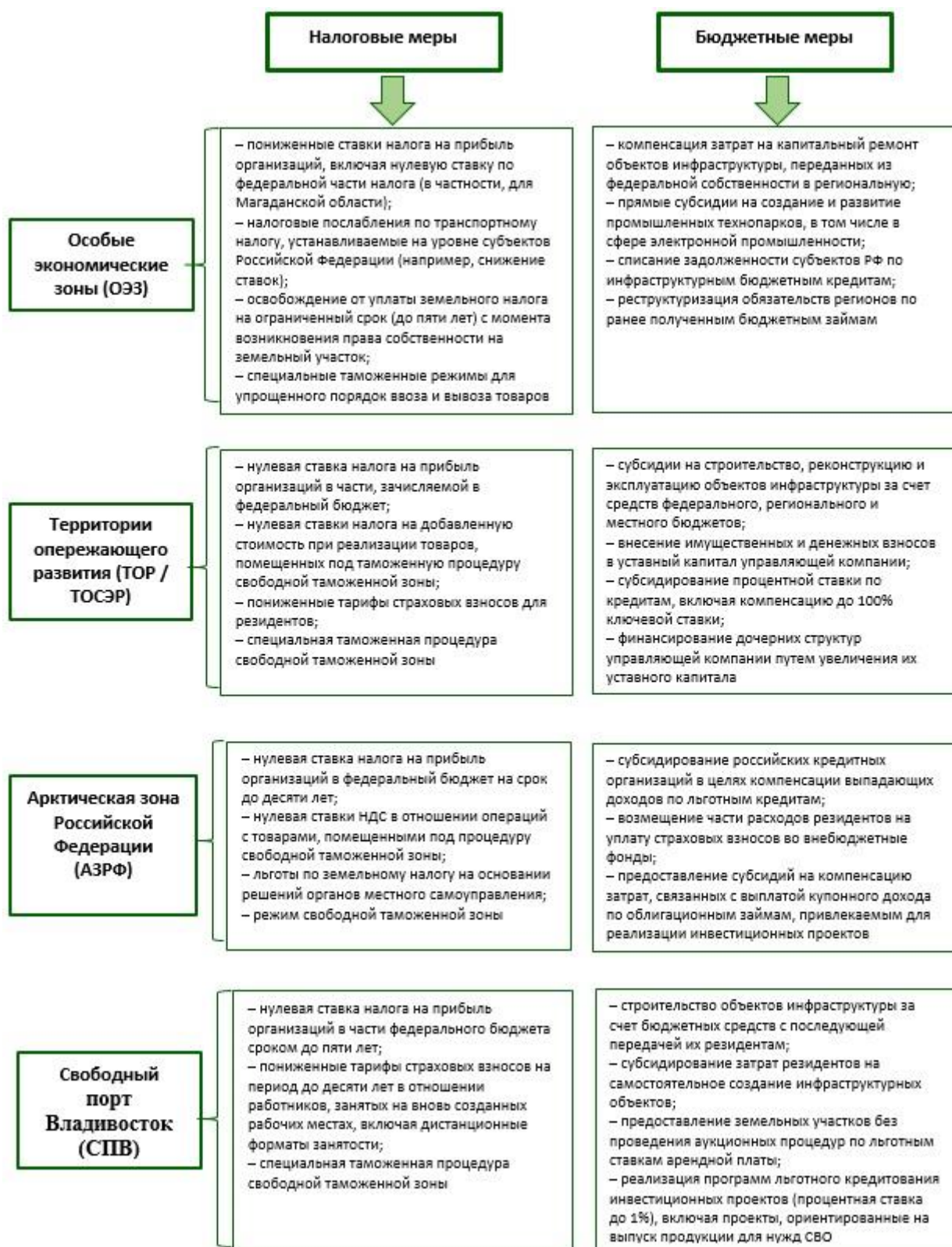


Рис. 1. Применяемые налоговые и неналоговые (бюджетные) меры и инструменты стимулирования по видам СЭЗ / Fig. 1. Tax and Non-Tax (Budgetary) Measures and Incentives by Type of Free Economic Zone

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

Существует также социальный аспект, который не должен быть упущен в погоне за ростом прибыли компаний. Социальный аспект функционирования преференциальных режимов связан с необходимостью развития социальной инфраструктуры, созданием рабочих мест, повышением

уровня занятости населения и обеспечением сбалансированного пространственного развития территорий. Игнорирование данных факторов может привести к формированию производственных анклавов без улучшения качества жизни населения. Муниципалитет – это среда обита-

ния людей. Инвестиции в производство не имеют смысла, если рядом нет социальной инфраструктуры. Преференциальные режимы, ориентированные только на производство (без учета градостроительной политики муниципалитета), могут привести к дисбалансу территории.

Особое значение преференциальные режимы приобретают для монопрофильных территорий, зависящих от одного вида деятельности. Преференциальные режимы (например, ТОР в моногородах) являются инструментом именно муниципальной реанимации, т.к. позволяют создать условия для новых, не связанных с градообразующим предприятием, видов бизнеса на территории конкретного города.

Наконец, при внедрении преференциальных режимов должно приниматься во внимание пространственное планирование и связанность территорий. Эффект от используемых мер не должен быть локальным, он должен распространяться. Муниципалитеты связаны между собой маятниковой миграцией, логистикой, общими рынками сбыта. Поэтому создание преференциальной зоны в одном муниципалитете должно учитывать его влияние на соседей (чтобы не допустить чрезмерного перетока кадров). Кроме того, инфраструктура одного района (дорога, порт) может быть залогом успеха преференциального режима в соседнем. Учет муниципальных особенностей позволяет встраивать зоны в единый каркас расселения, а не создавать изолированные анклав.

Создание территорий, где драйвером социально-экономического развития планируется использовать преференциальные режимы, должно осуществляться преимущественно по инициативе регионов, на конкурентной основе и в исключительных случаях, поскольку предоставление преференций может приводить к перераспределению ресурсов между муниципальными образованиями и ослаблять процессы выравнивания социально-экономических условий развития, приводя к большей пространственной дифференциации территорий. Несомненно, также важен учет муниципальных особенностей территорий, что позволяет превратить преференциальный режим из абстрактного набора налоговых льгот (которые часто критикуются как «раздача преференций») в инструмент тонкой настройки пространственного развития. Это позволяет избежать ситуации, когда федеральные деньги и льготы «оседают» в точках, не готовых к их освоению, и гарантирует, что рост ВРП будет сопровождаться реальным улучшением качества жизни людей в конкретных городах и поселках.

Региональный кейс: Новгородская область

Новгородская область представляет собой показательный пример региона, в котором преференциальные режимы реализуются в условиях выраженной внутри-региональной дифференциации социально-экономического развития

муниципальных образований. В регионе сформирован ряд элементов инвестиционной и преференциальной инфраструктуры, включая особую экономическую зону промышленно-производственного типа «Новгородская», инновационный научно-технологический центр «Интеллектуальная электроника – Валдай», индустриальные площадки и технопарки. При этом ключевые объекты инвестиционной инфраструктуры локализованы преимущественно в Великом Новгороде, Новгородском муниципальном районе, а также частично в Чудовском и Боровичском районах, что формирует территориальную концентрацию инвестиционной активности.

Особая экономическая зона «Новгородская», созданная в 2021 году, выступает одним из центральных элементов современной инвестиционной политики региона. По открытым данным, количество резидентов ОЭЗ составляет около 15 организаций, объем заявленных инвестиций превышает 130 млрд рублей, а объем фактически реализованных инвестиций оценивается примерно в 3,8 млрд рублей. Создано порядка 650-730 рабочих мест. В перспективе планируется создание до 5 тыс. рабочих мест и привлечение инвестиций объемом около 100 млрд рублей. Вместе с тем экономический эффект деятельности ОЭЗ носит преимущественно локализованный характер и в значительной степени концентрируется в пределах Новгородского муниципального района.

Проведенный анализ показывает, что различия между муниципальными образованиями Новгородской области проявляются прежде всего в уровне инфраструктурной обеспеченности, административного потенциала и структуре экономики. Великий Новгород и прилегающий Новгородский район обладают более развитой транспортной и инженерной инфраструктурой, а также лучшими условиями для сопровождения инвестиционных проектов. В то же время часть периферийных муниципалитетов характеризуется ограниченной диверсификацией экономики, более низким уровнем инвестиционной привлекательности и дефицитом кадровых ресурсов.

В этой связи опыт Новгородской области подтверждает, что результативность преференциальных режимов определяется не только объемом предоставляемых налоговых льгот, но и качеством административной среды, состоянием инфраструктуры, кадровым потенциалом и уровнем муниципального управления. Игнорирование муниципального уровня способно существенно снизить эффективность федеральных и региональных мер поддержки. Следовательно, муниципальный уровень следует рассматривать как важнейший элемент реализации территориальной инвестиционной политики и обеспечения устойчивого социально-экономического развития региона.

Заключение

Научная новизна исследования заключается в систематизации фискальных инструментов преференциальных режимов Российской Федерации по уровням воздействия (микро-, мезо- и макроуровень), а также в выявлении различий между стандартизированными налоговыми и более адаптивными бюджетными инструментами территориального стимулирования. В отличие от существующих исследований, где акцент делается преимущественно на оценке отдельных налоговых льгот, в настоящей работе преференциальные режимы рассматриваются как комплексный элемент системы территориального развития, эффективность которого определяется не только объемом предоставляемых льгот, но и качеством институциональной и административной среды, а также учетом муниципальных особенностей территорий.

В ходе исследования в соответствии с поставленной целью были получены следующие результаты:

- уточнено содержание фискальных инструментов преференциальных режимов и проведена их систематизация по уровням воздействия;
- выявлены особенности применения налоговых и бюджетных инструментов в различных типах преференциальных режимов Российской Федерации;
- установлено, что налоговые меры стимулирования характеризуются высокой степенью унификации, тогда как бюджетные инструменты обладают большей адаптивностью к территориальным условиям;
- определено, что способность преференциальных режимов обеспечивать устойчивое территориальное развитие зависит преимущественно от качества административной среды, инфраструктурного обеспечения и согласованности мер поддержки с региональными приоритетами;
- обоснована необходимость учета муниципальных особенностей при формировании и оценке эффективности преференциальных режимов.

Полученные в ходе исследования результаты позволяют утверждать, что преференциальные режимы хозяйственной деятельности в Российской Федерации выступают важным элементом системы территориального развития, однако их фискальная отдача не носит однозначного характера. Практика их применения показывает, что результативность данных инструментов в большей степени зависит не от объема предоставляемых налоговых и таможенных послаблений, а от качества институциональных условий, согласованности целей создания режимов с приоритетами региональной политики и степени их интеграции в документы

стратегического планирования социально-экономического развития.

Становление преференциальных режимов как инструмента фискального стимулирования происходило под влиянием исторических моделей формирования транспортно-логистических и промышленных узлов, что предопределило многообразие их организационных форм – от свободных портов и городов до комплексных, технико-внедренческих и трансграничных территорий. Предполагалось, что установление особых налоговых и таможенных условий на ограниченных территориях будет способствовать притоку инвестиций, развитию приоритетных секторов экономики и улучшению условий жизни населения. Однако результаты эмпирических исследований свидетельствуют о том, что сам факт наличия преференциального режима не является достаточным условием для достижения заявленных целей и в ряде случаев сопровождается лишь умеренным социально-экономическим эффектом.

Анализ действующей практики функционирования преференциальных режимов показывает, что применяемые в их рамках налоговые инструменты в значительной степени стандартизированы и слабо учитывают территориальные особенности. В отличие от них бюджетные и иные неналоговые меры отличаются большей вариативностью и способны обеспечивать более точечное воздействие на развитие региональной экономики. В то же время расширение системы фискальных преференций неизбежно связано с возникновением выпадающих доходов бюджетной системы, что усиливает значимость комплексной оценки эффективности налоговых расходов и бюджетных инвестиций.

Режим свободного порта Владивосток демонстрирует смещение акцента от налогового стимулирования к инфраструктурным и административным механизмам поддержки инвестиционной деятельности. Данный пример подтверждает, что именно бюджетные инструменты обладают наибольшим потенциалом для учета специфики социально-экономического развития отдельных территорий и достижения заявленных стратегических целей.

В целом повышение результативности преференциальных режимов требует совершенствования системы оценки их бюджетной эффективности, расширения практики использования конкурентных процедур при принятии решений о создании таких территорий, а также более тесной привязки предоставляемых фискальных стимулов к реальным задачам и приоритетам регионального развития. Реализация указанных направлений позволит усилить вклад преференциальных режимов в обеспечение устойчивого социально-экономического развития территорий Российской Федерации.

Библиография

- [1] Маевская Л.И. Преференциальные экономические зоны: потенциальные возможности и пути их реализации в условиях санкционной политики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 1-1. С. 257-270. DOI: 10.34670/AR.2024.37.14.055
- [2] Хузина А.Ф., Рубанов И.О. Оценка преференциальных режимов как фискального механизма стимулирования территорий и регионов // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 7-2. С. 367-373. DOI: 10.17513/vaael.4265
- [3] Швецов А.Н. «Точки роста» или «черные дыры»? К вопросу об эффективности применения зональных инструментов государственного стимулирования экономической динамики территорий // Российский экономический журнал. 2016. № 3. С. 40-61.
- [4] Сапир Е.В., Карачев И.А. Мировой опыт создания и функционирования специальных экономических зон // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2020. № 4(186). С. 38-46.
- [5] Porter M.E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 855 p. (На англ.).
- [6] Porter M.E. Clusters and the New Economics of Competition // Harvard Business Review. 1998. Vol. 76(6). Pp. 77-90. (На англ.).
- [7] Григорьев О.В. Эпоха роста. Лекции по неоконимике: расцвет и упадок мировой экономической системы. М.: Карьера Пресс, 2014. 448 с.
- [8] Трифонов В.А. Потенциал влияния преференциальных режимов на развитие региональных предпринимательских экосистем // Стратегии пространственного развития: вызовы и перспективы. 2025. С. 363-382. DOI: 10.17059/rec-2025-26
- [9] Карачев И.А. Эволюция специальных экономических зон в мировой экономике // Теоретическая экономика. 2023. № 9(105). С. 90-102.
- [10] Федеральный закон от 22.07.2005 № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации» (2005). КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54599/ (дата обращения 15.01.2026).
- [11] Лисица В.Н. Особые экономические зоны в Российской Федерации. Новосибирск: РИФ-Новосибирск, 2010. 360 с.
- [12] Хузина А.Ф., Рубанов И.О. Фискальные инструменты интеграции новых регионов в экономику России: проблемы и перспективы // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2024. № 12. С. 253-261. DOI: 10.24412/2220-2404-2024-12-23
- [13] Федеральный закон от 29.12.2014 № 473-ФЗ «О территориях опережающего развития в Российской Федерации» (2014). КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_172962/ (дата обращения 15.01.2026).
- [14] Федеральный закон от 13.07.2015 № 212-ФЗ «О свободном порте Владивосток» (2015). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182596/ (дата обращения 15.01.2026).
- [15] Федеральный закон от 13.07.2020 № 193-ФЗ «О государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне Российской Федерации» (2020). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357078/ (дата обращения 15.01.2026).
- [16] Землянский Д.Ю., Чуженькова В.А. Динамика социально-экономического развития муниципальных образований с преференциальными режимами на Дальнем Востоке в 2013-2020 гг. // Вестник Санкт-Петербургского университета. Науки о Земле. 2022. Том 67. № 3. С. 431-453. DOI: 10.21638/spbu07.2022.303
- [17] Виленский А.В. Особенности Свободного порта Владивосток как преференциального режима-территории // Вестник РАЕН. 2023. Том 23. № 4. С. 38-42. DOI: 10.52531/1682-1696-2023-23-4-38-42
- [18] Кузнецова О.В. География особых экономических зон и их аналогов в России // Региональные исследования. 2020. № 4(70). С. 19-31. DOI: 10.5922/1994-5280-2020-4-2
- [19] Трифонов В.А. Влияние преференциальных режимов на региональное развитие / Девятый международный экономический симпозиум, посвященный 85-летию Экономического факультета СПбГУ: Материалы международных научных конференций: XII Международной научно-практической конференции, Международной конференции, XXXI Международной научно-практической конференции, IX Международной научной конференции Соколовские чтения, Международной конференции молодых ученых-экономистов, Санкт-Петербург, 16-20 апреля, 2025. Санкт-Петербург: ООО «Скифия-принт», 2025. С. 130-133.
- [20] Бизякин Н.М. Эволюция правовых форм преференциального режима свободного порта Владивосток: сравнительно-правовой анализ / Научное сообщество студентов. Междисциплинарные исследования: Сборник статей по материалам ССХV студенческой международной научно-практической конференции, Новосибирск, 26 июня 2025 года. Новосибирск: ООО «Сибирская академическая книга», 2025. С. 229-236.

References

- [1] Maevskaya L.I. Preferential Economic Zones: Potential Opportunities and Ways of their Implementation in the Context of Sanctions Policy // Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. 2024. Vol. 14(1-1). Pp. 257-270. (In Russ.). DOI: 10.34670/AR.2024.37.14.055
- [2] Khuzina A.F., Rubanov I.O. Assessment of Preferential Regimes as a Fiscal Mechanism for Stimulating Territories and Regions // Journal of Altai academy of economics and law. 2025. Vol. 7-2. Pp. 367-373. (In Russ.). DOI: 10.17513/vaael.4265
- [3] Shvetsov A.N. "Tochki rosta" ili «chernye dyry»? K voprosu ob effektivnosti primeneniya zonal'nyh instrumentov gosudarstvennogo stimulirovaniya ekonomicheskoy dinamiki territorij ["Growth points" or "black holes"? On the issue of the effectiveness of the use of zonal instruments of state stimulation of the economic dynamics of territories] // Russian Economic Journal. 2016. Vol. 3. Pp. 40-61. (In Russ.).
- [4] Sapir E.V., Karachev I.A. World Experience in Creating and Functioning of Special Economic Zones // Vestnik of Samara State University of Economics. 2020. Vol. 4(186). Pp. 38-46. (In Russ.).
- [5] Porter M.E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 855 p.
- [6] Porter M.E. Clusters and the New Economics of Competition // Harvard Business Review. 1998. Vol. 76(6). Pp. 77-90.
- [7] Grigoriev O.V. Epoha rosta. Lekcii po neokonimike: rascvet i upadok mirovoj ekonomicheskoy sistemy [The Age of Growth. Lectures on Neoconomics: the Rise and Decline of the global economic system]. Moscow: Career Press, 2014. 448 p. (In Russ.).
- [8] Trifonov V.A. Potential Impact of Preferential Regimes on the Development of Regional Entrepreneurial Ecosystems // Strategii prostranstvennogo razvitiya: vyzovy i perspektivy [Spatial development strategies: challenges and prospects]. 2025. Pp. 363-382. (In Russ.). DOI: 10.17059/rec-2025-26
- [9] Karachev I.A. Evolution of Special Economic Zones in the

- World Economy // Theoretical Economy. 2023. Vol. 9(105). Pp. 90-102. (In Russ.).
- [10] Federal Law of July 22, 2005 No. 116-FL "Ob osobyy ekonomicheskikh zonah v Rossijskoj Federacii" ["On special economic zones in the Russian Federation"] (2005). ConsultantPlus. (In Russ.). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54599/ (accessed on 15.01.2026).
- [11] Lisitsa V.N. Osoby ekonomicheskie zony v Rossijskoj Federacii [Special economic zones in the Russian Federation]. Novosibirsk: RIF-Novosibirsk, 2010. 360 p. (In Russ.).
- [12] Khuzina A.F., Rubanov I.O. Fiscal Instruments for Integration of New Regions into the Russian Economy: Problems and Prospects // Humanities, Social-Economic and Social Sciences. 2024. Vol. 12. Pp. 253-261. (In Russ.). DOI: 10.24412/2220-2404-2024-12-23
- [13] Federal Law of December 29, 2014 No. 473-FL "O territoriyah operezhayushchego razvitiya v Rossijskoj Federacii" ["About priority development territories in the Russian Federation"] (2014). ConsultantPlus. (In Russ.). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_172962/ (accessed on 15.01.2026).
- [14] Federal Law of July 13, 2015 No. 212-FL "O svobodnom porte Vladivostok" ["About the free Port of Vladivostok"] (2015). ConsultantPlus. (In Russ.). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182596/ (accessed on 15.01.2026).
- [15] Federal Law of July 13, 2020 No. 193-FL "O gosudarstvennoj podderzhke predprinimatel'skoj deyatel'nosti v Arkticheskoy zone Rossijskoj Federacii" ["On State support for entrepreneurial activity in the Arctic zone of the Russian Federation"] (2020). ConsultantPlus. (In Russ.). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357078/ (accessed on 15.01.2026).
- [16] Zemlianskii D.Yu., Chuzhenkova V.A. Dynamics of Socio-economic Development of Municipalities with Preferential Regimes in the Far East in 2013-2020 // Vestnik of Saint-Petersburg University. Earth Sciences. 2022. Vol. 67(3). Pp. 431-453. (In Russ.). DOI: 10.21638/spbu07.2022.303
- [17] Vilenskiy A.V. The Features of the Free Port of Vladivostok as a Preferential Regime-Territory // Bulletin of the Russian Academy of Natural Sciences. 2023. Vol. 23(4). Pp. 38-42. (In Russ.). DOI: 10.52531/1682-1696-2023-23-4-38-42
- [18] Kuznetsova O.V. Geography of Special Economic Zones and their analogues in Russia // Regional Research. 2020. Vol. 4(70). Pp. 19-31. (In Russ.). DOI: 10.5922/1994-5280-2020-4-2
- [19] Trifonov V.A. The Impact of Preferential Regimes on Regional Development / Devyatj mezhdunarodnyj ekonomicheskij simpozium, posvyashchennyj 85-letiyu Ekonomicheskogo fakul'teta SPbGU: Materialy mezhdunarodnyh nauchnyh konferencij: XII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Mezhdunarodnoj konferencii, XXXI Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, IX Mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii Sokolovskie chteniya, Mezhdunarodnoj konferencii molodyh uchenyh-ekonomistov [The Ninth International Economic Symposium dedicated to the 85th anniversary of the Faculty of Economics of St. Petersburg State University: Proceedings of international scientific conferences: XII International Scientific and Practical Conference, International Conference, XXXI International Scientific and Practical Conference, IX International Scientific Conference Sokolovsky Readings, International Conference of Young Economic Scientists], Saint Petersburg, April 16-20. 2025. Saint Petersburg: Scythia-print LLC, 2025. Pp. 130-133. (In Russ.).
- [20] Bizyakin N.M. Evolyuciya pravovyh form preferencial'nogo rezhima svobodnogo porta Vladivostok: sravnitel'no-pravovoj analiz [Evolution of legal forms of preferential treatment of the free port of Vladivostok: comparative legal analysis] / Nauchnoe soobshchestvo studentov. Mezhdisciplinarnye issledovaniya: Sbornik statej po materialam CCXV studencheskoj mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii [Scientific community of students. Interdisciplinary research: A collection of articles based on the materials of the CCXV Student International Scientific and Practical Conference], Novosibirsk, June 26, 2025. Novosibirsk: Siberian Academic Book, LLC, 2025. Pp. 229-236. (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

Татьяна Вячеславовна Кудряшова – канд. экон. наук, доцент; доцент, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия / **Tatiana. V. Kudryashova** – Cand. Sci. (Economics), Docent; Associate Professor, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia

E-mail: tatyana.kudryashova@novsu.ru

SPIN РИНЦ 5220-2148

ORCID 0000-0003-4056-3855

Андрей Юрьевич Иваненков – аспирант, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия / **Andrey. Yu. Ivanenkov** – Graduate Student, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia

E-mail: telerek27@gmail.com

ORCID 0009-0001-3714-9816

Поступила в редакцию / Received 02.03.2026

Поступила после рецензирования / Revised 30.04.2026

Принята к публикации / Accepted 20.05.2026





DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).137-148
Специальность ВАК 5.2.3
УДК 339.924:332.1
JEL R22



© Стрябкова Е.А., Владыка М.В., Здоровец М.И., Герасимов С.В., 2026

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ПРИГРАНИЧНЫХ ТЕРРИТОРИЙ

Е.А. Стрябкова , Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Белгород, Россия
М.В. Владыка , Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Белгород, Россия
М.И. Здоровец , Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Белгород, Россия
С.В. Герасимов , Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Белгород, Россия

Аннотация. Исследование функционального профиля приграничных областей является темой, затрагиваемой во многих научных публикациях. В русле данного направления представлен обзор трудов различных авторов, которые описывают широкий спектр свойств и функциональных назначений, присущих таким территориям. На основе глубокого анализа авторских концепций, касающихся выбора функций приграничных территорий, была разработана классификация основных функций, свойственных данным регионам. Путем систематизации взглядов ученых на факторы, определяющие развитие приграничных территорий, нами был сформирован перечень наиболее существенных, по нашему мнению, факторов. В работе представлен обзор работ отечественных исследователей, подтверждающих, что приграничное сотрудничество является ключевым детерминантом регионального развития. Особое внимание уделено основным преимуществам развития приграничных территорий. Различные исследователи сходятся во мнении, что реализация потенциала приграничья способствует формированию уникальных конкурентных преимуществ этих регионов. Данное исследование ставит своей главной целью изучение архитектуры и конфигурации функциональных особенностей, факторов, ключевых преимуществ и ограничений, которые влияют на развитие регионов территориального приграничья. Для достижения поставленной цели были последовательно решены следующие задачи: определен спектр характеристик и функциональных особенностей приграничных территорий; проведен обзор авторских подходов к выбору функций приграничных экономических районов; разработана классификация ключевых функций, реализуемых на территориях приграничья; идентифицированы сопредельные факторы; представлен систематизированный перечень наиболее значимых факторов развития приграничных территорий; выделены стратегические факторы развития приграничных экономических районов с точки зрения их релевантности и соответствия существующим стратегиям развития; выявлены основные преимущества и ограничения, присущие развитию экономических районов. Методология базируется на системном подходе, который позволяет рассматривать приграничные территории как комплексную систему, трансформируемую под воздействием функциональных особенностей, факторов, основных преимуществ и ограничений развития приграничных территорий. Реализация данного подхода опирается на интеграцию общенаучных, теоретических и эмпирических методов исследования. Данная работа вносит существенный вклад в понимание теоретических и методологических аспектов развития территорий приграничья. Ее практическая значимость проявляется в возможности использования полученных данных органами государственного управления для формирования целевых программ, а также научно-образовательными организациями. Проведенное исследование открывает новые горизонты для будущих научных проектов, включая детальное изучение функциональных особенностей, систематизацию важнейших факторов и анализ преимуществ и ограничений, присущих приграничным регионам.



Ключевые слова: источники пространственного неравенства, преимущества развития приграничных территорий, приграничные территории, транзитный потенциал приграничных территорий, трансграничное сотрудничество, функции приграничья

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

Для цитирования: Стрябкова Е.А., Владыка М.В., Здоровец М.И., Герасимов С.В. Функциональные особенности развития приграничных территорий // BENEFICIUM. 2026. № 2(59). С. 137-148. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).137-148

ORIGINAL PAPER

FUNCTIONAL FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF BORDER TERRITORIES

E.A. Stryabkova , Belgorod State University, Belgorod, Russia
M.V. Vladyka , Belgorod State University, Belgorod, Russia
M.I. Zdorovets , Belgorod State University, Belgorod, Russia
S.V. Gerasimov , Belgorod State University, Belgorod, Russia

Abstract. The study of the functional profile of border regions is a topic that has been addressed in many scientific publications. This paper provides an overview of the works of various authors who have described a wide range of properties and functions that are characteristic of these regions. Based on a thorough analysis of the authors' concepts regarding the selection of functions for border regions, a classification of the main functions that are associated with these regions has been developed. By systematizing the views of scholars on the factors that determine the development of border regions, we have identified a list of the most significant factors in our opinion. The paper provides an overview of domestic researchers who confirm that cross-border cooperation is a key determinant of regional development. Special attention is paid to the main advantages of developing cross-border territories. Various researchers agree that the realization of the potential of the borderlands contributes to the formation of unique competitive advantages for these regions. This study aims to explore the architecture and configuration of functional features, factors, key advantages, and limitations that influence the development of territorial borderland regions. The following tasks were consistently solved to achieve this goal: the range of characteristics and functional features of border territories was determined; an overview of the author's approaches to selecting the functions of border economic regions was conducted; a classification of the key functions implemented in border territories was developed; adjacent factors were identified; a systematic list of the most significant factors for the development of border territories was presented; strategic factors for the development of border economic regions were identified in terms of their relevance and compliance with existing development strategies; and the main advantages and limitations inherent in the development of economic regions were identified. The methodology is based on a systematic approach, which allows us to consider border territories as a complex system that is transformed under the influence of functional features, factors, and the main advantages and limitations of border territories' development. This approach is based on the integration of general scientific, theoretical, and empirical research methods. This work makes a significant contribution to understanding the theoretical and methodological aspects of the development of border territories. Its practical significance lies in the possibility of using the obtained data by public administration bodies to form targeted programs, as well as by scientific and educational organizations. The conducted research opens up new horizons for future scientific projects, including a detailed study of the functional features, systematization of the most important factors, and analysis of the advantages and limitations inherent in border regions.

Keywords: sources of spatial inequality, advantages of border area development, border areas, transit potential of border areas, cross-border cooperation, and border area functions

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

For citation: Stryabkova E.A., Vladyka M.V., Zdorovets M.I., Gerasimov S.V. Functional Features of the Development of Border Territories // BENEFICIUM. 2026. Vol. 2(59). Pp. 137-148. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).137-148

Введение

В современных условиях глобализации экономики и интенсивных процессов международной интеграции актуализируется проблематика исследования развития приграничных территорий. Тема приграничных территорий приобретает особую значимость в связи с тем, что она находится в тесной взаимосвязи с реализацией стратегических задач, которые определены в Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года и далее до 2036 года [1]. Актуальной задачей государственной политики выступает изучение и отслеживание состояния приграничных территорий. Такой подход обусловлен необходимостью выстраивания эффективных механизмов экономического развития и регулирования внешнеэкономической деятельности, что обеспечивает прочный экономический фундамент на региональном и общенациональном уровнях.

Исследование функциональных характеристик, детерминант, достоинств и лимитов развития приграничных зон сохраняет свою значимость ввиду комплексного влияния геополитических, экономических, социальных и инфраструктурных факторов. Для государств с протяженными границами, таких как Россия, где приграничье является стратегическим форпостом национальной безопасно-

сти, локомотивом экономического развития и площадкой для международного сотрудничества, понимание этих аспектов имеет первостепенное значение.

Парадигма вопросов приграничных территорий имеет ракурс и научного, и практического значения в связи с определенными экономическими и геополитическими действиями государств и властей региона.

Главная цель исследования – изучить архитектуру и конфигурацию функциональных особенностей, факторов, ключевых преимуществ и ограничений, которые влияют на развитие регионов территориального приграничья. Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- определить спектр характеристик и функциональных особенностей приграничных территорий;
- провести обзор авторских подходов к выбору функций приграничных экономических районов;
- разработать классификацию ключевых функций, реализуемых на территориях приграничья;
- представить систематизированный пере-

чень наиболее значимых факторов развития приграничных территорий;

- выделить стратегические факторы развития приграничных экономических районов с точки зрения их релевантности и соответствия существующим стратегиям развития;
- выявить основные преимущества и ограничения, присущие развитию экономических районов.

Результаты и их обсуждение

Приграничные территории – это территории,

которые занимают особое место в пространственном поле. Такая территория располагается в непосредственной близости с другим государством, но находится на периферии от центра своего государства. Развитие приграничных территорий является предметом активного изучения со стороны ученых. При этом важно отметить, что в рамках научных исследований наблюдается разнообразие концептуальных подходов к определению и интерпретации самой дефиниции «приграничные территории» (рис. 1).

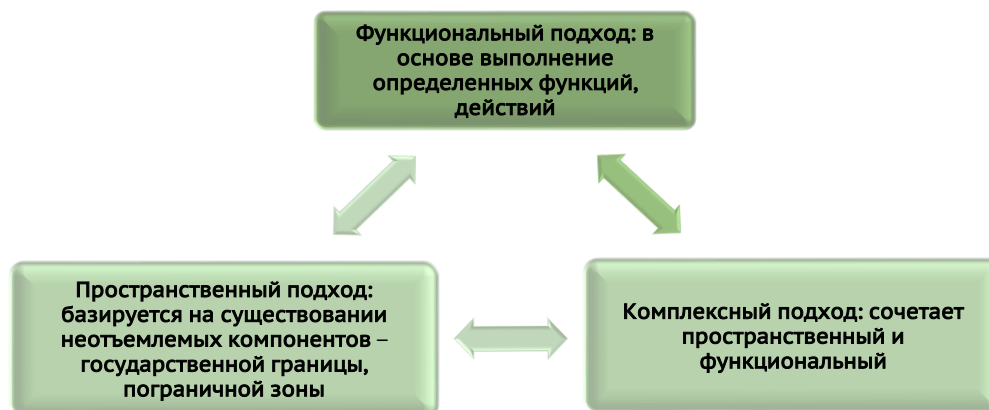


Рис. 1. Концепции интерпретации «приграничные территории» / Fig. 1. Concepts of Interpretation of "Border Territories"

Источник: составлено авторами на основе данных [2, 3] / Source: compiled by the authors based on [2, 3]

Концепт «приграничная территория» – центральная категория анализа феномена границ. Поэтому данная трактовка чаще стала применяться в научных исследованиях. Нельзя не отметить, что многие ученые предлагают разную наполняемость содержания «приграничные территории», и, непосредственно, это объясняется нечеткими свойствами, функциями, типами таких территорий, а также определением аспектов границ. Преобладание различных трактовок, неоднородность подходов к определению дефиниции «приграничные территории» обосновываются практическими аспектами. К примеру, сложности, возникающие с приграничным положением территории, демонстрируют себя за пределами приграничных образований. Их решение отводится органам исполнительной власти на уровне региона.

Особенностью приграничных территорий является их уникальность с точки зрения функций, реализуемых данными территориями. Оценка функциональных особенностей приграничных территорий отмечена в трудах многих исследователей. М.А. Троянская, Ю.Г. Тюрина [2] в своей работе идентифицируют барьерную, фильтрующую и контактную функции приграничья.

Мы согласны с автором [3], которая утверждает, что функции границ имеют двойственный характер. Автор выделяет несколько наиболее

значимых функций приграничной территории – административная, коммуникационная, транспортно-транзитная, геополитическая. Так, административная, коммуникативная – функции, которые характеризуют границу с точки зрения буфера, который имеет место быть при контакте с другими государствами. Также стоит отметить работу Т.В. Удаловой [4], в которой автор выделяет функции приграничной и трансграничной коммуникации.

С этой точки зрения заслуживает внимания концепция Э.К. Бийжановой [5], которая выделяет основные функции приграничья как социокультурного пространства и относит к ним защиту и охрану национального государства и его суверенитета, формирование условий для развития межгосударственного и/или межрегионального взаимодействия, налаживание контактов в различных сферах деятельности.

Такие функции очень специфичны, и должны быть реализованы с акцентом на специфику межгосударственного сообщения. Транспортно-транзитная функция, по мнению автора, связывается с особым потенциалом развития транспортной инфраструктуры приграничного региона. Согласимся с данным утверждением, ведь от уровня транспортной инфраструктуры зависит уровень развития приграничной территории. Уровень

развития транспортной инфраструктуры приграничья играет важную роль в повышении уровня социального развития региона, так как за счет реализации данной функции развивается и дорожная инфраструктура, к которой может быть отнесено формирование системы приграничных складов, гостиниц, точек питания, что, в свою очередь, ведет к созданию рабочих мест, повышает людность территории, экономическую эффективность.

Стратегическая значимость приграничных зон в системе государственного управления определяет их геополитическую функцию. Они могут рассматриваться как места потенциального противостояния, в том числе и военного, или как зоны экономической и культурной интеграции стран.

Как отмечает М.И. Костюченко [6] в своей работе, приграничная территория наделяет регион

признаком «окраинности», в русле данного направления характерны функции во внутригосударственном разделении труда. Автор акцентирует внимание на том, что при трансформации экономико-географического положения и изменении исторических реалий состав этих функций варьируется, так как со временем происходят изменения социально-экономических процессов, связанных с развитием приграничной территории. Автор выделяет функции приграничных регионов – это функции политического центра, межрелигиозной контактной зоны, межэтнической контактной зоны, торгово-посреднической и транзитно-транспортной.

Важно отметить научные дискуссии авторов [7], которые делают акцент на том, что пограничные зоны выполняют функцию разделения (табл. 1).

Таблица 1 / Table 1

Виды функций приграничной территории / Types of Functions of the Border Area

| Автор / Author | Виды функций приграничных территорий, выделяемых авторами / Types of Functions of Border Territories Identified by the Authors |
|------------------------------------|---|
| Л.Б. Вардомский, Н.С. Мироненко | Контактная функция – связующая, фильтрующая функция – характерна для территорий у таможенной границы; барьерная, затрудняющая связи функция |
| В.Е. Шувалов | Барьерная, контактная. В контактной функции выделены отражающая, фильтрующая, препятствующая |
| М.И. Костюченко | Функции политического центра, межрелигиозной контактной зоны, межэтнической контактной зоны, торгово-посредническая, транзитно-транспортная |
| К.А. Морачевская | Административная, коммуникационная, транспортно-транзитная, геополитическая функции |
| А.Н. Новиков., М.С. Новикова | Буферная (функции демографического и военно-стратегического буфера), функция коридоров для экономических контактов |
| С.И. Дмитриева | Барьерная, фильтрующая и контактная функции приграничья |
| В.А. Колосов | Барьерная, фильтрующая и контактная функции приграничья |
| М.А. Троянская, Ю.Г. Тюрина | Барьерная, фильтрующая и контактная функции приграничья |
| Э.К. Бийжанова | Защитная, контактная, пропагандная функции |
| Т.В. Удалова | Функции коммуникации |
| A.C. Diener, Artman V. Borders | Функции разделения |

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

На основании выше приведенных точек зрения на состав и характеристику функций приграничной территории, мы считаем, что базовыми функциями приграничья будут являться, помимо защитной (или барьерной), контактной, геополитической функций, социально-экономическая, имиджевая, научно-технологическая функции.

Социально-экономическая функция играет достаточно важную роль в развитии приграничной территории. В условиях экономической нестабильности и высокой турбулентности растет риск снижения уровня социально-экономического развития территорий, в том числе и приграничных. Об этом так же отмечено в научной работе авторов [8]. Социально-экономическая функция реализуется через формирование и функционирование инфраструктурных предприятий приграничной территории, за счет этого возможно решение социальных и экономических вопросов.

Так же данная функция находит свое отражение в формировании производственно-технологических, сырьевых связей, в том числе и с соседними государствами.

Научно-технологическая функция заключается в трансграничном сотрудничестве в инновационной среде, развитии и управлении совместными инновационными проектами, а развитие данной инновационной среды может оказать существенное влияние на функционирование предприятий региона. Например, это могут быть проекты в сфере науки и образования, либо формы трансграничного сотрудничества в инновационной сфере.

Имиджевая функция состоит в реализации мероприятий, которые формируют положительный образ страны, создают качественный бренд территории.

Мы предлагаем следующую визуальную клас-

сификацию основных функций, которые реализуются на приграничной территории (рис. 2).

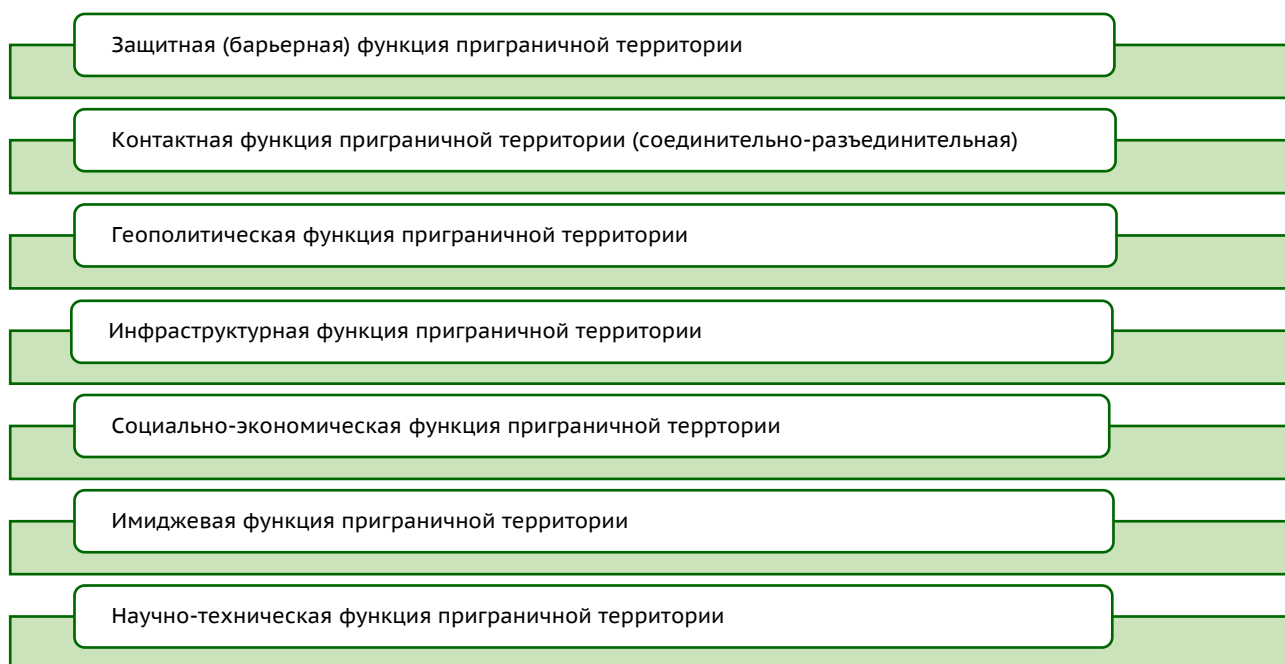


Рис. 2. Классификация основных функций приграничных территорий / Fig. 2. Classification of the Main Functions of Border Territories

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

Помимо реализации функций приграничных территорий, формирующих уровень экономической обеспеченности пограничной безопасности, содействия межгосударственного сотрудничества, трансформации демографической и расселенческой ситуации, социально-экономического положения приграничных территорий, имиджа региона и страны, на развитие приграничных территорий влияют сопредельные факторы. Так, В.И. Пантин [9] делает акцент на исторических, культурно-цивилизационных и геополитических факторах, влияющих на развитие и модернизацию российских регионов, включая региональные традиции, этносоциальную и культурную специфику, проанализировав влияние всех этих факторов на региональную динамику.

Следует подчеркнуть, что ученые В.В. Лазарева, Н.Ю. Власова, В.Н. Дьяченко [10] отмечают, что на неравномерность социально-экономического развития приграничных муниципальных образований влияют факторы, связанные с положением в системе расселения и условиями жизнедеятельности. Авторы предлагают свое видение типологии муниципальных районов по их расположению в природно-климатических зонах и положению в расселенческой структуре, которая определяет доступность услуг, предоставляемых в региональных центрах обслуживания населения.

В докладе Всемирного банка, который, в том числе отражал пространственные аспекты про-

цессов развития, выделены три важнейшие источника пространственного неравенства приграничных территорий:

- пространственная концентрация населения за счет эффекта масштаба, действующего в городских агломерациях;
- экономическое расстояние территорий, связанное с подключением к глобальным «коридорам» и внутристрановым рынкам за счет развития транспортной и логистической инфраструктуры по перемещению факторов производства;
- институциональные барьеры движения факторов производства, связанные с территориальной мобильностью товаров, рабочей силы, финансов, диффузий технологий, информации и научных разработок, повышающих качество человеческого капитала.

Так Л.Б. Ковальчук [11] отмечает, что на формирование социальной и экономической сфер приграничных районов оказали влияние исторический и географический факторы. Роль фактора географического расположения отмечают так же М.В. Морошкина [12], А.С. Зиновьев [13].

На основании анализа авторских точек зрения, которые определяют выбор и характеристику факторов развития приграничных территорий, нами сделана компоновка наиболее важных, по нашему мнению, факторов, которая приведена на рис. 3.



Рис. 3. Совокупность факторов развития приграничной территории / Fig. 3. A Set of Factors for the Development of a Border Area

Источник: составлено авторами на основе данных [11-13] / *Source:* compiled by the authors based on [11-13]

Геополитические факторы и их значимость для развития приграничной территории отражена в работе авторов, где приведена характеристика геополитических факторов и процессов в контексте развития приграничных регионов. Интересен подход автора Г.А. Хмелевой [14], которая отмечает влияние геополитического фактора с точки зрения формирования конкурентных преимуществ приграничных регионов.

Многие авторы акцентируют внимание на важности фактора приграничного сотрудничества. Так, исследователи В.В. Боброва, В.В. Рогова [15] отмечают в работе, что приграничное сотрудничество является важным фактором развития региона. О роли факторов, связанных с сотрудничеством с сопредельными государствами целесообразно сделать акцент на том, что влияние внешних связей является ключевым фактором, определяющим устойчивое развитие экономических районов приграничья. Акцент в работе делается на укреплении внешних связей с Евросоюзом и Китайской Народной Республикой.

Помимо приграничного сотрудничества, как справедливо отметили авторы [16], исследователи отмечают фактор межгосударственной торговли. Данный фактор формирует так называемый режим сотрудничества между сопредельными территориями. Научные исследования Н.В. Воронина и Цзань Шичао (Zan Sh.) [17], посвященные оценке партнерских отношений между Россией и КНР, содержат в себе выводы, что партнерские торговые отношения между этими странами являются катализатором культурных, хозяйственных, гуманитарных межгосударственных связей. Акцент на межгосударственной торговле и ее влиянии на уровень развития приграничных территорий Польши, Беларуси, Литвы и Калининграда приведен в научной работе коллектива авторов [18].

Следует подчеркнуть, что транспортный фактор и его влияние на уровень развития приграничных территорий и регионов отмечен в работах достаточно большого количества современных исследователей. М.А. Кокаев говорит, что развитие транспортной инфраструктуры, включая дороги, железные дороги, порты и аэропорты, является ключевым фактором для успешного функционирования приграничных регионов [19].

Интерес вызывает подход Я.А. Суходуловой [20], которая делает акцент на том, что неразвитость приграничной транспортной инфраструктуры отрицательно влияет на развитие торгового, экономического и инвестиционного сотрудничества Забайкальского края с Китайской Народной Республикой.

Ряд зарубежных исследователей [21], занимающихся анализом уровня развития приграничных территорий, так же отражает влияние развитости транспортной инфраструктуры. Решение данных проблем приводит к еще большим выгодам для экономического развития приграничных территорий Европейского союза, приграничных территорий Польши и Чехии [22].

Важно отметить, что экологические факторы развития приграничных территорий выражаются через взаимодействие с сопредельными государствами и хозяйственную деятельность. Причем данные факторы могут влиять на уровень развития как с положительной, так и с отрицательной стороны, и требуют учёта при разработке стратегий устойчивого развития приграничных регионов. Стратегические факторы развития приграничных территорий можно выделить с точки зрения их ответственности и принадлежности стратегиям развития приграничных территорий. Так, коллектив авторов [23] дает подробное описание характери-

стик стратегических факторов развития приграничных территорий, причем авторы делают разбивку данных факторов относительно их проявления относительно «старых» и «новых» границ, которые подробно описаны в работе. Так, уровни развития транспортной инфраструктуры и межгосударственного туризма – наиболее значимые факторы развития регионов с «новыми» государственными границами. Экологическая обстановка и уровень развития межгосударственного малого предпринимательства – наиболее значимые факторы развития регионов со «старыми» государственными границами. Как справедливо отмечают авторы, «силу проявления факторов и направленность воздействия необходимо учитывать при доработке и актуализации стратегий социально-экономического развития регионов, реализации совместных программ и проектов приграничного сотрудничества, определяя первоочередность экономических, социальных и политических интересов Российской Федерации».

Реализация функций и проявление влияния факторов на развитие приграничных территорий выделяют преимущества и ограничения развития экономических районов. Также такие территории являются неким центром, связующим звеном с зарубежными странами, но, как правило, это периферийная территория.

Основным преимуществом развития приграничных территорий является возможность их трансграничного сотрудничества. Важно отметить конкурентные преимущества приграничных регионов через реализацию данной возможности.

Целесообразно акцентировать внимание на таких возможностях развития приграничных территорий с точки зрения реализации процесса трансграничного сотрудничества как возможности реализации транзитного потенциала приграничной территории, который связан с осуществлением процессов обслуживания определенных инфра-

структурных проектов и транспортно-энергетических коридоров, связанных с расширением экспортных и транзитных потоков.

Ученые М.А. Троянская, Ю.Г. Тюрина [2] отмечают, что статус «приграничная территория» дает возможность таким субъектам использовать имеющиеся ресурсы и преимущества геополитического положения. Мы согласны с мнением вышеуказанных авторов, что трансграничное сотрудничество дает возможность развивать такие направления, как международный туризм, совместное малое предпринимательство, реализовывать двухсторонние образовательные проекты. Это, по их мнению, достигается за счет грамотного нивелирования угроз и использования положительных выгод от приграничного соседства. Исследователи отмечают, что преимуществами приграничных территорий так же являются факты слабого заселения такой территории, наличие упрощенного порядка пересечения границы, однако данные факты достаточно спорные. Поддержим мнение авторов, что такие регионы чаще всего получают ту или иную государственную поддержку, что является неоспоримым преимуществом развития таких территорий.

Помимо возможностей необходимо выделить и ряд ограничений развития приграничных зон – такие регионы, как правило, первые подвержены рискам, давлению и угрозам, исходящим от граничащих с ними государств.

Вместе с тем Г.А. Хмелева, К.О. Костромин, Н.И. Скреблов [8] отмечают риски развития геостратегических приграничных территорий. К таким рискам относятся ограничения развития, связанные с санкциями, геополитической нестабильностью, вероятностью снижения налоговых поступлений.

На рис. 4 нами приведены в качестве основных характеристики возможностей и ограничений развития приграничных территорий.

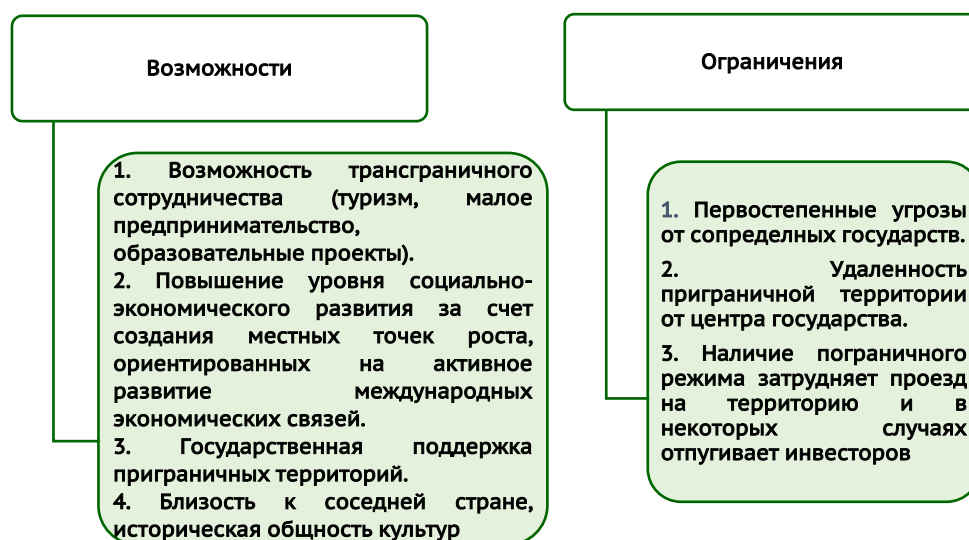


Рис. 4. Характеристики возможностей и ограничений развития приграничных территорий / Fig. 4. Characteristics of Opportunities and Limitations for the Development of Border Areas

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

Приграничные территории обладают уникальными возможностями для развития, но при этом сталкиваются с рядом ограничений, связанных с геополитическими, экономическими, инфраструктурными и социальными факторами. Изучение их характеристик развития остается актуальной задачей в современных условиях. Именно исследование данных категорий позволяет выявить ключевые проблемы, разработать меры поддержки и стратегии адаптации к меняющимся условиям, а также использовать потенциал приграничного положения для укрепления экономики.

В проекции на приграничные территории неравномерность их развития отражается в контексте именно отечественных теорий регионального

развития. Приграничные территории развиваются неравномерно. В разных приграничных районах уровень социально-экономического развития может значительно различаться, поэтому необходим учет особенностей, которые так или иначе влияют на него.

На наш взгляд, учет особенностей, влияющих на неравномерное социально-экономическое развитие приграничных территорий (функций, реализующих приграничной территорией, факторов, влияющих на ее развитие), позволит раскрыть их потенциал.

Подходы, применяемые для раскрытия эндогенного потенциала приграничной территории, приведены на *рис. 5*.

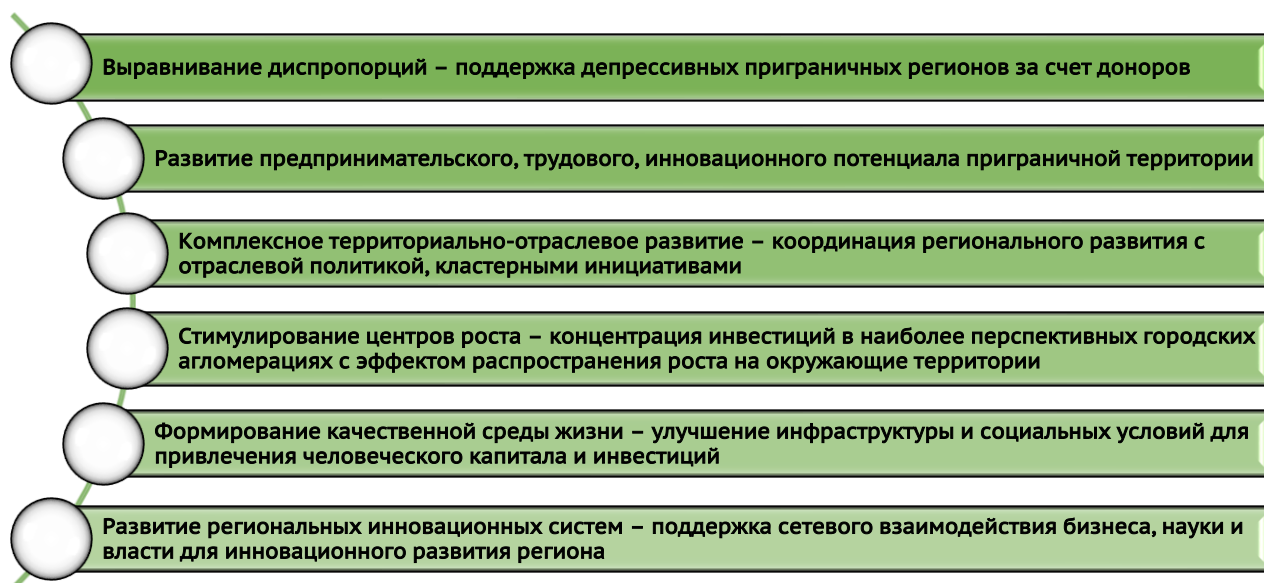


Рис. 5. Подходы, применяемые для раскрытия эндогенного потенциала приграничной территории / Fig. 4. Approaches Used to Unlock the Endogenous Potential of a Border Area

Источник: составлено авторами / Source: compiled by the authors

По нашему мнению, ядром построения механизма выравнивания социально-экономического развития приграничных территорий является выявление и развитие экономического, инновационного и социального потенциалов такой территории.

Мы понимаем экономический потенциал приграничного положения как совокупность факторов и условий, позволяющих региону эффективно сотрудничать с соседними странами для своего социально-экономического развития. Для его развития могут быть использованы такие ключевые подходы, как приграничное сотрудничество, кластерный подход, включая формирование трансграничных кластеров, развитие транспортно-логистической инфраструктуры, создание экономических зон и свободных режимов, стимулирование инвестиций, диверсификацию экономики. Важность развития экономического потенциала приграничных территорий обусловлена аспектами использования возможностей пригра-

ничного положения для социально-экономического развития.

Инновационный потенциал представляет собой комплексный набор ресурсов, которые способны в условиях трансграничной диффузии знаний и технологий обеспечить инновационное развитие региона. Оценка степени инновационного развития регионов является ключевым фактором для определения их эффективности. Разнообразие вклада субъектов РФ в национальный инновационный рост во многом объясняется тем, насколько активно приграничные регионы вовлечены в международное сотрудничество в области НИОКР. Для развития инновационного потенциала приграничных территорий могут быть использованы различные методы, учитывающие специфику их географического положения, внутренние ресурсы. К примеру, метод трансграничной инновационной диффузии – предполагает диффузное распространение новшеств через приграничные территории. Приграничные терри-

тории обладают потенциалом не только для ассимиляции инноваций, исходящих из центров интенсивного развития, но и для самостоятельного генерирования новых идей и технологий. Это позволяет им выступать в роли локомотивов экономического роста, формируя инновационные кластеры вдоль государственных границ.

Раскрывая характеристики социального потенциала приграничной территории, отметим, что достаточно много авторов [24] рассматривают развитие социального потенциала приграничных территорий как стратегическую задачу, где географическое положение региона превращается из «барьера» в специфический ресурс. Для развития социального потенциала приграничных территорий может быть использована группа методов, вектор которых должен быть направлен на удержание населения на приграничной территории и повышение квалификации трудоспособного населения с целью приобретения им необходимых навыков и компетенций, а также выявление преимуществ географического положения приграничья.

Оптимизация функционирования приграничных региональных экономических систем императивно обусловлена разработкой эксплицитной, теоретически фундированной концепции. В ее ядре должна быть артикулирована системная дефиниция парадигмы эндогенного экономического роста приграничного региона, базирующаяся на инновационном потенциале и предполагающая трансформацию качественных структурных характеристик ключевых промышленных секторов, а также реконфигурацию институциональной функции образовательной сферы.

Заключение

На основании выше приведенных точек зрения на архитектуру и конфигурацию функций приграничной территории, мы считаем, что базовыми функциями приграничья будут являться, помимо защитной, контактной, геополитической функций, социально-экономическая, имиджевая, научно-технологическая функции. Социально-экономическая функция реализуется через формирование и функционирование инфраструктурных предприятий приграничной территории, за счет чего становится возможным решение социальных и экономических вопросов. Так же данная функция находит свое отражение в формировании производственно-технологических, сырьевых связей, в том числе и с соседними государствами. Научно-технологическая функция заключается в трансграничном сотрудничестве в инновационной среде, развитии и управлении совместными инновационными проектами, а развитие данной инновационной среды может оказать существенное влияние на развитие предприятий региона. Имиджевая функция состоит в реализации мероприятий, которые формируют положительный образ страны, создают качественный

бренд территории.

Наиболее значимыми факторами развития приграничных регионов являются геополитические, экологические, стратегические факторы, а также факторы приграничного сотрудничества, международной торговли и транспортного развития. При этом успешное развитие и эффективное функционирование региона предполагают полную гармонизацию всех вышеперечисленных факторов с общим уровнем функционирования региональной системы [25].

Особая территориальная зона – это и ограничитель, и катализатор развития такой территории, эта территория, которая имеет и большой спектр потенциальных преимуществ перед другими территориями региона, и комплекс ограничений в формировании региона. Анализ среды функционирования региона является обязательным элементом регионального прогнозирования, так как именно состояние текущей среды функционирования региона во многом определяет его динамику и тенденции развития. Приграничные территории, исходя из особенностей своего положения, должны использовать имеющиеся ресурсы и преимущества с целью снижения уровня угроз и получения выгод от приграничного соседства.

Библиография

- [1] Стратегия пространственного развития России до 2030 года с прогнозом до 2036 года (2024). Министерство экономического развития Российской Федерации.
URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/download/3b8e3a39329ce7949978d271195fdb6d/strategiya_prostranstvennogo_razvitiya_rf_na_period_do_2030_goda_s_prognozom_do_2036_goda.pdf (дата обращения 31.03.2026).
- [2] Троянская М.А., Тюрин Ю.Г. Приграничные территории: понятие, развитие и значение для национальной экономики // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2020. Том 16. № 3(384). С. 431-448. DOI: 10.24891/ni.16.3.431
- [3] Морачевская К.А. Феномен приграничности: подходы к интерпретации и роль центрпериферийных градиентов // Региональные исследования. 2022. № 3(77). С. 44-53. DOI: 10.5922/1994-5280-2022-3-4
- [4] Удалова Т.В. Приграничная и трансграничная коммуникация: характеристика и дифференциация // Universitas: филология и искусствоведение. 2024. № 8(122). С. 10-13. DOI: 10.32743/Univ.Phil.2024.122.8.18089
- [5] Бийжанова Э.К. Приграничье как объект исследования // Вестник Института социологии. 2014. Том 5. № 4(11). С. 11-22.
- [6] Diener A.C., Artman V. Borders, Boundaries, and Identity in Central Asia. Routledge Handbook on Central Asia. London: Routledge Press, 2022. Pp. 135-153. (На англ.)
- [7] Костюченко М.И. Приграничное положение как фактор цикличности регионального развития Смоленской области: историко-географический обзор // Региональные исследования. 2004. № 2(4). С. 56-64.
- [8] Хмелева Г.А., Костромин К.О., Скреблов Н.И. Современное состояние и риски развития приграничных геостратегических территорий // Вестник Евразийской науки. 2023. Том 15. № 1. С. 1267-1290.

- DOI: 10.15862/64ECVN123
- [9] Пантин В.И. Основные факторы неравномерного развития российских регионов // Вестник Института социологии. 2023. Том 14. № 4. С. 219-233. DOI: 10.19181/vis.2023.14.4.12
- [10] Лазарева В.В., Власова Н.Ю., Дьяченко В.Н. Неравномерность развития муниципальных образований Дальневосточного приграничья // Известия Уральского государственного экономического университета. 2019. Том 20. № 1. С. 61-77. DOI: 10.29141/2073-1019-2019-20-1-5
- [11] Ковальчук Л.Б. Оценка социально-экономического положения приграничных территорий Забайкальского края в условиях вхождения в состав Дальневосточного федерального округа // Российско-китайские исследования. 2020. Том 4. № 1. С. 35-43. DOI: 10.17150/2587-7445.2019.4(1).35-43
- [12] Морошкина М.В. Межрегиональная дифференциация приграничных регионов на евразийском пространстве // Вестник экономики, права и социологии. 2021. Том 2. № 4. С. 60-63.
- [13] Зиновьев А.С. Дифференциация социально-экономического развития литовского приграничья / III Международная научно-практическая конференция «балтийский регион - регион сотрудничества - 2019», Калининград, 27-31 августа, 2019. Калининград: Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта, 2020. С. 164-175.
- [14] Хмелева Г.А., Федоренко Р.В. Основные тенденции и факторы формирования конкурентных преимуществ приграничных регионов // Экономические отношения. 2021. Том 11. № 2. С. 439-458. DOI: 10.18334/eo.11.2.112112
- [15] Боброва В.В., Рогова В.В. Приграничное сотрудничество как фактор развития регионов (на примере российско-казахстанского приграничья) // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Том 15. № 1. С. 599-616. DOI: 10.18334/epp.15.1.122294
- [16] Дорошенко С.В., Посысоева К.А. Эконометрическая оценка стратегических факторов развития приграничных регионов России // Экономика региона. 2021. Том 17. № 2. С.431-444. DOI: 10.17059/ekon.reg.2021-2-6
- [17] Воронина Н.В., Цзань Ш. Развитие российско-китайских торговых отношений в приграничных территориях // Ученые заметки ТОГУ. 2020. Том 11. № 1. С. 18-22.
- [18] Lewczuk J., Ustinovichius L. The Concept of Multi-Functional Development of Cross-Border Regions: Poland Case // Procedia Engineering. 2015. Vol. 122. Pp. 65-70. (На англ.). DOI: 10.1016/j.proeng.2015.10.008
- [19] Кокаев М.А. Характеристика приграничных территорий и их роль в едином экономическом пространстве России // Регион: системы, экономика, управление. 2024. № 4(67). С. 92-99. DOI: 10.22394/1997-4469-2024-67-4-92-99
- [20] Суходолов Я.А. Направления развития внешнеэкономического сотрудничества Забайкальского края с Китайской Народной Республикой // Российский внешнеэкономический вестник. 2019. № 2. С. 114-126. DOI: 10.24412.2072-8042-2019-00032
- [21] Medeiros E. Cross-border Transports and Cross-Border Mobility in EU Border Regions // Case Studies on Transport Policy. 2019. Vol. 7(1). Pp. 1-12. (На англ.). DOI: 10.1016/j.cstp.2018.11.001
- [22] Christodoulou A., Christidis P. Bridges across Borders: A Clustering Approach to Support EU Regional Policy // Journal of Transport Geography. 2020. Vol. 83. Pp. 1-11. (На англ.). DOI: 10.1016/j.jtrangeo.2020.102666
- [23] Цыренов Д.Д., Бокша М.П. Развитие методики экономико-математического моделирования потенциала приграничного региона // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2020. № 1. С. 62-72.
- [24] Межевич Н.М., Жук Н.П. Методика оценки приграничной специализации межрегиональных взаимодействий приграничных регионов и результаты пилотной оценки // Балтийский регион. 2013. № 1(15). С. 38-52.
- [25] Стрябкова Е.А., Кулик А.М., Герасимова Н.А., Тебекин М.В. К вопросу о факторах, определяющих типологию пространственной поляризации регионов // АПК: экономика, управление. 2023. № 2. С. 13-23. DOI: 10.33305/231-13

References

- [1] Strategiya prostranstvennogo razvitiya Rossii do 2030 goda s prognozom do 2036 goda [Strategy for Russia's Spatial Development until 2030, with a forecast until 2036] (2024). Ministry of Economic Development of the Russian Federation (In Russ.). URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/download/3b8e3a39329ce7949978d271195fdb6d/strategiya_prostranstvennogo_razvitiya_rf_na_period_do_2030_goda_s_prognozom_do_2036_goda.pdf (accessed on 31.03.2026).
- [2] Troyanskaya M.A., Tyurina Yu.G. Border Territories: A Concept, Development, and Significance for the National Economy // National Interests: Priorities and Security. 2020. Vol. 16(3-384). Pp. 431-448. (In Russ.). DOI: 10.24891/ni.16.3.4 31
- [3] Morachevskaya K.A. The Phenomenon of Borderlands: Approaches to Interpretation and the Role of Center-Periphery Gradients // Regional Research. 2022. Vol. 3(77). Pp. 44-53. (In Russ.). DOI: 10.5922/1994-5280-2022-3-4
- [4] Udalova T.V. Near-Border and Cross-Border Communication: Main Characteristics and Differentiation of Concepts // Universum: Philology and Art Studies. 2024. Vol. 8(122). Pp. 10-13. (In Russ.). DOI: 10.32743/UniPhil.2024.122.8.18089
- [5] Biyghanova E.K. Borderland as an Object of Study // Bulletin of the Institute of Sociology. 2014. Vol. 5(4-11). Pp. 11-22. (In Russ.).
- [6] Diener A.C., Artman V. Borders, Boundaries, and Identity in Central Asia. Routledge Handbook on Central Asia. London: Routledge Press, 2022. Pp. 135-153.
- [7] Kostuchenko M.I. Boarder Location as a Factor of Development Cycle of the Smolensk Region: Historical and Geographical Survey // Regional Research. 2004. Vol. 2(4). Pp. 56-64. (In Russ.).
- [8] Khmeleva G.A., Kostromin K.O., Skreblov N.I. Current State and Risks of Development of Border Geostategic Territories // The Eurasian Scientific Journal. 2023. Vol. 15(1). Pp. 1267-1290. (In Russ.). DOI: 10.15862/64ECVN123
- [9] Pantin V.I. Main Factors of Uneven Development among Russian Regions // Vestnik instituta sotsiologii. 2023. Vol. 14(4). Pp. 219-233. (In Russ.). DOI: 10.19181/vis.2023.14.4.12
- [10] Lazareva V.V., Vlasova N.Yu., Dyachenko V.N. Uneven Spatial Development of Municipalities in the Far Eastern Borderland // Journal of the Ural State University of Economics. 2019. Vol. 20(1). Pp. 61-77. (In Russ.). DOI: 10.29141/2073-1019-2019-20-1-5
- [11] Kovalchuk L.B. Assessment of Socio-Economic Situation of the Border Territories of Zabaikalye Territory in Terms of Joining the Far-Eastern Federal District //

- Russian and Chinese Studies. 2020. Vol. 4(1). Pp. 35-43. (In Russ.). DOI: 10.17150/2587-7445.2019.4(1).35-43
- [12] Moroshkina M.V. Interregional Differentiation of Border Regions in the Eurasian Space // The Review of Economy, the Law and Sociology. 2021. Vol. 2(4). Pp. 60-63. (In Russ.).
- [13] Zinoviyev A.S. Differenciatsiya social'no-ekonomicheskogo razvitiya litovskogo prigranich'ya [Differentiation of socio-economic development of the Lithuanian border region] / III Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya "baltiyskiy region - region sotrudnichestva – 2019" [III International Scientific and Practical Conference "Baltic Region - Region of Cooperation - 2019"], Kaliningrad, August 27-31, 2019. Kaliningrad: Immanuel Kant Baltic Federal University, 2020. Pp. 164-175. (In Russ.).
- [14] Khmeleva G.A., Fedorenko R.V. Main Trends and Factors of Cross-Border Regions Competitive Advantages // Journal of International Economic Affairs. 2021. Vol. 11(2). Pp. 439-458. (In Russ.). DOI: 10.18334/eo.11.2.112112
- [15] Bobrova V.V., Rogova V.V. Cross-Border Cooperation as a Factor of Regional Development (On the Example of the Russian-Kazakh Border Area) // Journal of Economics, Entrepreneurship and Law. 2025. Vol. 15(1). Pp. 599-616 (In Russ.). DOI: 10.18334/epp.15.1.122294
- [16] Doroshenko S.V., Posysoeva K.A. Econometric Estimation of Strategic Development Factors of Russian Border Regions // Economy of Regions. 2021. Vol. 17(2). Pp. 431-444. (In Russ.). DOI: 10.17059/ekon. reg.2021-2-6
- [17] Voronina N.V., Zan Sh. Development of Russian-Chinese Trade Relations in the Border Territories // Scientists Notes of PNU. 2020. Vol. 11(1). Pp. 18-22. (In Russ.).
- [18] Lewczuk J., Ustinovichius L. The Concept of Multi-Functional Development of Cross-Border Regions: Poland Case // Procedia Engineering. 2015. Vol. 122. Pp. 65-70. DOI: 10.1016/j.proeng.2015.10.008
- [19] Kokaev M.A. Characteristics of Border Areas and their Role in the Single Economic Space of Russia // Region: Systems, Economics, Management. 2024. Vol. 4(67). Pp. 92-99. (In Russ.). DOI: 10.22394/1997-4469-2024-67-4-92-99
- [20] Suhodolov Ya.A. Transbaikal Region: Areas for foreign Economic Cooperation Development with the People's Republic of China // Russian Foreign Economic Journal. 2019. Vol. 2. Pp. 114-126. (In Russ.). DOI: 10.24412.2072-8042-2019-00032
- [21] Medeiros E. Cross-border Transports and Cross-Border Mobility in EU Border Regions // Case Studies on Transport Policy. 2019. Vol. 7(1). Pp. 1-12. DOI: 10.1016/j.cstp.2018.11.001
- [22] Christodoulou A., Christidis P. Bridges across Borders: A Clustering Approach to Support EU Regional Policy // Journal of Transport Geography. 2020. Vol. 83. Pp. 1-11. DOI: 10.1016/j.jtrangeo.2020.102666
- [23] Tsyrenov D.D., Boksha M.P. Development of the Methodology for Economic and Mathematical Modeling of the Potential of a Border Region // Bulletin of the Buryat State University. Economy and Management. 2020. Vol. 1. Pp. 62-72. (In Russ.).
- [24] Mezhevich N.M., Zhuk N.P. Cross-Border Specialization of Interregional Interaction: Applying New Assessment Methods // Baltic Region. 2013. Vol. 1(15). Pp. 38-52. (In Russ.).
- [25] Striabkova E.A., Kulik A.M., Gerasimova N.A., Tebekin M.V. On the Question of the Factors Determining the Typology of Spatial Polarization of Regions // AIC: Economics, Management. 2023. Vol. 2. Pp. 13-23. (In Russ.). DOI: 10.33305/231-13

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

Елена Анатольевна Стрябкова – д-р экон. наук, профессор; профессор, Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Белгород, Россия / **Elena A. Stryabkova** – Dr. Sci. (Economics), Professor; Professor, Belgorod State University, Belgorod, Russia

E-mail: stryabkova@bsuedu.ru

SPIN РИНЦ 9696-9800

ORCID 0000-0002-6067-1434

Scopus Author 55876743100

Марина Валентиновна Владыка – д-р экон. наук, профессор; профессор, Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Белгород, Россия / **Marina V. Vladyka** – Dr. Sci. (Economics), Professor; Professor, Belgorod State University, Belgorod, Russia

E-mail: vladyka@bsuedu.ru

SPIN РИНЦ 9051-1266

ORCID 0000-0002-8700-7584

Researcher ID MVU-7779-2025

Scopus Author 56512375300

Здоровец Михаил Иванович – аспирант, Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Белгород, Россия / **Mikhail I. Zdorovets** – Graduate Student, Belgorod State University, Belgorod, Russia

E-mail: 1749762@bsuedu.ru

SPIN РИНЦ 9511-2560

ORCID 0009-0009-6011-9760

Герасимов Сергей Владиславович – аспирант, Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Белгород, Россия / **Sergey V. Gerasimov** – Graduate Student, Belgorod State University, Belgorod, Russia
E-mail: 1669268@bsuedu.ru
SPIN РИНЦ 3949-1758
ORCID 0009-0002-7911-4432

Поступила в редакцию / Received 27.03.2026
Поступила после рецензирования / Revised 08.04.2026
Принята к публикации / Accepted 20.05.2026

СТАТЬЯ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА. ТРЕТИЙ НОМЕР ЖУРНАЛА БУДЕТ ПОСВЯЩЕН ПЛАТФОРМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ И ИГРОВЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ В БИЗНЕСЕ И ОБРАЗОВАНИИ

Уважаемые читатели, исследователи, авторы статей!

Третий номер журнала в этом году решили сделать тематическим. Тема номера: **«Платформенная экономика: игровые механики, ИИ и новые бизнес-модели»**.

Мы находимся в точке бифуркации, где классическая цифровизация уступает место экономике экосистем и платформ. Цифровые платформы перестали быть просто технологической настройкой. Они стали фундаментом, на котором строится современная экономическая, социальная и образовательная деятельность.

Необходимость обсуждения научным сообществом заявленной темы обусловлена следующим:

- происходит смена парадигмы конкуренции (конкуренция товаров и услуг сменяется конкуренцией платформ, успех компаний определяется теперь не только качеством продукта, но и способностью выстроить вокруг него экосистему, удерживающую пользователя);
- большую значимость приобретают геймификация и поведенческая экономика (в условиях информационной перегрузки современные методы мотивации и обучения теряют эффективность, игровые механики становятся ключевым инструментом для обеспечения вовлеченности сотрудников, повышения лояльности клиентов и геймификации образовательного процесса);
- происходит интеллектуализация платформ (искусственный интеллект становится ядром платформенных решений, от гиперперсонализации предложений до предиктивной аналитики).

Поэтому для формирования третьего номера журнала ждем статьи, посвященные следующим вопросам:

1. Фундамент платформенной экономики. Эволюция бизнес-моделей. Сетевые эффекты платформ и экосистем.
2. Архитектура цифровых платформ. Проектирование платформенных экосистем.
3. Экономика и управление платформами.
4. Игровые технологии и ИИ как драйверы роста. Геймификация и ИИ: от вовлечения к сверхэффективности. Как игровые механики меняют HR и маркетинг.
5. Геймификация в бизнесе. Применение игровых механик для увеличения продаж, мотивации сотрудников и внедрения корпоративной культуры.
6. Игровые технологии в образовании. Проектирование образовательных программ на основе симуляций и деловых игр. Оценка эффективности игрового обучения.
7. ИИ в функционировании платформ. Предиктивная аналитика для удержания клиентов. ИИ-ассистенты в клиентском сервисе.
8. Будущее платформенной экономики. Обсуждение долгосрочных трендов.

Таким образом, представление для широкого обсуждения научному сообществу статей по перечисленным вопросам позволит провести анализ современного состояния и перспектив развития платформенной экономики, выявить лучшие практики применения геймификации для роста эффективности бизнес-процессов и образовательной деятельности, обсудить этические, правовые и организационные вызовы, связанные с внедрением технологий искусственного интеллекта в платформенные экосистемы, сформировать пул практических рекомендаций для бизнеса, государственного сектора и образовательных учреждений, выявить новые исследовательские направления на стыке экономики, социологии, информационных технологий, обсудить передовые педагогические практики подготовки кадров для цифровой экономики.

Прием статей в третий номер уже ведется. Ждем ваши рукописи в срок до 15.08.2026.

С уважением,

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



В.А. Трифонов

EDITOR-IN-CHIEF'S ARTICLE.**THE THIRD ISSUE OF THE JOURNAL IS DEDICATED TO THE PLATFORM ECONOMY AND GAMING TECHNOLOGIES IN BUSINESS AND EDUCATION**

Dear readers, researchers, authors of articles!

This year's third issue of the journal was themed. The topic is *"Platform Economy: Game Mechanics, AI, and New Business Models"*.

We are at a bifurcation point where classic digitalization is giving way to an economy of ecosystems and platforms. Digital platforms are no longer just technological enhancements. They have become the foundation upon which modern economic, social, and educational activity is built.

The need to discuss the stated topic for the scientific community is due to the following:

- a shift in the competitive paradigm is underway (competition between products and services is being replaced by competition between platforms; company success is now determined not only by the quality of the product but also by the ability to build an ecosystem around it that retains users);
- gamification and behavioral economics are becoming increasingly important (in the face of information overload, modern motivation and training methods are losing their effectiveness, and game mechanics are becoming a key tool for ensuring employee engagement, increasing customer loyalty, and gamifying the educational process);
- platforms are becoming intellectualized (artificial intelligence is becoming the core of platform solutions, from hyper-personalization of offers to predictive analytics).

Therefore, we are waiting for articles devoted to the following issues to form the third issue of the journal:

1. The Foundations of the Platform Economy. The Evolution of Business Models. Network Effects of Platforms and Ecosystems.
2. Digital Platform Architecture. Designing Platform Ecosystems.
3. Platform Economics and Management.
4. Gaming Technologies and AI as Growth Drivers. Gamification and AI: From Engagement to Superefficiency. How Game Mechanics Are Changing HR and Marketing.
5. Gamification in Business. Using Game Mechanics to Increase Sales, Motivate Employees, and Embrace Corporate Culture.
6. Gaming Technologies in Education. Designing Educational Programs Based on Simulations and Business Games. Assessing the Effectiveness of Game-Based Learning.
7. AI in Platform Operations. Predictive Analytics for Customer Retention. AI Assistants in Customer Service.
8. The Future of the Platform Economy. Discussion of Long-Term Trends.

Thus, submitting articles on these issues for broad discussion by the scientific community will allow us to analyze the current state and development prospects of the platform economy, identify best practices for using gamification to improve the efficiency of business processes and educational activities, discuss the ethical, legal, and organizational challenges associated with the implementation of artificial intelligence technologies in platform ecosystems, develop a pool of practical recommendations for businesses, the public sector, and educational institutions, identify new research areas at the intersection of economics, sociology, and information technology, and discuss advanced pedagogical practices for training personnel for the digital economy.

Articles for the third issue are now being accepted. We look forward to receiving your manuscripts by August 15, 2026.

Yours faithfully,

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

Vladimir A. Trifonov

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

beneficium 2 (59) | 2026