



НАУЧНЫЙ
ФОРУМ
nauchforum.ru

ISSN: 2541-8408



№10(99)

НАУЧНЫЙ ФОРУМ:
ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ

МОСКВА, 2025



НАУЧНЫЙ ФОРУМ: ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ

*Сборник статей по материалам ХСІХ международной
научно-практической конференции*

№ 10 (99)
Октябрь 2025 г.

Издается с ноября 2016 года

Москва
2025

УДК 33
ББК 65
НЗ4

Председатель редакционной коллегии:

Лебедева Надежда Анатольевна – доктор философии в области культурологии, профессор философии Международной кадровой академии, член Евразийской Академии Телевидения и Радио.

Редакционная коллегия:

Гайфуллина Марина Михайловна – канд. экон. наук, доцент, доцент Уфимской высшей школы экономики и управления ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»;

Дорошко Виталий Николаевич – канд. экон. наук, доцент, кафедра мировой и национальной экономики УО «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации»;

Иконникова Альбина Викторовна - канд. экон. наук, доцент, каф. технологии и организации строительства, Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет;

Шайтура Сергей Владимирович – канд. тех. наук, доцент, Российский университет транспорта, кафедра Геодезии и геоинформатики, ректор Института гуманитарных наук, экономики и информационных технологий г. Бургас, Болгария.

НЗ4 Научный форум: Экономика и менеджмент: сб. ст. по материалам ХСІХ междунар. науч.-практ. конф. – № 10 (99). – М.: Изд. «МЦНО», 2025. – 158 с.

ISSN 2541-8408

Статьи, принятые к публикации, размещаются на сайте научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU.

ISSN 2541-8408

ББК 65

© «МЦНО», 2025

Оглавление

Экономика	6
1. Менеджмент	6
РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ НА ОСНОВЕ ИНФОРМАЦИОННО- АНАЛИТИЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ Варварин Вячеслав Валерьевич	6
СОВРЕМЕННЫЕ МЕТРИКИ КРІ В СИСТЕМЕ ОНБОРДИНГА Добровольская Аделя Рашидовна Чередник Екатерина Витальевна	16
ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА УСЛУГ В СФЕРЕ АВТОМОЕЧНОГО БИЗНЕСА С ПОМОЩЬЮ ДИВЕРСИОННОГО АНАЛИЗА Кашефразов Радэль Мнирович	23
ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ, КАК СЛОЖНЫЙ УПРАВЛЕНЧЕ-СКИЙ ПРОЦЕСС Осипова Виктория Николаевна	32
КОНЦЕПЦИЯ ПРОЕКТА, ЭТАПЫ ЕЁ РАЗРАБОТКИ Титова Анжелика Олеговна Чебенева Ольга Евгеньевна	36
ХАРАКТЕРИСТИКИ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ: КЛАССИЧЕСКИЙ МЕТОД (PMBOK), ГИБКИЙ МЕТОД (AGILE) Титова Анжелика Олеговна Чебенева Ольга Евгеньевна	42
2. Мировая экономика	50
РОЛЬ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ ВИРТУАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ В ФОРМИРОВАНИИ СОВРЕМЕННОЙ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ Каналина Анастасия Александровна	50
ВЗАИМНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ ЭКОНОМИК РОССИИ И КИТАЯ: ОТ ТОРГОВЛИ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПАРТНЕРСТВУ Кочеткова Кристина Евгеньевна	56

НЕТАРИФНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ В ПРАКТИКЕ РОССИЙСКОЙ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ Труфманова Анастасия Сергеевна	62
3. Региональная экономика	71
ЭФФЕКТИВНОСТЬ И СОВРЕМЕННОЕ РАЗВИТИЕ МОДЕЛЕЙ РЕГИОНАЛЬНОГО ИПОТЕЧНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА Колкин Александр Михайлович	71
ПРОСТРАНСТВЕННАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СУБЪЕКТОВ ДАЛЬНЕВОСТОЧНОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА Кочорадзе Георгий Рамазович	78
ИНСТРУМЕНТАЛЬНАЯ ПРОЦЕДУРА РАЗВИТИЯ КЛАСТЕРНЫХ СЕТЕЙ В РЕГИОНАХ ЦФО Мокина Анна Викторовна	87
ВОЗОБНОВЛЯЕМАЯ ЭНЕРГЕТИКА КАК ТОЧКА РОСТА: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ Плотницкий Игорь Олегович аспирант,	91
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ КРАСНОЯРСКОГО КРАЯ) Пряничников Евгений Владимирович	102
4. Экономика и управление народным хозяйством	108
ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОЕКТА НА ПРИМЕРЕ "ШКОЛЬНОЙ ЛИГИ ПО ТЭГ-РЕГБИ" Топунова Маргарита Павловна Чебенева Ольга Евгеньевна	108
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И АНАЛИЗА БОЛЬШИХ ДАННЫХ В ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ГОРОДА Чжоу Цань	115

5. Экономика предпринимательства 120

ПРОЕКТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ: СУЩНОСТЬ,
РОЛЬ, ОСОБЕННОСТИ 120

Топунова Маргарита Павловна

Чебенева Ольга Евгеньевна

6. Экономическая теория 126

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ПОЛИТИКИ 126

ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ В РОССИИ

Бойченко Ирина Владимировна

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ЭМИССИИ 135

ЦЕННЫХ БУМАГ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ
РОССИИ

Лелягина Мария Сергеевна

«НОВЫЙ КУРС» Ф.Д. РУЗВЕЛЬТА И РОЖДЕНИЕ 143

АДМИНИСТРАТИВНОГО ГОСУДАРСТВА: АНАЛИЗ

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Рыбченко Дмитрий Александрович

Articles in English 148

1. Logistics 148

DEFINING LOGISTICS EFFICIENCY FOR
LANDLOCKED COUNTRIES IN EURASIA: TOWARDS
A UNIFIED METRIC 148

Lyu Junfeng

Mynjanova Tlesovna

Tukembayeva Chabulbekovna

Gulzhakan Kyyal

ЭКОНОМИКА

1. МЕНЕДЖМЕНТ

РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ НА ОСНОВЕ ИНФОРМАЦИОННО- АНАЛИТИЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ

Варварин Вячеслав Валерьевич

аспирант,

Негосударственное образовательное

частное учреждение высшего

образования Московский финансово-промышленный

университет «Синергия»,

РФ, г. Москва

DEVELOPMENT OF AN INTEGRATED CONFLICT MANAGEMENT MODEL BASED ON INFORMATION AND ANALYTICAL TOOLS

Varvarin Vyacheslav Valerievich

Postgraduate Student,

Non-State Educational

Private Institution of Higher

Education Moscow Financial and Industrial

University "Synergy",

Russia, Moscow

Аннотация. Статья посвящена проблематике создания комплексной модели управления конфликтами с опорой на информационно-аналитические инструменты. Актуальность исследования аргументируется тем, что конфликты в современных организациях и социальных системах приобретают всё более сложный характер, а традиционные методы урегулирования не позволяют заранее выявлять источники напряжённости и прогнозировать их развитие. Целью в статье стало формирование целостной концепции, в которой объединяются методы анализа данных, имитационного моделирования, гуманитарные подходы к регулированию. В научных публикациях зафиксировано разногласие, поскольку одни авторы

акцентируют внимание на алгоритмизации и цифровизации, другие же указывают на необходимость учитывать социальные и культурные особенности участников, однако синтетическая модель, где соединяются эти векторы, представлена поверхностно. Автор приходит к выводу, что эффективное управление возможно при интеграции диагностического, прогностического, управленческого, а также оценочного блоков в единую систему, что позволяет перейти от реактивного реагирования к проактивному сопровождению конфликтов. Авторский вклад выражается в разработке структурной схемы модели, описании этапов её формирования, рекомендациях по практическому применению в государственных структурах, бизнесе, международных организациях. Изложенные материалы адресованы исследователям в сфере конфликтологии, специалистам по управлению персоналом, аналитикам рисков, практикам, которые разрабатывают стратегии снижения напряжённости.

Abstract. The article is devoted to the problem of creating a comprehensive model of conflict management based on information and analytical tools. The relevance of the study is justified by the fact that conflicts in modern organizations and social systems are becoming increasingly complex, and traditional methods of conflict resolution do not allow for the early identification of sources of tension and prediction of their development. The goal of the article is to form a comprehensive concept that combines data analysis methods, simulation modeling, and humanitarian approaches to conflict management. There is disagreement in scientific publications, as some authors focus on algorithmization and digitalization, while others emphasize the need to consider the social and cultural characteristics of the participants. However, a synthetic model that combines these vectors is presented in a superficial manner. The author concludes that effective management is possible by integrating diagnostic, prognostic, managerial, and evaluation blocks into a unified system, which allows for a shift from reactive to proactive conflict management. The author's contribution is expressed in the development of a structural diagram of the model, the description of the stages of its formation, and recommendations for practical application in government agencies, businesses, and international organizations. These materials are intended for researchers in the field of conflictology, personnel management specialists, risk analysts, and practitioners who develop strategies for reducing tensions.

Ключевые слова: диагностика, информационно-аналитические инструменты, конфликт, медиация, модель управления, прогнозирование, урегулирование.

Keywords: diagnostics, information and analytical tools, conflict, mediation, management model, forecasting, and resolution.

Введение

Конфликт как социальное явление является неотъемлемым элементом взаимодействия между индивидами, группами, организациями. Он выполняет одновременно деструктивную и конструктивную функции. С одной стороны, может провоцировать разрушительные процессы, с другой – выступать в качестве источника обновления и поиска новых форм сотрудничества. С учётом ускоряющейся глобализации, роста информационных потоков, усложнения общественных структур управление конфликтами становится не тривиальной задачей отдельных специалистов, а необходимым компонентом устойчивого развития общества.

Особую актуальность приобретает проблематика создания системных моделей, которые давали бы возможность интегрировать традиционные знания конфликтологии и возможности цифровых технологий. Сложность современных конфликтов проявляется в их многоуровневости. Так, экономические интересы переплетаются с культурными различиями, общественные противоречия усиливаются политическими манипуляциями, локальные столкновения способны перерасти в масштабные кризисы. При этом традиционные методы урегулирования – переговоры, медиация, организационные реформы – нередко оказываются недостаточно результативными, если они не подкреплены инструментами анализа и прогнозирования.

В складывающихся условиях возникает потребность в комплексной модели, где объединяются информационно-аналитические ресурсы и управленческие практики. Она должна не только фиксировать уже проявившиеся противоречия, но и помогать обнаруживать неочевидные тенденции, оценивать риски эскалации, предлагать адаптивные механизмы регулирования. Данное исследование ориентировано на рассмотрение особенностей разработки концептуальной и методологической базы, которая позволит выстроить многоуровневую систему управления конфликтами с учетом современных технологических возможностей.

Материалы и методы

В ходе анализа современных научных источников отмечено, что исследователи подходят к проблеме управления конфликтами с различных позиций. Так, Н.А. Алабугина и Л.Ф. Вьюненко [1], а также А.Е. Шакирова и соавторы [8] рассматривают возможности имитационного моделирования, позволяющего экспериментировать с различными стилями и

сценариями урегулирования противоречий. В продолжение этой линии О.Л. Шарыгина [9] формирует функциональную модель конфликт-менеджмента, акцентируя внимание на системности и структурном подходе. Другие исследователи – Б.М. Безенгин и А.Х. Сабанчиев [3], В.В. Варварин [4], Д.Р. Дасаева и А.А. Кожевникова [5], Е.П. Нескорородева [6], М.В. Федоров [7] – делают упор на информационно-аналитических технологиях, digital-платформах, способных повысить точность диагностики и прогнозирования конфликтов. Практический управленческий аспект в корпоративной среде раскрывается П.А. Алексеевой [2] и в зарубежном докладе компании DDI [10] – подчёркивается актуальность развития компетенций и необходимость внедрения аналитических решений в бизнес-практику.

В научных трудах прослеживается противоречие между стремлением к алгоритмизации управления конфликтами и необходимостью учитывать социокультурные и поведенческие особенности участников. Недостаточно освещены вопросы на предмет интеграции имитационных моделей и цифровых инструментов в единую комплексную систему, а также мало разработок по оценке долгосрочной результативности подобных решений. Слабо проработана тема этических ограничений при использовании автоматизированных средств в управлении социальными процессами.

Методы, использованные при раскрытии темы, – системный анализ для выявления структурных элементов модели, сравнительный метод (при сопоставлении различных научных подходов), контент-анализ публикаций с целью выделения ключевых направлений, концептуальное моделирование.

Результаты и обсуждение

В основе конфликта лежит столкновение интересов, ценностей, ресурсов и т. д. Теоретические подходы к его изучению разнообразны:

- психолого-ориентированные концепции (подчеркивается роль индивидуальных особенностей участников);
- социологические модели (сфокусированы на структурных противоречиях);
- политологические трактовки (конфликт рассматривается как неизбежный элемент власти и борьбы за влияние).

Однако при всех различиях между школами их объединяет признание необходимости поиска инструментов, которые помогают как фиксировать наличие противоречия, так и прогнозировать его развитие. По результатам оценки более 70 000 кандидатов на руководящие должности по всему миру компания DDI выяснила, что почти половина (49 %) не могут продемонстрировать эффективные навыки

управления конфликтами и лишь 12 % показывают высокий уровень владения ими [10].

Рост объемов цифровых данных сделал реальным использование новых методов диагностики конфликтов. Машинное обучение, обработка больших массивов текстовой информации, сетевой анализ коммуникаций, когнитивное моделирование предоставляют возможность выявлять латентные тенденции, которые недоступны при поверхностном наблюдении.

Применение подобных технологий дает множество преимуществ. Предлагается выделить ключевые:

- объективность – снижение зависимости от субъективных интерпретаций эксперта;
- скорость – оперативное выявление угроз в реальном времени;
- прогнозирование – построение сценариев вероятного развития событий;
- сравнительный анализ – сопоставление разных конфликтных кейсов в целях обнаружения универсальных закономерностей [1-3, 6, 7].

Комплексная модель управления конфликтами на основе информационно-аналитических инструментов понимается автором как интегрированная система, в которой сочетаются методы сбора, обработки, интерпретации данных с практическими процедурами принятия решений и регулирования конфликтных ситуаций. В ней объединяются когнитивные, организационные, технологические ресурсы в единую платформу, что даёт возможность переходить от пассивного наблюдения к активному управлению динамикой взаимодействий.

Таким образом, модель целесообразно рассматривать как средство прогнозно-аналитической и управленческой поддержки, где информационные технологии выступают в роли связующего звена между диагностикой конфликта и выработкой стратегий его урегулирования. Она строится на трех взаимосвязанных уровнях (таблица 1):

Таблица 1.**Уровни построения модели управления конфликтами на основе информационно-аналитических инструментов**

Уровень	Описание
1. Диагностический	Здесь используются инструменты интеллектуального анализа текста, статистические методы, алгоритмы машинного обучения для фиксации латентных источников напряженности. Формируется база данных конфликтных индикаторов.
2. Прогностический	На основе симуляционных моделей и анализа сценариев разрабатываются вероятностные траектории развития конфликтной ситуации. Возможно использование методов системной динамики, которые помогают учесть нелинейный характер взаимодействий.
3. Управленческий	Включает разработку стратегий вмешательства и механизмов адаптации. Весьма значима интеграция информационно-аналитической платформы с практическим инструментарием переговоров, медиации, организационного консультирования.

Составлено автором

Таким образом, совмещаются вычислительные алгоритмы и гуманитарное знание, благодаря чему создаётся базис для гибкого регулирования.

Создание рассматриваемой модели представлено несколькими последовательными шагами (рис. 1).



Составлено автором

Рисунок 1. Алгоритм создания модели

Характеризуемую модель предлагается строить как многоуровневую систему. В структуре предусматриваются следующие блоки:

- информационный (хранение и классификация данных, работа с базами текстов, статистикой);
- аналитический (инструменты прогнозирования, моделирования сценариев);
- управленческий (формирование стратегий урегулирования – переговоры, медиация, организационные реформы);
- оценочно-рефлексивный (мониторинг эффективности предпринятых мер, обратная связь, возможность корректировки действий).

В самой модели предполагается сочетание фундаментального знания о природе конфликтов и технологических инноваций, посредством чего создаётся универсальный «каркас» для анализа и регулирования в разных сферах. Так, рекомендации по практическому применению представлены на рисунке 2.



Составлено автором

Рисунок 2. Варианты применения модели на практике

Следует отметить ряд противоречий, сопровождающих внедрение подобных систем. С одной стороны, алгоритмизация сказывается на повышении точности прогнозов, с другой – возникает риск избыточной зависимости от технологий и утраты критического анализа [4, 5, 8]. В дополнение к отмеченному, существует проблема этической легитимности. Так, автоматизированные решения в сфере регулирования конфликтов подчас воспринимаются как вмешательство в свободу выбора участников [6, 9].

Как представляется, комплексная модель управления, базирующаяся на информационно-аналитических ресурсах, способна существенно повысить эффективность деятельности государственных структур, бизнес-организаций, неправительственных институтов. Ее внедрение будет полезно управленцам, стремящимся снизить социальную напряженность; аналитикам, которые занимаются оценкой рисков; исследователям, изучающим эволюцию конфликтных взаимодействий.

Заключение

Разработка комплексной модели управления конфликтами на основе информационно-аналитического инструментария является перспективным направлением, где сочетаются достижения конфликтологии, социологии, политологии, информатики. В отличие от классических подходов, ограничивающихся фиксацией и локальным урегулированием противоречий, рассмотренная в статье система нацелена на предиктивное управление и стратегическое сопровождение. Ключевыми особенностями служат:

- многоуровневое построение (диагностический, прогностический, управленческий, оценочный блоки);
- сочетание количественных методов анализа данных и качественных экспертных процедур;
- ориентация на адаптивность и возможность настройки под различные контексты (от локальных организационных конфликтов до международных кризисов).

Результаты исследования позволяют утверждать, что комплексная модель может служить как теоретической конструкцией, так и практическим инструментом для государственных структур, бизнес-организаций, международных институтов. Обеспечивается расширение горизонтов прогнозирования, сокращаются временные издержки при принятии решений, повышается качество выработки стратегий урегулирования.

Как представляется, последующее развитие модели будет связано с углублением методов машинного обучения, расширением базы эмпирических данных, интеграцией гуманитарных знаний в цифровые

платформы. Вероятно, именно синтез технологий и социокультурного анализа позволит в будущем создавать более устойчивые механизмы предотвращения эскалации и формирования конструктивных форм взаимодействия.

Таким образом, комплексная модель управления конфликтами, базирующаяся на информационно-аналитических инструментах, открывает перспективу перехода от реактивного к проактивному управлению социальными процессами.

Список литературы:

1. Алабугина Н.А., Вьюненко Л.Ф. Имитационная модель управления организационными конфликтами // Емельяновские чтения. Имитационное моделирование и системный анализ в управлении – 2023. Сборник трудов научного семинара. – Смоленск: 2023. – С. 3-7.
2. Алексеева П.А. Тенденции в управлении конфликтами в больших компаниях // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. Материалы X Международной научно-практической конференции. – Красноярск: 2021. – С. 16-21.
3. Безенгин Б.М., Сабанчиев А.Х. Особенности механизмов управления конфликтами в условиях интеллектуализации информационной среды // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 8 (157). – С. 872-878.
4. Варварин В.В. Разработка информационно-аналитического инструментария управления конфликтами в предпринимательской среде // Экономика строительства. – 2024. – № 9. – С. 33-36.
5. Дасаева Д.Р., Кожевникова А.А. Методы управления конфликтами в условиях цифровизации // Развитие бизнеса и финансового рынка в условиях цифровизации экономики. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Волгоград: 2020. – С. 211-214.
6. Нескорородева Е.П. Информационное обеспечение управления для предотвращения конфликтов // Теория и практика снижения конфликтов в молодежной среде. Материалы конференции. – Москва: 2023. – С. 105-110.
7. Федоров М.В. Роль информационных технологий в управлении конфликтом интересов // LegalTech: научные решения для профессиональной юридической деятельности. Сборник докладов IX Московского юридического форума. – Москва: 2022. – С. 20-24.
8. Шакирова А.Е., Розин М.Д., Свечкарев В.П., Озеров А.А., Иванов А.В. Конструирование стиля управления организационными конфликтами на имитационных моделях // Инженерный вестник Дона. – 2020. – № 10 (70). – С. 160-170.
9. Шарыгина О.Л. Функциональная модель конфликт-менеджмента на основе информационного инструментария управления // Вестник аграрной науки. – 2021. – № 1 (88). – С. 172-179.

10. New DDI Data Shows 49% of Emerging Leaders Struggle With Managing Conflict in the Workplace // URL: <https://www.ddi.com/about/media/managing-conflict-research-2024> (дата обращения: 02.10.2025).

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТРИКИ КРІ В СИСТЕМЕ ОНБОРДИНГА

Добровольская Аделя Рашидовна

магистрант

*Сургутский государственный университет,
РФ, г. Сургут*

Чередник Екатерина Витальевна

магистрант

*Сургутский государственный университет,
РФ, г. Сургут*

MODERN KPI METRICS IN ONBOARDING SYSTEM

Dobrovolskaya Adelya Rashidovna

Master's student

*Surgut State University,
Russia, Surgut*

Cherednik Ekaterina Vitalyevna

Master's student

*Surgut State University,
Russia, Surgut*

Аннотация. В статье описаны метрики КРІ в системе онбординга. Раскрыты особенности начального периода адаптации работников торговой сети, производства по переработке нефтепродуктов и высшего профессионального образования. Проведено сравнение ключевых показателей адаптации новых сотрудников.

Abstract. The article describes KPI metrics in the onboarding system. The peculiarities of the initial adaptation period for employees of a trading network, oil refining production and higher professional education are revealed. A comparison of key indicators for adapting new employees has been carried out.

Ключевые слова: выход на продуктивность, порог удержания, удовлетворённость от адаптации, эффективность онбординга, наставник.

Keywords: productivity ramp-up, retention threshold, satisfaction with onboarding, onboarding effectiveness, mentor.

Введение

Онбординг (onboarding) – это состоящий из нескольких этапов начальный период адаптации сотрудника в новой компании, по завершению которого новый сотрудник хорошо знает свои должностные обязанности, взаимодействует с коллегами, а его производительность и результаты работы по завершению адаптации близки к показателям опытного сотрудника [1-2].

Проведённые исследования показывают [3], что в России процесс онбординга присутствует в деятельности 57% коммерческих компаний, большинство из которых (35%) ввели программу от 1 года до 3 лет назад. Онбординг широко распространён в торговых сетях, сфере недвижимости, строительства, эксплуатации.

Успешная адаптация сотрудников приводит к тому, что они достигают высоких показателей работы в сжатые сроки. Для оценки эффективности онбординга используется ряд показателей [4]:

1. время выхода на продуктивность TRP (Time to Reach Productivity);

Для компании TRP можно рассчитать, как общее количество дней, в течение которых новые сотрудники будут продуктивными, поделенное на общее количество новых сотрудников.

2. стоимость достижения оптимального уровня производительности OPL (Optimal Performance Levels);

OPL – это стоимость для работодателя, понесённая в ходе онбординга и включающая затраты на подбор персонала, процессы обучения, заработную плату сотрудника и наставников; по мере продвижения онбординга OPL неуклонно снижается.

3. текучесть новых сотрудников NHTR (New Hire Turnover Rate);
NHTR может быть определён как текучесть новых кадров в процентах от общей текучести кадров, или как текучесть новых сотрудников в процентах от всех новых сотрудников.

4. порог удержания RT (Retention Threshold);

RT – это временной лаг, после которого новые сотрудники покидают организацию.

5. удовлетворенность от адаптации SA (Satisfaction with Adaptation);

SA – является эффективным способом получения отзывов и отслеживания настроений новых сотрудников по завершению месяца, трёх месяцев, шести месяцев или года.

6. уровень удержания новых сотрудников на одного менеджера и число сотрудников, прошедшие успешно адаптацию у одного наставника RRNEPM (Retention Rate of New Employees Per manager).

Онбординг в торговой сети

Первый этап адаптации нового сотрудника в торговой сети начинается с организационного знакомства, которое включает представление наставника, выдачу рабочей формы и ознакомление с инфраструктурой магазина. В первый же день менеджер торгового зала знакомит новичка с порядком работы, внутренними правилами и коллективом, что помогает снизить стресс от смены рабочей обстановки.

На основном этапе сотрудник постепенно погружается в рабочие процессы. Он изучает ассортимент товаров, осваивает стандарты обслуживания клиентов и технику продаж, знакомится с компьютерными программами и системами лояльности. Важную роль играет наставник, который помогает освоить практические навыки работы с оборудованием и клиентами, а также поддерживает новичка морально в период адаптации.

Для успешной адаптации компания использует различные инструменты: базу знаний с инструкциями и контактами коллег, обучающие программы и регулярные встречи с HR-специалистом. Новичок получает чёткое понимание своих задач через индивидуальный план развития и чек-лист, который помогает структурировать процесс обучения. В рабочих часах создаётся неформальная атмосфера общения, способствующая быстрому вливанию в коллектив.

По завершении адаптационного периода сотрудник должен уверенно владеть основными навыками работы, понимать специфику торговой сети и демонстрировать стабильные результаты. Успешная адаптация подтверждается достижением 70–80% показателей опытных коллег, умением эффективно взаимодействовать с командой и клиентами, а также полным пониманием своих должностных обязанностей.

Показатели эффективности онбординга в торговой сети будут зависеть от формата торговой точки (супермаркет, магазин у дома, специализированный магазин), региона расположения, уровня конкуренции на рынке труда и системы мотивации персонала (таблица 1).

Таблица 1.

Ключевые показатели адаптации новых сотрудников

№	Торговая сеть	Нефтеперерабатывающее производство	Сфера образования
1	<i>Время выхода на продуктивность</i>		
	Продавцы-консультанты: 1-2 недели Кассиры: 1-3 недели Менеджеры магазина: 2-4 месяца Администраторы: 3-6 месяцев	Операторы технологических установок: 4-6 месяцев Технический персонал: 6-8 месяцев Инженеры-технологи: 8-12 месяцев Специалисты по контролю качества: 5-7 месяцев	Преподаватели вузов: 6-12 месяцев Административный персонал: 2-4 месяца Научно-педагогические работники: 9-12 месяцев
2	<i>Стоимость достижения оптимального уровня производительности в процентах от месячной зарплаты сотрудника</i>		
	100-150%	250-350%	150-250%
3	<i>Текущее новых кадров</i>		
	3-й месяц: 5-7% после года: 8-12%	3-й месяц: 3-5% после года: 5-7%	1-й месяц: 15-20% 3-й месяц: 25-35% после года: 10-15%
4	<i>Временной лаг до ухода</i>		
	Средний показатель: 6-9 месяцев Критический период: первые 3 месяца Пик увольнений: конец первого учебного года	Средний показатель: 4-6 месяцев Критический период: первые 2 месяца Пик увольнений: конец испытательного срока	Средний показатель: 1-2 месяца Критический период: первая неделя работы Пик увольнений: конец испытательного срока
5	<i>Количество успешно адаптированных сотрудников у одного наставника</i>		
	Оптимальное значение: 2-3 Максимально допустимое: 4-5 Рекомендуемый показатель эффективности: не менее 70%	Оптимальное значение: 1-2 Максимально допустимое: 3 Рекомендуемый показатель эффективности: не менее 85%	Оптимальное значение: 3-4 Максимально допустимое: 5-6 Рекомендуемый показатель эффективности: не менее 75%

Онбординг на производстве по переработке нефти

Процесс адаптации на производстве по переработке нефти отличается от офисной интеграции персонала. Прежде всего, здесь действует строгая система безопасности и жесткие производственные регламенты.

Первоначальная подготовка начинается ещё до выхода сотрудника на смену: проводится обязательный инструктаж по технике безопасности непосредственно на производственной площадке, оформляется допуск к работе, выдаётся спецодежда и средства индивидуальной защиты.

В первые дни новичок знакомится с рабочим местом под руководством опытного наставника. Практическое обучение проходит поэтапно: от простых операций к сложным задачам. Важной особенностью является постоянное присутствие наставника рядом с новым сотрудником в течение первых 3–5 смен. Это необходимо для предотвращения ошибок, которые могут привести к серьёзным последствиям на производстве.

На второй неделе начинается постепенное расширение обязанностей. Сотрудник осваивает работу с производственным оборудованием, изучает технологические процессы и учится взаимодействовать с коллегами в условиях реального производства. Контроль результатов осуществляется ежедневно: руководители отслеживают, как новичок справляется с нагрузкой, понимает ли технологические процессы и соблюдает ли правила безопасности.

К концу испытательного срока сотрудник должен уверенно выполнять основные производственные операции, знать расположение оборудования и аварийных выходов, уметь работать в команде и соблюдать все требования безопасности. Ключевое отличие адаптации на нефтеперерабатывающем производстве заключается в том, что здесь нет права на серьёзные ошибки, а процесс обучения строго регламентирован и контролируется на каждом этапе. Успешная адаптация подтверждается способностью сотрудника самостоятельно выполнять производственные задачи с соблюдением всех норм безопасности и качества.

Показатели эффективности онбординга на нефтеперерабатывающем производстве зависят от сложности технологического процесса и уровня автоматизации производства, наличия предыдущего опыта работы нового сотрудника, географического расположения производства, уровня заработной платы и социальных гарантий (таблица 1).

Онбординг в сфере высшего профессионального образования

Процесс адаптации в высшем учебном заведении существенно отличается от других сфер деятельности, поскольку требует одновременного освоения преподавательской, научной и административной работы. Первичная адаптация молодого специалиста в вузе может длиться от года до пяти лет, в течение которых сотрудник постепенно осваивает все аспекты профессиональной деятельности. В первые недели нового сотрудника знакомят с организационной структурой

университета, правилами внутреннего распорядка и особенностями работы в образовательной среде.

Важнейшую роль в адаптации играет система наставничества, где опытный преподаватель помогает новичку освоить методику преподавания и ведения научных исследований. Наставник проводит пробные занятия, помогает составить учебные планы и рабочие программы, делится опытом взаимодействия со студентами и коллегами. Особое внимание уделяется освоению современных образовательных технологий и электронному документообороту, без которых невозможно представить работу современного преподавателя.

В отличие от других сфер, адаптация в вузе включает не только профессиональный, но и научно-исследовательский компонент. Новый сотрудник должен научиться вести научную работу, публиковать статьи, участвовать в конференциях и грантовых проектах. Параллельно происходит освоение административных функций: участие в работе кафедры, подготовка документации, организация учебных мероприятий. Успешная адаптация подтверждается способностью сотрудника эффективно совмещать все эти направления деятельности.

К ключевым особенностям адаптации в системе высшего образования относится необходимость постоянного профессионального развития и научной активности. Успешная интеграция нового сотрудника оценивается по его способности самостоятельно проводить занятия, вести научную работу и участвовать в жизни университета. Важным показателем является также формирование собственного педагогического стиля и исследовательских интересов, что отличает адаптацию в вузе от других профессиональных сфер.

Показатели эффективности онбординга в сфере высшего профессионального образования связаны с уровнем и статусом образовательного заведения, региональной принадлежности, специальности и опыта работы работника (таблица 1).

Вывод

В статье рассмотрены современные метрики KPI для оценки системы онбординга в различных отраслях, таких как торговая сфера, промышленность и образовательная сфера. В зависимости от специфики отрасли были выделены характерные черты каждого этапа адаптации. В торговой сфере важно быстро выйти на результат, в промышленной сфере важно соблюдение техники безопасности, а в образовательной среде долгая подготовка, также преподавательская деятельность и научные исследования. Но также не забываем про административную деятельность.

Адаптация включает разные сроки, в зависимости от сферы деятельности. Она может варьироваться от пары недель в торговле до нескольких лет в образовательной сфере. Успешная адаптация зависит от плавного погружения в рабочий процесс, продуктивной работы наставников, оплаты труда и условий труда. Правильный выбор метрик повышает качество адаптации сотрудников, сокращает текучесть персонала, тем самым влияя на минимизируя финансовые потери в организациях и предприятиях.

Список литературы:

1. Гельманова Зоя Салиховна, Саульский Юрий Николаевич, Петровская Асия Станиславовна, Иванова Александра Владимировна Современные стратегии онбординга: инновационные подходы к адаптации новых сотрудников // In The World Of Science and Education. 2025. №15 февраль ЭН. [Электронный ресурс]. Режим
2. доступа:// URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-strategii-onbordinga-innovatsionnye-podhody-k-adaptatsii-novyh-sotrudnikov>
3. Основы HR: онбординг/адаптация персонала. [Электронный ресурс]. Режим
4. доступа:// URL: <https://hurma.work/ru/blog/onboarding-and-adaptation-basics-2/>
5. Оглоблин В.А., Дацкой А.Е. Понятие онбординга и его применение при адаптации молодых специалистов/Economy and Business: Theory and Practice, vol. 6-2 (100), 2023. СС.87-91
6. Онбординг: зачем нужен компаниям и сотрудникам. Исследование hh.ru. [Электронный ресурс]. Режим доступа:// URL: <https://surgut.hh.ru/article/onboarding-zachem-nuzhen-kompaniyam-i-sotrudnikam-issledovanie-hh-ru/>
7. Т. Н. Субботина, М. А. Петешов ИНСТРУМЕНТЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: ОБЗОР СОВРЕМЕННЫХ DIGITAL-РЕШЕНИЙ // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. №6. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-adaptatsii-personala-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii-obzor-sovremennyh-digital->
8. Tracking New Employee Onboarding Metrics: Essential KPIs & Analytics [Электронный ресурс]. Режим доступа:// URL: <https://www.peoplehum.com/blog/tracking-new-employee-onboarding-metrics-essential-kpi-analytics/>

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА УСЛУГ В СФЕРЕ АВТОМОЕЧНОГО БИЗНЕСА С ПОМОЩЬЮ ДИВЕРСИОННОГО АНАЛИЗА

Кашефразов Радэль Мнирович

аспирант,

Частное образовательное учреждение

Институт социальных и гуманитарных знаний,

РФ, г. Казань

Аннотация. В данной статье рассматривается применение диверсионного анализа и метода «принцесса на горошине» для улучшения качества услуг и повышения прибыльности в автомоечном бизнесе на примере автомойки «Complex» в г. Лениногорск. В ходе исследования были выявлены и устранены ключевые уязвимости, связанные с освещением, качеством обработки стекол, условиями труда персонала и системой уборки. Результаты показывают, что целевое устранение выявленных проблем позволило не только значительно повысить удовлетворенность и лояльность клиентов, но и оптимизировать операционную эффективность предприятия.

Ключевые слова: диверсионный анализ, автомоечный бизнес, качество услуг, клиентоориентированность, управление процессами, повышение прибыли.

1. Исходная проблема:

Увеличение прибыли и улучшение сервиса в автомоечном бизнесе. В данной статье мы сосредоточимся на действующей автомойке «Complex», которая находится в городе Лениногорск.

2. Решение проблемы:

Методологической основой решения выступил диверсионный анализ. Его ключевое отличие от классического подхода заключается в смене метода: вместо поиска путей совершенствования процессов исследуется обратный сценарий, при котором рассматриваются факторы (действия, бездействие, внешние условия), способные привести к деградации или полному провалу системы [1] [3].

Процедура диверсионного анализа включает несколько этапов:

1 этап. Постановка задачи: поиск потенциальных причин и условий, способных привести к провалу процесса. Определение негативных

факторов, снижающих качество обслуживания и эффективность работы.

2 этап. Составление перечня диагностических вопросов, направленных на выявление наличия подобных факторов на объекте.

3 этап. Идентификация ключевых проблем автомойки на основе собранной информации.

4 этап. Разработка и реализация комплекса решений, направленных на устранение выявленных проблем и повышение уровня обслуживания.

Дополнительно, в рамках анализа был применён метод «принцесса на горошине». Его цель – выявление даже самых незначительных, на первый взгляд, факторов, которые могут негативно сказаться на восприятии услуги клиентами, особенно с завышенными ожиданиями. Такой подход позволяет акцентировать внимание на нюансах, которые могут остаться незамеченными при стандартной проверке, но при этом существенно влияют на лояльность и удовлетворённость клиентов.

3. Практическая реализация метода.

На первом этапе был поставлен ключевой вопрос: «Как сделать так, чтобы клиенты не приезжали на автомойку?»

1 этап. Формирование перечня негативных явлений.

На первом этапе был сформирован перечень потенциальных негативных явлений в работе заведения. Фрагменты исследования на этот вопрос представлены в таблице 1.

Таблица 1.

Перечень возможных негативных явлений на автомойке

№ п/п	Зрение
1	Состояние и визуальное оформление зоны ожидания
2	Обзор мойки из зоны ожидания
3	Достаточность и равномерность освещения
4	Остаточные загрязнения на поверхности автомобиля
5	Наличие и состояние униформы персонала
6	Внешнее состояние используемого оборудования
7	Гигиеническое состояние туалетной комнаты
8	Наличие и доступность инструкций для клиентов
9	Организация зоны продажи
	Слух
10	Уровень шума от оборудования
11	Фоновая музыка или звуковое сопровождение
12	Комфорт при общении

№ п/п	Зрение
13	Наличие и резкость звуковых сигналов от оборудования или сигнализаторов
14	Клиентские жалобы на посторонние звуки
15	Звукоизоляция зоны ожидания
16	Шум от оборудования, воспринимаемый в зоне ожидания
	Обоняние
17	Остаточные запахи в салоне после мойки
18	Ароматы в зоне ожидания
19	Характер запахов от химических средств
20	Состояние туалета
	Осязание
21	Комфортность мебели для ожидания
22	Оставшаяся влага после оказания услуги
23	Наличие вибрации от оборудования
24	Качество посуды, используемой клиентами
	Безопасность
25	Противоскользящее покрытие и общее состояние пола
26	Наличие и актуальность аптечки
27	Наличие и техническое состояние огнетушителей
28	Состояние и исправность оборудования
	Управление
29	Эффективность системы управления очередью
30	Доступность онлайн-записи
31	Наличие конфликтных ситуаций и способы их решения
32	Текучка кадров
33	Система контроля качества оказания услуг
	Впечатление
34	Общее эмоциональное восприятие клиентом
35	Коммуникативность и вежливость персонала
36	Соотношение стоимости и качества
37	Скорость предоставления услуг
	Гигиена
38	Санитарное состояние прилегающей территории
39	Общее санитарное состояние помещений
40	Чистота зоны ожидания
41	Санитарное состояние туалета
42	Состояние посуды

Этап 2. Разработка вопросника и сбор ответов

На втором этапе был составлен вопросник, для того чтобы понять, какие негативные явления в реальности имеют место в заведении. Вопросник представлен в таблице 2.

Таблица 2.

Вопросник для анализа работы

Зрение		
№ п/п	Вопрос	Ответ
1	Визуальное оформление зоны ожидания и её состояние.	Зона ожидания оформлена в серо-коричневых тонах, массивная деревянная мебель в хорошем состоянии.
2	Обеспечен ли визуальный обзор постов мойки из зоны ожидания (через окна или мониторы)?	Да, обеспечен визуальный обзор через окно и камеры.
3	Хватает ли освещения на постах и в зоне ожидания?	В зоне ожидания уровень освещённости достаточный, на постах – освещённость недостаточная.
4	Остаются ли загрязнения и разводы на автомобиле после мойки?	После сушки разводы на кузове отсутствуют, возможно появление на стёклах.
5	Наличие и использование униформы сотрудниками.	Униформа приобретается раз в полгода, но используется не всеми сотрудниками.
6	Насколько чистым выглядит оборудование, используемое мойщиками?	Оборудование чистое.
7	Оцените санитарное состояние туалета и наличие гигиенических средств.	Уборка проводится ежедневно вечером, однако временами фиксируются несоответствия санитарным требованиям.
8	Наличие и доступность инструкций для клиентов зоны самообслуживания.	Инструкция для клиентов имеется и доступна.
9	Весь ли ассортимент товара визуально доступен и обеспечен ценниками?	Товары на полках размещены корректно, ценники в наличии.
Слух		
10	Оцените уровень шума от работы оборудования.	Уровень шума высокий, но находится в пределах допустимого и не вызывает дискомфорта.
11	Присутствует ли фоновая музыка или звуковая реклама в зоне ожидания?	В зоне ожидания установлен телевизор, включается по запросу клиентов.
12	Насколько комфортно общаться при работающем оборудовании?	В клиентской зоне комфортно, в моечных постах не комфортно

Зрение		
№ п/п	Вопрос	Ответ
13	Используются ли на объекте звуковые сигналы оборудования?	Звуковые сигналы не применяются.
14	Поступают ли жалобы от клиентов на раздражающие или резкие звуки?	Не отмечаются
15	Наличие и эффективность звукоизоляции в помещении.	Звукоизоляция присутствует и оценивается как качественная.
16	Насколько громко работают холодильное и кофейное оборудование в зоне ожидания?	Холодильники работают бесшумно, уровень шума от кофемашины не вызывает дискомфорта.
Обоняние		
17	Ощущаются ли запахи химических средств после мойки?	Запахи после мойки отсутствуют или воспринимаются как приятные.
18	Какие запахи преобладают в зоне ожидания?	В зоне ожидания ощущаются запахи кофе и ароматизаторов; клиенты воспринимают их положительно.
19	Как клиенты воспринимают запахи используемой химии?	Запахи в основном нейтральные, навязчивые ароматы быстро выветриваются.
20	С какой регулярностью проверяется свежесть в туалете?	Уборка проводится ежедневно, однако в течение дня возможны перемены в контроле состояния. (регламент отсутствует)
Осязание		
21	Оцените комфорт мебели, размещённой в зоне ожидания.	Мебель массивная, однако уровень комфорта ограничен при длительном пребывании.
22	Остаётся ли влага на ручках автомобиля после завершения мойки?	Если заказана сушка автомобиля, то в рамках услуги обязаны быть сухими.
23	Возникают ли вибрации от работы оборудования, ощутимые для клиента?	Вибрации не наблюдаются.
24	Насколько удобна и качественна посуда, используемая клиентами?	Используется керамическая посуда, однако встречаются замечания по объёму чашек.
Безопасность		
25	Оцените состояние пола и наличие противоскользящих покрытий.	Покрытие в хорошем состоянии, используются противоскользящие коврики.

Зрение		
№ п/п	Вопрос	Ответ
26	Наличие и актуальность аптечки на территории объекта.	Аптечка имеется, однако проверяется нерегулярно.
27	Имеется ли на объекте огнетушитель и проводится ли его проверка?	Огнетушитель в наличии, проходят плановые проверки.
28	С какой регулярностью проверяется исправность оборудования?	Проверка осуществляется, как правило, по факту неисправностей.
Управление		
29	Насколько эффективно организована очередь автомобилей?	Очередь формируется как в порядке живой очереди, так и по предварительной записи; периодически возникают случаи недовольства.
30	Каким образом осуществляется запись на мойку?	Запись производится по телефону; наблюдаются задержки в ответах.
31	Возникают ли конфликтные ситуации и как они разрешаются?	Конфликты случаются; решение принимает администратор.
32	Частые пропуски работы	В зимний период плохое отопление, сотрудники часто болеют.
33	Как осуществляется контроль качества предоставляемых услуг?	Контроль качества осуществляется администратором.
Впечатление		
34	Какое общее впечатление остаётся у клиента после визита?	Реакция варьируется: от положительных эмоций до выраженного недовольства.
35	Насколько вежливо и корректно ведёт себя персонал?	Фиксируются случаи некорректного общения, сотрудники иногда грубят или молчат.
36	Соответствует ли, по мнению клиентов, цена уровню предоставляемых услуг?	В большинстве случаев соответствие подтверждается, но отдельные клиенты считают цену завышенной.
37	Насколько быстро осуществляется обслуживание клиентов?	Обслуживание проводится оперативно, однако ожидание вызывает неудовлетворённость у части клиентов.
Гигиена		
38	Осуществляется ли регулярная уборка территории?	Уборка проводится не регулярно.

Зрение		
№ п/п	Вопрос	Ответ
39	Каково общее санитарное состояние помещений автомойки?	Состояние помещений оценивается как удовлетворительное.
40	С какой регулярностью убирается зона ожидания?	Полы моются ежедневно, удаление пыли – раз в неделю.
41	Оцените санитарное состояние туалета.	В большинстве случаев соответствует нормам, но возможны отклонения.
42	Насколько чистой предоставляется клиентам посуда?	Посуда в целом чистая, однако иногда отмечаются следы воды.

3 Этап. Вопросник позволил целенаправленно выявлять проблемные точки на автомойке «Complex».

В ходе анализа с использованием вопросника были сформулированы 4 ключевые проблемы заведения.

1. Недостаточное освещение рабочих зон напрямую снижает качество предоставляемых услуг. Низкий уровень освещённости на постах мойки приводит к тому, что сотрудники могут пропускать загрязнения, разводы и мелкие дефекты на кузове автомобиля. Это увеличивает количество претензий и брака, подрывая репутацию мойки. Кроме того, работа в условиях плохой видимости создает дискомфортные условия для персонала, вызывает преждевременную утомляемость и может привести к ошибкам, связанным с человеческим фактором.

2. Низкое качество финальной обработки стёкол является критически важной проблемой, поскольку чистота стёкол – один из ключевых факторов субъективной оценки клиентом качества всей мойки. Обнаружение разводов после комплексной услуги создает у клиента ощущение некачественно выполненной работы. Такие ситуации не только приводят к необходимости бесплатной переделки работы, увеличивая трудозатраты, но и создают риски негативных отзывов и потери постоянных клиентов.

3. Неудовлетворительные условия труда, в частности отсутствие эффективной системы отопления, создают прямую угрозу для здоровья сотрудников, работающих в условиях повышенной влажности, что приводит к частым простудным заболеваниям. Эта проблема влечет за собой серьезные кадровые и финансовые последствия: высокую текучесть кадров, снижение общей продуктивности из-за частых больничных, а также постоянные расходы на поиск и обучение нового персонала.

Создание комфортных условий является базовым требованием для формирования стабильного и мотивированного коллектива.

4. Отсутствие системного подхода к уборке прилегающей территории и рабочих зон негативно влияет на имидж заведения. Нерегулярная уборка приводит к тому, что территория приобретает неопрятный вид, что формирует негативное первое впечатление у клиентов и свидетельствует о низком уровне сервиса в их глазах. Кроме эстетической составляющей, это приводит к практическим проблемам: накоплению грязи, реагентов и солевых отложений, что в долгосрочной перспективе вызывает повышенный износ покрытия и оборудования, увеличивая затраты на его содержание и ремонт.

4 этап. Разработка и реализация комплекса решений

1. Решение проблемы с недостаточным освещением. Для кардинального улучшения видимости и исключения вероятности пропуска загрязнений на рабочих постах было принято решение об установке дополнительных влагозащищенных светильников направленного света с высоким индексом цветопередачи. Данное решение не только позволило сотрудникам обеспечивать высочайшее качество мойки, но и создало более комфортные условия труда, снизив зрительную нагрузку и утомляемость персонала, что положительно сказалось на концентрации и внимании к деталям.

2. Решение проблемы низкого качества финальной обработки стёкол. Для гарантированного устранения разводов и подтёков была внедрена двухуровневая система контроля. На техническом уровне мы установили систему умягчения воды на финальном этапе ополаскивания, что минимизировало образование минеральных отложений. [2] На организационном уровне был введен строгий регламент по уходу за стёклами с использованием специальной химии и выделенного чистого инвентаря. Данные меры позволили добиться идеальной чистоты стёкол и значительно повысить удовлетворённость клиентов.

3. Решение проблемы неудовлетворительных условий труда. Для создания комфортной рабочей среды и снижения уровня заболеваемости была полностью модернизирована система отопления. [5] Установленное современное и энерго-эффективное оборудование позволило поддерживать стабильную температуру в помещениях даже в холодный период. Это способствовало укреплению здоровья коллектива, снижению текучести кадров и повышению общей продуктивности и лояльности сотрудников.

4. Решение проблемы отсутствия системного подхода к уборке. Для поддержания безупречного порядка и формирования положительного первого впечатления был разработан и внедрен четкий график

уборки территории с закреплением зон ответственности за конкретными сотрудниками. [4] Благодаря закупке специализированной химии и профессионального инвентаря, уборка стала более эффективной и позволяет содержать территорию в идеальной чистоте, что не только создаёт приятное впечатление у клиентов, но и способствует сохранности имущества и оборудования предприятия.

Заключение

Опыт автомойки «Complex» наглядно демонстрирует, что диверсионный анализ в сочетании с методом «принцесса на горошине» является высокоэффективным инструментом для диагностики проблем и повышения конкурентоспособности предприятий сферы услуг. Его применение позволило выявить и системно устранить критические уязвимости, которые напрямую влияли на качество услуг, лояльность клиентов и операционную эффективность. Реализованные решения, направленные на улучшение освещения, качества обработки стекол, условий труда и чистоты территории, носят комплексный характер и затронули как техническую, так и организационную составляющие бизнеса. Регулярное применение данного подхода позволяет не просто реагировать на уже возникшие проблемы, а активно выявлять скрытые недостатки, создавая прочный фундамент для непрерывного улучшения сервиса и устойчивого роста прибыли.

Список литературы:

1. Злотин, Б.Л. Решение исследовательских задач / Б.Л. Злотин, А.В. Зусман. – Кишинев: Картя Молдовеняскэ, 1991. – С. 192-204.
2. Рябчиков Б.Е. Современные методы подготовки воды для промышленного и бытового использования. М.: ДеЛи принт, 2004. 328 с.
3. Шульц, В.Л. Диверсионный анализ стратегических решений / В.Л. Шульц, В.В. Цыганов, Р.Б. Шангараев. – М.: Наука, 2016. – 78 с.
4. Багова Д.М. Теоретические и практические аспекты стратегического управления предприятием / Д. М. Багова. – Нальчик: Принт Центр, 2018. – 171 с.
5. Варфоломеев Ю.М. Отопление и тепловые сети / Ю.М. Варфоломеев, О.Я. Кокорин. – Москва: Инфра-М, 2019. – 480 с

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ, КАК СЛОЖНЫЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС

Осипова Виктория Николаевна

*преподаватель высшей категории,
Ракетно-космическая техника,
Московский авиационный институт,
РФ, г. Москва*

Аннотация. В статье анализируются этапы принятия решения определенных задач, которые в обязательном порядке преодолевает каждый менеджер при принятии конкретного решения при разработке управленческого процесса. Выявлена необходимость использовать различные методы, а также их сочетание при разработке качественного решения сложных задач при принятии решений указывается необходимость применения всего арсенала методов современной прикладной математики для оценки ситуации и прогнозирования при выборе целей, для генерирования множества возможных вариантов решений и выбора из них наилучшего. Сделан вывод о том, что в условиях с высокой степенью неопределенности, не имея единственно правильного ответа необходимо практиковаться, разделять этапы решения проблем и задавать правильные вопросы, что позволит обеспечить эффективное функционирование вверенных объектов и организаций в целом

Ключевые слова: решение, методы, управленческий процесс, многомерные задачи.

Управленческим решением называется решение, которое целесообразно и принято к реализации. Для разработки решения необходимо пройти следующие шаги:

1. Диагностика проблемы – выявление существующей проблемы в деятельности организации и определение цели. Сбор надежной информации о ситуации является критически важным.
2. Генерация альтернатив – разработка несколько возможных сценариев, которые помогут в решении проблемы с последующим выбором одного.
3. Оценка альтернатив – сравнение вариантов по критериям затрат и ожидаемого эффекта с последующим выбором того, который обеспечит максимальную эффективность при минимальных затратах.

4. Реализация – внедрение выбранного сценария и последующую оценку его результативности, что позволит скорректировать действия в будущем.

В настоящее время для принятия решения используются принципы гибкости, адаптивности и инноваций, на которых основаны следующие методы

- Метод «Мозгового штурма» – это метод генерации идей, который предполагает коллективное обсуждение проблемы и поиск новых решений. Он основан на принципе, что групповое мышление может привести к более творческим и инновационным идеям.

- Метод сценариев – это метод прогнозирования будущего, который предполагает разработку нескольких возможных сценариев развития событий. Это позволяет менеджерам лучше подготовиться к возможным изменениям и принять более обоснованные решения.

- Методы экспертных оценок – это методы, основанные на мнении экспертов в определённой области. Они могут использоваться для оценки рисков, прогнозирования тенденций и принятия стратегических решений.

Системный анализ – это подход, который рассматривает организацию как сложную систему, состоящую из множества взаимосвязанных элементов. Он позволяет менеджерам понять, как изменения в одной части системы могут повлиять на другие части. При принятии решений применяют весь арсенал методов современной прикладной математики. [3] Они используются для оценки ситуации и прогнозирования при выборе целей, для генерирования множества возможных вариантов решений и выбора из них наилучшего:

- методы оптимизации (математического программирования).
- методы свертки критериев,
- интерактивные компьютерные системы, позволяющие вырабатывать решение в процессе диалога человека и ЭВМ.
- имитационное моделирование, базирующееся на компьютерных системах, отвечающих на вопрос: “Что будет, если...?”,
- метод статистических испытаний (Монте-Карло),
- модели надежности и массового обслуживания
- статистические (эконометрические) методы, в частности, методы выборочных обследований [4]. При принятии решений применяют как вероятностно-статистические модели, так и методы анализа данных.

К простым, но не менее эффективным, относятся следующие приемы принятия решений:

- сравнение двух возможных вариантов, например мест работы с помощью таблицы из трех столбцов. В левом из них перечислены характеристики рабочего места: заработок, продолжительность рабочего времени,

время в пути от дома до работы, надежность предприятия, возможности для профессионального роста, характеристики рабочего места и непосредственного начальства и др. А в двух других столбцах – оценки этих характеристик, в "натуральных" показателях или в процентах от максимума. Иногда при взгляде на подобную таблицу все сразу становится ясно. Но можно вычислить значения обобщенного показателя, введя весовые коэффициенты и сложив взвешенные оценки вдоль столбцов.

- горизонт планирования для изучения влияния определенных параметров на принимаемые решения для получения наилучшего результата.
- контроллинг – системное управление организацией для обеспечения ее долгосрочного эффективного существования
- интуитивный подход – когда решение принимается на основе ощущения, не анализируя всех плюсов и минусов опираясь на приобретенный опыт.

Разработка алгоритмов принятия решений основана на методе сходимости итерационных последовательностей к локальным и глобальным решениям многоэкстремальных задач. Он основан на модели характеристической представимости алгоритмов, впервые предложенной Гришагиным В.А. [7], и ее обобщениях, применимых для анализа сходимости специальных многомерных вычислительных схем. Более сложным, по сравнению со случаем одной переменной, является построение одношагово-оптимальных процедур глобальной оптимизации для многомерных задач. В настоящее время развивается несколько направлений. Первое основано на редукции размерности задачи. При одном из подходов многомерная задача сводится к серии вложенных одномерных задач (многошаговая схема редукции размерности). Остальные подходы, разработанные в рамках информационно-статистических алгоритмов, используют отображение многомерной области на отрезок с помощью разверток на основе аппроксимаций кривых Пеано:

- применение множественных разверток позволяет передать близость точек измерений в многомерном пространстве при его отображении на отрезок;
- адаптивное разбиение области поиска на подобласти – компоненты простой структуры, обычно – параллелепипеды. Для каждой подобласти учитываются только выполненные в ней измерения функций задачи, что упрощает получение оценок поведения функции в каждой такой компоненте. На основе этих оценок компоненте приписывается приоритет. На каждой итерации наиболее приоритетная компонента разделяется на несколько новых компонент, с проведением в них дополнительных вычислений функции. В настоящее время в рамках этого направления разрабатываются новые методы. Еще одним направлением исследований

является учет различной информации, получаемой о функции в результате измерения, например, градиента, а также распространение разработанных методов на новые классы функций. Имеются относительно новые результаты, связанные с решением сложных многокритериальных задач. Наличие нескольких критериев приводит к изменению понятия решения, которое теперь понимается в смысле решения по Парето. Известные методы свертки не позволяют одновременно оценивать это множество в целом. Один из последних результатов в этой области состоит в том, что удалось построить задачу со скалярным перестраивающимся критерием, минимизация которого приводит к оцениванию сразу всего множества Парето. Интенсивные исследования проводились в области параллельной глобальной оптимизации применительно к классу информационно-статистических алгоритмов. Результаты имеют в новизну и интенсивность проводимых научных исследований, эффективные методы, разработанные для поиска решения многоэкстремальных задач с невыпуклыми ограничениями глобальной оптимизации. Таким образом, можно прийти к выводу что принятие решения — это сложный и ответственный процесс по решению проблемы, завершаемый конкретным решением, сочтенным удовлетворительным, может быть оптимальным или рациональным. На каждом этапе принятия решения мы делаем свой выбор, что-то предпочитая и от чего-то отказываясь, предпочитаем наиболее существенные на свой взгляд факторы, и расставляем приоритеты, строим планы. Встречая сложную проблему, мы оказываемся в условиях с высокой степенью неопределенности, не имея единственно правильного ответа. Чтобы развить навык, необходимо практиковаться, разделять этапы решения проблем и задавать правильные вопросы. Ошибки в решениях невозможно устранить полностью, но с каждой следующей проблемой можно совершенствовать свое мастерство и добиваться лучших результатов.

Список литературы:

1. Менеджмент / Под ред. Ж.В. Прокофьевой. – М.: Знание, 2000. – 288 с.
2. Пиндайк Р., Рубинфельд Д. Микроэкономика. – М.: "Экономика", "Дело", 1992. – 510 с.
3. Моисеев Н.Н. Математические задачи системного анализа. – М.: Наука, 1981. – 488 с.
4. Науман Э. Принять решение, но как? – М.: Мир, 1987. – 198 с.
5. Коргова М. А. Менеджмент. Управление организацией. – М.: Юрайт. 2024. 207 с.
6. Прокофьева Т. А., Челноков В. В. Системный анализ в менеджменте. – М.: Юрайт. 2024. 314 с.

7. Стронгин Р. Г., Гергель В. П., Гришагин В. А., Баркалов К. А. Параллельные вычисления в задачах глобальной оптимизации. Издательство МГУ, 2013, 317 с.

КОНЦЕПЦИЯ ПРОЕКТА, ЭТАПЫ ЕЁ РАЗРАБОТКИ

Титова Анжелика Олеговна

студент,
Казанский национальный исследовательский
технический университет
им. А.Н. Туполева-КАИ,
РФ, г. Казань

Чебенева Ольга Евгеньевна

научный руководитель,
Казанский национальный исследовательский
технический университет
им. А.Н. Туполева-КАИ,
РФ, г. Казань

THE PROJECT CONCEPT AND THE STAGES OF ITS DEVELOPMENT

Titova Anzhelika Olegovna

Student,
Kazan National Research Technical University
named after A.N. Tupolev-KAI,
Russia, Kazan

Chebeneva Olga Evgenievna

Scientific adviser,
Associate professor,
Kazan National Research Technical University
named after A.N. Tupolev-KAI,
Russia, Kazan

Аннотация. Основой любого успешного проекта выступает его концепция – документ, определяющий видение, цели, задачи и границы будущего начинания. Цель статьи заключается в исследовании роли концепции проекта как основополагающего элемента проектного управления, в результате автором систематизированы ключевые этапы разработки концепции. Особое внимание уделяется инструментам и методам, применяемым на каждом этапе, а также обосновывается значение качественной разработки концепции для минимизации рисков и обеспечения достижения запланированных результатов.

Abstract. The basis of any successful project is its concept, a document defining the vision, goals, objectives and boundaries of the future endeavor. The purpose of the article is to study the role of the project concept as a fundamental element of project management, as a result, the author systematizes the key stages of concept development. Special attention is paid to the tools and methods used at each stage, as well as the importance of high-quality concept development to minimize risks and ensure the achievement of planned results.

Ключевые слова: концепция проекта, разработка концепции, управление проектами, этапы проекта, жизненный цикл проекта, проектное планирование.

Keywords: project concept, concept development, project management, project stages, project lifecycle, project planning.

В современной бизнес-среде способность эффективно запускать и успешно реализовывать проекты становится одним из ключевых факторов конкурентоспособности и устойчивого развития организаций. Проекты – это двигатели инноваций, инструмент достижения стратегических целей, а также способ адаптации к меняющимся рыночным условиям [1, с. 27]. Однако, несмотря на растущую важность проектной деятельности, значительное количество проектов сталкивается с проблемами, приводящими к их провалу. Эти проблемы могут проявляться в виде несоблюдения сроков, превышения бюджета, неудовлетворенности конечным результатом или полного срыва реализации. Одной из фундаментальных причин многих неудач является отсутствие или некачественная разработка начального этапа – концепции проекта.

Концепция проекта – это не просто формальный документ, а, скорее, фундамент, на котором строится вся последующая работа. Она служит мостом между зарождающейся идеей и детальным планом действий, представляя общее видение, определяя, чего организация стремится достичь, и какие ресурсы для этого потребуются. Игнорирование этого этапа или его

поверхностное выполнение ведет к размыванию целей, возникновению конфликтов между участниками, неправильному распределению ресурсов и, как следствие, к провалу всего предприятия [3, с. 365].

Прежде чем перейти к детальному описанию этапов разработки, необходимо четко определить, что представляет собой концепция проекта и какую роль она играет в его жизненном цикле.

В научной литературе по управлению проектами понятие «концепция проекта» трактуется по-разному, однако все определения сходятся в одном: это первичный, высокоуровневый документ, описывающий видение будущего проекта. Концепция проекта – это краткое, но емкое изложение сути предполагаемого проекта, его основных целей, задач, ожидаемых результатов, ключевых ограничений и главных участников. Она отвечает на вопросы: «Что мы хотим сделать?», «Зачем мы это делаем?», «Какой конечный результат мы ожидаем?», «Кто будет участвовать в проекте, и кто будет нести ответственность?».

Ключевыми составляющими концепции проекта являются [2, с. 129]:

- цель проекта: что конкретно должен достичь проект;
- задачи проекта: конкретные действия, которые необходимо выполнить для достижения цели;
- ожидаемые результаты: продукт, услуга или иной результат, который будет создан в ходе проекта;
- основные ограничения: время, бюджет, ресурсы, технологии, законодательные нормы, которые влияют на проект;
- участники проекта (стейкхолдеры): основные заинтересованные стороны, их роли и ответственность.

Концепция служит отправной точкой для всего последующего проектного планирования. Она является основой для принятия решения о запуске проекта и предоставляет необходимый контекст для разработки более детальных документов, таких как устав проекта, план управления проектом, бизнес-план.

Проекты, как правило, проходят через определенные стадии, образуя их жизненный цикл. Концепция проекта находится на самом первом этапе – инициации. Именно на этой стадии определяется, стоит ли вообще начинать проект, и если да, то каким он будет в общих чертах.

Влияние концепции прослеживается на всех последующих стадиях [5, с. 48]:

1. Планирование: четкая концепция позволяет перейти к детальному планированию сроков, бюджета, ресурсов и рисков.

2. Исполнение: концепция служит ориентиром для команды проекта, помогая поддерживать фокус на основных целях.

3. Контроль: результаты проекта сверяются с изначальными целями и задачами, заложенными в концепции.

4. Завершение: соответствие достигнутых результатов заявленным в концепции целям является одним из критериев успешного завершения проекта.

Чтобы концепция проекта эффективно выполняла свои функции, она должна соответствовать ряду критериев [4, с. 34]:

- четкость и измеримость целей: цели должны быть сформулированы так, чтобы их можно было однозначно понять и, при возможности, измерить;
- реалистичность и достижимость задач: задачи, сформулированные на основе целей, должны быть выполнимыми в рамках имеющихся ресурсов и ограничений;
- соответствие стратегическим целям организации: проект должен способствовать достижению общих стратегических задач компании, а не быть самоцелью;
- определенность заинтересованных сторон и их ожиданий: все ключевые игроки должны быть идентифицированы, а их основные ожидания – учтены.

Разработка концепции проекта – это не разовое действие, а последовательный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных этапов. Каждый этап имеет свои цели, задачи, инструменты и требует вовлечения определенных участников. Систематическое прохождение этих этапов обеспечивает полноту и адекватность формируемой концепции.

Начальный этап заключается в зарождении и фиксации самой идеи проекта. Это может быть ответ на выявленную проблему, использование новой возможности, запрос заказчика или результат стратегического планирования. Важно не только генерировать идеи, но и проводить их первичную оценку целесообразности. На этом этапе важно определить, насколько идея соответствует миссии и стратегии организации, а также существует ли потребность в ее реализации. Здесь же происходит первичное определение состава заинтересованных сторон (стейкхолдеров) – тех, кто так или иначе будет связан с проектом [6, с. 7].

На втором этапе, после того как идея проекта прошла первичный отбор, необходимо четко сформулировать, чего именно мы хотим достичь. Цели должны быть сформулированы по принципу SMART: Specific (конкретные), Measurable (измеримые), Achievable (достижимые), Relevant (релевантные), Time-bound (ограниченные во времени). Далее, эти цели декомпозируются на более мелкие, конкретные задачи, выполнение которых приведет к достижению общей цели. Важно также установить приоритеты для этих задач.

Третий этап: Анализ заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Любой проект имеет множество участников: заказчиков, спонсоров, конечных пользователей, команду проекта, подрядчиков, регулирующие органы и т.д. На данном этапе необходимо идентифицировать всех заинтересованных сторон, понять их интересы, ожидания, уровень влияния и степень вовлеченности. На основе этого анализа разрабатывается стратегия взаимодействия с каждой группой, чтобы обеспечить их поддержку и минимизировать потенциальное противодействие.

На четвертом этапе выявляются ключевые ограничения, которые будут влиять на проект. Наиболее распространенными являются временные рамки (предварительные сроки), бюджет, необходимые ресурсы (люди, оборудование, технологии). Важно также зафиксировать основные предположения (допущения), на которых строится концепция. Например, предположение о доступности определенного специалиста или о стабильности рыночной ситуации.

На основе предыдущих этапов формируется предварительное описание проекта (Scope Statement).

Этот документ детально описывает, что именно будет включено в проект (и что не будет). Он определяет основные результаты (deliverables), которые проект должен предоставить, а также общие критерии, по которым эти результаты будут считаться принятыми. Четкое определение границ проекта (scope) предотвращает «раздувание» проекта (scope creep) на более поздних стадиях.

Завершающий этап – это подготовка итогового документа, который может называться «Концепция проекта», «Устав проекта» (Project Charter) или иметь другое аналогичное наименование. Этот документ суммирует всю информацию, собранную на предыдущих этапах.

Он должен быть представлен ключевым заинтересованным сторонам, в первую очередь – спонсору проекта (Sponsor) и высшему руководству, для согласования и формального утверждения. Только после получения одобрения можно переходить к следующей фазе проекта – детальному планированию.

Качественно разработанная концепция проекта играет решающую роль в его дальнейшем успехе. Она обеспечивает [7]:

1. Снижение рисков и неопределенности: четкое понимание целей и ограничений минимизирует вероятность непредвиденных ситуаций.
2. Обеспечение общего понимания: все участники проекта с самого начала имеют единое видение его сути, что предотвращает недопонимания и конфликты.
3. Основа для детального планирования: концепция является фундаментом для разработки подробных планов проекта.

4. Повышение шансов на достижение результатов: когда цели ясны, а задачи определены, вероятность успешного завершения проекта значительно возрастает.

5. Облегчение коммуникации: концепция служит единой точкой отсчета для коммуникации с заинтересованными сторонами.

Концепция проекта – это критически важный начальный этап в управлении проектами, который закладывает основу для всей дальнейшей работы.

Её разработка, включающая идентификацию идеи, постановку целей и задач, анализ стейкхолдеров, определение ограничений и формализацию, требует системного подхода и применения соответствующих инструментов. Качественно проработанная концепция минимизирует риски, обеспечивает общее понимание и направляет команду к достижению запланированных результатов.

Список литературы:

1. Брыжак О. В. Музей науки: от анализа к концепции проекта // МедиаВектор. – 2022. – №5. – С. 26-32.
2. Дмитриев Н. А., Авласевич Д. В., Кириллов А. А., Бачинский А. Г. Концепции управления проектами // Форум молодых ученых. – 2024. – №3 (43) – С. 128-133.
3. Компанейцева Г. А. Проектный подход: понятие, принципы, факторы эффективности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2024. – Т. 17. – С. 363–368.
4. Матюшкин Д. А. Концепция проекта управления и правовое обеспечение // Вестник науки. – 2022. – №2 (47) – С. 31-38.
5. Рахманов Ж. М. Разработка концепции дизайна рекламного проекта // Наука, образование и культура. – 2023. – №3 (47). – С. 48-50.
6. Рубцов Н. М. Особенности управления проектами на этапе инициации // Научная Идея. – 2021. – №1. – С. 3-11.

7. Myeconomix.ru. Научный журнал издания РИНЦ. Сущность и значение проектной деятельности в инновационном развитии предприятия [Электронный ресурс] – URL: <https://myeconomix.ru/menedzhment/sushchnost-i-znachenie-proektnoy-deyatelnosti-v-innovatsionnom-razvitii-predpriyatiya/> (дата обращения: 24.09.2025)

ХАРАКТЕРИСТИКИ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ: КЛАССИЧЕСКИЙ МЕТОД (PMBOK), ГИБКИЙ МЕТОД (AGILE)

Титова Анжелика Олеговна

студент,
Казанский национальный исследовательский
технический университет
им. А.Н. Туполева-КАИ,
РФ, г. Казань

Чебенева Ольга Евгеньевна

научный руководитель,
Казанский национальный исследовательский
технический университет
им. А.Н. Туполева-КАИ,
РФ, г. Казань

CHARACTERISTICS OF PROJECT MANAGEMENT METHODS: CLASSICAL METHOD (PMBOK), FLEXIBLE METHOD (AGILE)

Titova Anzhelika Olegovna

Student,
Kazan National Research Technical University
named after A.N. Tupolev-KAI,
Russia, Kazan

Chebeneva Olga Evgenievna

Scientific adviser,
Associate professor,
Kazan National Research Technical University named
after A.N. Tupolev-KAI,
Russia, Kazan

Аннотация. В условиях возрастающей сложности и динамичности современной бизнес-среды, выбор адекватной методологии управления проектами становится критически важным фактором успеха. Цель статьи заключается в сравнительном анализе двух фундаментальных подходов: классического метода, представленного стандартами PMBOK, и гибких методологий, объединенных под эгидой Agile. Исследуются основные принципы, характеристики, процессы и философия каждого из подходов. Проводится детальное сравнение классического и гибкого методов по ключевым аспектам, таким как планирование, управление изменениями, роль команды, взаимодействие с заказчиком и управление рисками. Определяются преимущества и недостатки каждого метода, а также формулируются критерии выбора между ними.

Abstract. In the context of the increasing complexity and dynamism of the modern business environment, choosing an adequate project management methodology is becoming a critical success factor. The purpose of the article is to compare two fundamental approaches: the classical method, represented by PMBOK standards, and flexible methodologies, united under the auspices of Agile. The basic principles, characteristics, processes, and philosophy of each approach are explored. A detailed comparison of classical and flexible methods is carried out in key aspects such as planning, change management, the role of the team, customer interaction and risk management. The advantages and disadvantages of each method are determined, and criteria for choosing between them are formulated.

Ключевые слова: управление проектами, PMBOK, гибкий метод, Agile, Scrum, Kanban, сравнительный анализ, жизненный цикл проекта.

Keywords: project management, PMBOK, flexible method, Agile, Scrum, Kanban, comparative analysis, project lifecycle.

Современная экономика характеризуется высокой степенью неопределенности, быстрыми технологическими изменениями и возрастающей конкуренцией. В этих условиях способность организаций успешно управлять проектами – от разработки новых продуктов до реализации масштабных инфраструктурных инициатив – становится одним из ключевых факторов их конкурентоспособности и устойчивого развития. Однако, не существует универсального «идеального» подхода к управлению проектами, который подходил бы для всех ситуаций. Различные проекты требуют различных методологий, учитывающих их специфику, сложность, степень определенности требований и динамику внешней среды.

На протяжении десятилетий в области управления проектами сформировались два основных, во многом противоположных, подхода: классический (часто ассоциируемый со стандартом PMBOK Guide) и гибкий (Agile). Классический подход, основанный на последовательном выполнении этапов и строгом планировании, зарекомендовал себя как надежный инструмент для проектов с четко определенными требованиями и стабильным окружением. В то же время, гибкие методологии, зародившиеся в сфере разработки программного обеспечения, предлагают адаптивный и итеративный подход, позволяющий эффективно управлять проектами в условиях высокой неопределенности и быстро меняющихся требований [6, с. 203].

Классический подход к управлению проектами, олицетворяемый стандартами Института управления проектами (PMI), в частности, сводом знаний PMBOK Guide, базируется на принципах последовательного выполнения фаз и детального планирования. Этот метод ориентирован на предсказуемость, контроль и минимизацию отклонений от первоначального плана [2, с. 120].

Основной философией классического подхода является «итеративно-последовательная (Waterfall)» модель. Проект рассматривается как линейная последовательность фаз, где каждая фаза должна быть полностью завершена, прежде чем начнется следующая. Это предполагает, что все требования проекта должны быть определены на самых ранних стадиях, что позволяет максимально детально спланировать объем работ, сроки, бюджет и ресурсы. Такая модель стремится к минимизации рисков через тщательное планирование и контроль, предполагая, что стабильность окружения и требований является нормой. Управление проектом в рамках данного подхода часто строится на основе обнаружения и устранения отклонений от утвержденного плана.

PMBOK представляет собой комплексный свод знаний, охватывающий лучшие практики в области управления проектами. Он структурирован по группам процессов и областям знаний.

Группы процессов описывают последовательность действий, выполняемых на разных этапах жизненного цикла проекта [5, с. 36]:

1. Инициация: Определение и авторизация проекта или фазы.
2. Планирование: Уточнение целей, определение путей их достижения, разработка комплексного плана.
3. Исполнение: Выполнение работ, определенных в плане управления проектом, для удовлетворения требований проекта.
4. Мониторинг и Контроль: Отслеживание, анализ и управление ходом выполнения проекта, выявление отклонений и принятие корректирующих мер.

5. Завершение: Формальное завершение всех действий, передача результатов.

Области знаний охватывают основные компетенции, необходимые для успешного управления проектом [1, с. 115]:

- управление интеграцией проекта;
- управление содержанием проекта (Scope);
- управление расписанием проекта (Schedule);
- управление стоимостью проекта (Cost);
- управление качеством проекта (Quality);
- управление ресурсами проекта (Resource);
- управление коммуникациями проекта (Communications);
- управление рисками проекта (Risk);
- управление закупками проекта (Procurement);
- управление заинтересованными сторонами проекта (Stakeholder).

Взаимосвязь процессов, групп процессов и областей знаний создает комплексную систему управления, которая стремится к обеспечению целостности и успешности проекта. PMBOK делает акцент на важность документирования всех этапов и решений.

Классический подход обладает рядом существенных преимуществ, которые делают его предпочтительным выбором для определенных типов проектов [3, с. 74]:

1. Высокая предсказуемость и контроль: Детальное планирование и строгий контроль позволяют достигать высокой степени предсказуемости в отношении сроков, бюджета и объема работ.

2. Четкое распределение ответственности: Структура PMBOK предполагает четкое определение ролей, обязанностей и зон ответственности всех участников проекта, что упрощает управление.

3. Эффективность для проектов с фиксированными требованиями: Классический метод наиболее эффективен для проектов, где требования к конечному продукту ясны, стабильны и не ожидается их существенных изменений.

4. Подходит для крупных и сложных проектов: Детализированное планирование и управление делают этот метод пригодным для комплексных проектов, требующих координации множества участников и ресурсов.

5. Стандартизация и лучшие практики: PMBOK Guide представляет собой свод общепризнанных лучших практик, что облегчает обучение и обеспечивает последовательность в управлении.

Наряду с преимуществами, классический метод имеет и существенные недостатки, ограничивающие его применимость [4, с.119]:

1. Низкая гибкость к изменениям: внесение изменений, особенно на поздних стадиях проекта, может быть дорогостоящим, трудоемким и существенно влиять на сроки и бюджет.

2. Риск несоответствия конечного продукта: поскольку требования фиксируются в начале, существует риск, что к моменту завершения проекта они могут устареть или измениться, и конечный продукт не будет полностью соответствовать актуальным потребностям рынка или заказчика.

3. Длительные циклы разработки: последовательный характер фаз приводит к тому, что конечный продукт получается только по завершении всего проекта, что может быть неприемлемо в быстро меняющихся отраслях.

4. Сложность управления в условиях высокой неопределенности: метод плохо адаптируется к проектам, где требования неясны, окружение нестабильно или ожидаются значительные изменения.

5. «Эффект водопада»: строгая последовательность фаз затрудняет или делает невозможным возврат к предыдущим этапам для внесения исправлений, если они обнаруживаются на более поздних стадиях.

В ответ на ограничения классического подхода, особенно в сферах, характеризующихся высокой степенью неопределенности и быстрыми изменениями, такими как разработка программного обеспечения, появились гибкие методологии. Agile – это не единый метод, а зонтичный термин, объединяющий набор принципов и подходов, которые делают упор на адаптивность, сотрудничество и быструю поставку ценности.

В основе Agile лежит Манифест Agile, принятый в 2001 году, который постулирует следующие основные ценности [7]:

- люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов;
- работающий продукт важнее исчерпывающей документации;
- сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта;
- готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

Рассмотрим наиболее популярные и широко используемые фреймворки, реализующие философию Agile.

Scrum: это самый распространенный фреймворк Agile, основанный на коротких, фиксированных по времени итерациях, называемых спринтами (обычно 1-4 недели). Scrum определяет три основные роли: Владелец Продукта (определяет, что нужно сделать и в каком порядке), Scrum-мастер (помогает команде работать гладко и убирает преграды) и Команда разработки (кросс-функциональная, самоорганизующаяся

группа, выполняющая работу). В Scrum используются события (церемонии): Планирование спринта, Ежедневный Scrum (стендап), Обзор спринта (демонстрация результатов) и Ретроспектива спринта (анализ процесса) [5, с.34].

Kanban: В отличие от Scrum, Kanban не предписывает фиксированные роли или итерации. Основной акцент делается на визуализации рабочего процесса с помощью Kanban-доски, где задачи перемещаются по стадиям. Ключевым элементом Kanban является ограничение незавершенной работы, что помогает оптимизировать поток задач, предотвращать «узкие места» и улучшать пропускную способность. Kanban фокусируется на непрерывном потоке работы и постоянном улучшении процесса.

Существуют и другие подходы, такие как Lean (ориентированный на минимизацию потерь и максимизацию ценности) и XP (Extreme Programming) (фокусирующийся на технических практиках разработки, таких как парное программирование и разработка через тестирование), которые также разделяют ценности Agile.

Характерные черты гибких методов:

1. Планирование: Адаптивное и итеративное. Детальное планирование выполняется только для ближайшей итерации (спринта). Общий план может меняться по ходу проекта.

2. Управление изменениями: Изменения приветствуются и легко интегрируются в процесс. Они могут быть добавлены в бэклог продукта и запланированы для следующей итерации.

3. Роль команды: Команды являются самоорганизующимися и кросс-функциональными. Члены команды совместно принимают решения о том, как лучше выполнить работу, и несут коллективную ответственность за результат.

4. Взаимодействие с заказчиком: Тесное, непрерывное и партнерское. Заказчик (или его представитель, например, Владелец Продукта) активно участвует в определении приоритетов и обратной связи.

5. Управление рисками: Риски идентифицируются и управляются через короткие циклы обратной связи и быструю адаптацию. Акцент делается на снижение рисков путем ранней поставки рабочего продукта.

6. Управление содержанием (Scope Management): Содержание проекта гибкое и может меняться. Приоритеты задач определяются на основе текущей ценности для заказчика.

7. Результаты: Поставка работающих инкрементов продукта на каждом этапе, что позволяет получать раннюю обратную связь и быструю ценность.

Гибкие методологии обладают рядом значительных преимуществ, делающих их привлекательными для многих проектов:

1. Высокая гибкость и адаптивность: Способность быстро реагировать на изменения требований, рынка или технологических условий.

2. Быстрая поставка ценности: Заказчик получает рабочий продукт итеративно, что позволяет раньше начать получать выгоду.

3. Высокая вовлеченность и удовлетворенность заказчика: Непрерывное сотрудничество и обратная связь гарантируют, что конечный продукт соответствует ожиданиям.

4. Повышение мотивации и продуктивности команды: Самоорганизация и ответственность способствуют росту вовлеченности и производительности.

5. Быстрое выявление и исправление ошибок: Регулярные проверки и демонстрации позволяют оперативно находить и устранять проблемы.

6. Эффективность в условиях неопределенности: Agile подходит для проектов, где требования не ясны с самого начала или могут меняться.

Несмотря на свои преимущества, Agile имеет и определенные ограничения [3, с. 72]:

1. Сложность предсказания итоговых сроков и бюджета: из-за адаптивного характера планирования, точные сроки и бюджет всего проекта могут быть неизвестны на старте.

2. Требуется высокой вовлеченности заказчика: успех Agile во многом зависит от активного участия и готовности заказчика взаимодействовать с командой.

3. Сложность внедрения в иерархических культурах: организации с сильной бюрократией и иерархией могут испытывать трудности с внедрением самоорганизующихся команд.

4. Не всегда подходит для проектов с фиксированной регуляторной средой: проекты, требующие жесткого следования детальному плану и обширной документации с самого начала (например, в некоторых сферах строительства или фармацевтики), могут быть менее эффективно реализованы с помощью чисто Agile-подхода.

5. Риск «размывания» проекта: без четкого управления бэклогом и приоритетами, проект может стать слишком широким и потерять фокус.

Классический метод управления проектами (РМВОК) и гибкие методологии (Agile) представляют собой два фундаментальных, но принципиально разных подхода к реализации проектной деятельности. Классический метод, с его акцентом на детальное планирование

и контроль, остается мощным инструментом для проектов с четко определенными требованиями и стабильным окружением. В то же время, Agile, с его философией адаптивности, сотрудничества и быстрой поставки ценности, демонстрирует выдающуюся эффективность в условиях неопределенности и быстро меняющихся рынков.

Выбор между этими методами или их комбинацией должен быть осознанным и основываться на тщательном анализе контекста проекта: его целей, требований, динамичности среды, потребностей заказчика и особенностей команды. Понимание сильных и слабых сторон каждого подхода позволяет выбрать оптимальную стратегию, максимизировать шансы на успешное завершение проекта и достичь наилучших результатов.

Список литературы:

1. Бельский И. Н., Климова Т. Б. Комплексный анализ методологий управления проектами: оценка эффективности гибридных подходов и адаптационных стратегий // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2024. – №4. – С. 111-120.
2. Васильева А.Д., Буторин А. А., Котегова Л. А. Технология управления проектами на основе методологии Agile // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 1-2. – С. 118-124.
3. Нигматуллин Р.К., Дмитриев А.Г. Гибкие, классические и гибридные методологии управления проектами: преимущества и недостатки. Путеводитель предпринимателя. – 2023 – 16(2) – С. 70-78.
4. Осипов В. М. Жесткие и гибкие методики управления проектами как основа для формирования индивидуальных гибридных подходов в проектном менеджменте // Вестник Академии права и управления. – 2024. – № 1 (71). – С. 117-124.
5. Стешин, А.И. Современные подходы в проектном управлении: учебное пособие / А.И. Стешин, М.В. Мирославская, В.А. Стешин; Балт. гос. техн. ун-т. – СПб., 2022. – 80 с.
6. Ушаков Д. С. Классификация и описание современных подходов и методик управления проектами // Вестник Московской международной академии. – 2022. – №2. – С. 203-209.
7. Wikipedia.org Свободная энциклопедия Agile Manifesto [Электронный ресурс] – URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Agile_Manifesto (дата обращения: 24.09.2025)

2. МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

РОЛЬ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ ВИРТУАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ В ФОРМИРОВАНИИ СОВРЕМЕННОЙ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ

Каналина Анастасия Александровна

магистрант,

Частное учреждение высшего образования

Институт государственного администрирования,

РФ, г. Москва

THE ROLE OF VIRTUAL ECONOMY COMMERCIALIZATION IN SHAPING MODERN FOREIGN ECONOMIC POLICY

Kanalina Anastasia Alexandrovna

Master's student

of Private educational institution

of higher education Institute of Public Administration,

Russia, Moscow

Аннотация. В статье рассмотрена роль коммерциализации виртуальной экономики как фактора развития и трансформации внешнеэкономической политики Российской Федерации. Исследованы особенности цифровизации и цифровой трансформации экономики, влияние цифровых интеллектуальных активов и платформенных решений на формирование экспортного потенциала и международных экономических связей. На основе анализа трудов российских и зарубежных исследователей выявлены тенденции интеграции виртуальных экономических механизмов в систему внешнеэкономической деятельности и предложены направления совершенствования государственной политики в этой сфере.

Abstract. The article examines the role of the virtual economy's commercialization as a factor in the development and transformation of the Russian Federation's foreign economic policy. It explores the features of digitalization and digital transformation of the economy, as well as the impact of digital intellectual assets and platform solutions on the formation of export potential and international economic relations. Based on the analysis of the works of Russian

and foreign researchers, the article identifies trends in the integration of virtual economic mechanisms into the system of foreign economic activity and suggests ways to improve government policy in this area.

Ключевые слова: виртуальная экономика; цифровизация; коммерциализация; внешнеэкономическая политика; цифровые активы; трансграничная торговля; цифровая трансформация; экспорт; цифровые технологии.

Keywords: virtual economy; digitalization; commercialization; foreign economic policy; digital assets; cross-border trade; digital transformation; export; digital technologies.

Активное развитие цифровых технологий стало основным фактором развития структурных изменений в мировой и национальной экономике. В России формирование цифровой среды сопровождается процессами коммерциализации виртуальных активов, услуг и данных, которые всё чаще выступают объектами международного экономического обмена. Согласно определению, предложенному Фроловым К.В., Бабкиным А.В. и Фроловым А.К., цифровизация представляет собой системный процесс преобразования экономических отношений на основе кибернетической теории и архитектуры предприятия, формирующий «новые модели понимания и взаимодействия с оцифрованными данными» [10, с. 9].

Переход от цифровизации к коммерциализации виртуальной экономики означает превращение информационных ресурсов, цифровых прав, алгоритмов, платформ и виртуальных сервисов в полноценные объекты гражданского оборота. Этот процесс становится одним из приоритетов внешнеэкономической политики Российской Федерации, направленной на диверсификацию экспорта и формирование новых конкурентных преимуществ в условиях глобальных технологических изменений.

Виртуальная экономика представляет собой совокупность экономических отношений, реализуемых посредством цифровых технологий, сетевых платформ и информационных систем. По мнению Смирнова Е.Н., цифровая трансформация мировой экономики привела к изменению структуры международного производства и торговли, а цифровые технологии стали «главной производительной силой» современного этапа [8, с. 22].

С развитием цифровых экосистем формируются новые типы активов – цифровые интеллектуальные активы (ЦИА), представляющие собой права на результаты интеллектуальной деятельности, существующие в цифровой форме, а также цифровые права на такие объекты, распоряжение которыми осуществляется исключительно в информационной системе

[4, с. 36]. Эти активы являются основой виртуальной экономики и ключевым объектом её коммерциализации.

Коммерциализация виртуальной экономики означает превращение цифровых активов, данных, программных решений и платформенных сервисов в источники прибыли и предмет международного обмена. Лосева О.В. отмечает, что процесс коммерциализации цифровых интеллектуальных активов требует учёта факторов ценообразования, рисков и коммерческого потенциала, а также разработки алгоритмических моделей оценки стоимости [4, с. 42].

В отличие от традиционного производства, в виртуальной экономике главную роль играют нематериальные активы – алгоритмы, базы данных, программное обеспечение, сетевые эффекты. Их коммерциализация выходит за рамки национальной юрисдикции, что требует адаптации внешнеэкономического законодательства и регулирования цифровых потоков.

Цифровизация является стратегическим направлением развития России. Национальный проект «Цифровая экономика Российской Федерации» [5], а также программа «Экономика данных и цифровая трансформация государства» (2025–2030 гг.) [6] направлены на формирование устойчивых цифровых экосистем и поддержку ИТ-экспорта. Согласно данным Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, объём российского рынка цифровых услуг к 2024 году увеличился на 15 %, а совокупная выручка ИТ-компаний превысила 2,5 трлн рублей [11, с. 18].

Шихалиева Д.С. и Подкопаев О.А. подчёркивают, что формирование цифровой экономики и развитие сквозных технологий в России стали «императивом новой парадигмы экономического роста» [9, с. 6]. Именно они обеспечивают конкурентоспособность страны на внешних рынках, а также устойчивость к внешним ограничениям и санкционным рискам.

Андреева Е.Л., Глухих П.Л. и Красных С.С. доказали, что уровень цифровизации бизнеса прямо влияет на объём технологического экспорта регионов России: цифровизация выступает драйвером их глобальной конкурентоспособности [1, с. 613]. Это подтверждает, что виртуальная экономика становится фактором роста несырьевого экспорта и формирования инновационного сектора во внешнеэкономической политике.

Рост числа компаний, участвующих в трансграничной электронной торговле, а также расширение экспорта ИТ-услуг и программных решений (в 2024 г. – порядка 13 % в общем объёме несырьевого экспорта, по данным Минцифры РФ) свидетельствует о становлении коммерциализации виртуальной экономики как элемента внешнеэкономического потенциала.

Согласно исследованию Гирич М.Г., Ермохина И.С. и Левашенко А.Д., Россия относится к странам, где введена специальная нормативная база для обращения цифровых финансовых активов (ЦФА), основанных на

технологии распределённого реестра [2, с. 178]. Федеральный закон N 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах» [7] установил правовой режим для выпуска, хранения и торговли токенизированными активами, что создаёт предпосылки их использования во внешнеэкономических расчётах.

В условиях санкционного давления развитие цифровых валют и систем блокчейн-расчётов приобретает особое значение для диверсификации международных платёжных каналов и формирования «цифрового суверенитета» России.

По данным Доклада о цифровой экономике ООН (UNCTAD, 2024), глобальный рынок электронной коммерции достиг 5,5 трлн долларов США, а цифровые услуги составляют более 60 % мирового экспорта услуг [12]. Россия интегрируется в этот процесс через развитие национальных платформ, участие в инициативе «Электронная торговля для всех» и расширение сотрудничества в рамках БРИКС и ЕАЭС.

Однако Рудник П.Б. и Зинина Т.С. отмечают, что в новых условиях цифровая трансформация сопровождается рисками зависимости от иностранных поставщиков ПО, технологического «даунгрейда» и ограничений на трансграничные потоки данных [11, с. 25]. Это требует переосмысления принципов цифрового регулирования и усиления национальной технологической базы.

Коммерциализация виртуальной экономики способствует созданию новых экспортных направлений: ИТ-услуг, программного обеспечения, цифровых платформ, образовательных сервисов, цифровых финансовых продуктов. По оценке Минэкономразвития РФ, доля цифрового экспорта в ВВП к 2025 году должна превысить 6 %.

Как подчёркивает Лосева О.В., коммерциализация цифровых интеллектуальных активов позволяет компаниям повышать свою конкурентоспособность на международных рынках и привлекать инвестиции в инновационные проекты [3, с. 92]. Государство, в свою очередь, должно формировать условия для защиты прав на цифровые активы, стимулирования их оборота и интеграции в мировую экономику.

Шихалиева Д.С. отмечает, что развитие сквозных цифровых технологий – искусственного интеллекта, Интернета вещей, блокчейна – становится инструментом формирования единого экономического пространства [9, с. 77]. Поддержка таких технологий через государственные программы и экспортные субсидии должна рассматриваться как элемент внешнеэкономической стратегии России.

Кроме того, создание российских дата-центров, национальных облачных платформ и систем цифровой идентификации способствует укреплению цифрового суверенитета и уменьшению зависимости от иностранных инфраструктур.

Основными рисками коммерциализации виртуальной экономики остаются:

- нормативная неопределённость в части налогообложения и трансграничных операций с цифровыми активами;
- дефицит квалифицированных кадров и научных компетенций;
- угроза утечки данных и киберриски;
- ограничения на международные расчёты и доступ к технологиям.

В целях минимизации рисков целесообразно:

1. Уточнить правовой статус цифровых активов и внедрить механизм их международного признания.
2. Разработать систему экспортной поддержки компаний, работающих в цифровой среде.
3. Развивать инфраструктуру блокчейн-платежей в рамках БРИКС и ЕАЭС.
4. Укреплять академическое сотрудничество и обмен цифровыми технологиями с дружественными странами.

Коммерциализация виртуальной экономики становится неотъемлемой частью современной внешнеэкономической политики России. Она формирует новые рынки, повышает эффективность международных торговых отношений, способствует развитию несырьевого экспорта и укреплению технологического суверенитета.

В условиях глобальной цифровой трансформации Россия должна активизировать участие в формировании международных стандартов цифровой торговли, развивать собственные платформенные решения и цифровые финансовые инструменты, поддерживать коммерциализацию интеллектуальных активов. Только комплексный подход позволит обеспечить устойчивое включение российской виртуальной экономики в мировое экономическое пространство.

Список литературы:

1. Андреева Е. Л., Глухих П. Л., Красных С. С. Оценка влияния процессов цифровизации на развитие технологического экспорта регионов России // Экономика региона. 2020. Т. 16, № 2. С. 612–624.
2. Гирич М. Г., Ермохин И. С., Левашенко А. Д. Сравнительный анализ правового регулирования цифровых финансовых активов в России и других странах // Вестник международных организаций. 2022. Т. 17, № 4. С. 176–192.
3. Лосева О. В. Формирование модели коммерциализации цифровых интеллектуальных активов компании // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2024. Т. 15, № 1. С. 80–95.

4. Лосева О. В., Абдикеев Н. М. Идентификация цифровых интеллектуальных активов и особенности их коммерциализации // *Управленческие науки*. – 2023. – Т. 13, № 3. – С. 34–46. – DOI 10.26794/2404-022X-2020-13-3-34-46.
5. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации»: утв. протоколом заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 4 июня 2019 г. N 7 (в ред. от 31 дек. 2024 г.) // *Официальный интернет-портал правовой информации* [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 12.10.2025).
6. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» (НЭД) : утв. протоколом Президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 20 дек. 2024 г. N 12пр // *Официальный интернет-портал правовой информации* [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 12.10.2025).
7. О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 31.07.2020 N 259-ФЗ (ред. от 28.12.2024) // *СЗ РФ* от 03.08.2020, N 31 (часть I), ст. 5018
8. Смирнов Е. Н. Цифровая трансформация мировой экономики : монография. – М. : Инфра-М, 2019. – 284 с.
9. Формирование цифровой экономики и развитие сквозных цифровых технологий в России как императив новой парадигмы экономического роста : монография / под ред. Д. С. Шихалиевой, О. А. Подкопаева. – Самара : ООО НИЦ «ПНК», 2023. – 300 с. – ISBN 978-5-6049405-6-3.
10. Фролов К. В., Бабкин А. В., Фролов А. К. Понятийный аппарат системно-кибернетического подхода к определению цифровизации и цифровой трансформации // *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки*. – 2024. – Т. 17. – № 1. – С. 7–21.
11. Цифровая трансформация: эффекты и риски в новых условиях / под ред. И. Р. Агамирзяна, Л. М. Гохберга, Т. С. Зининой, П. Б. Рудника. – М. : ИС-ИЭЗ НИУ ВШЭ, 2024. – 156 с. – ISBN 978-5-7598-3009-2.
12. Digital Economy Report 2024: Shaping an Inclusive and Sustainable Digital Future. – Geneva: UNCTAD, 2024.

ВЗАИМНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ ЭКОНОМИК РОССИИ И КИТАЯ: ОТ ТОРГОВЛИ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПАРТНЕРСТВУ

Кочеткова Кристина Евгеньевна

магистрант,
Частное учреждение высшего образования Институт
государственного администрирования,
РФ, г. Москва

MUTUAL INTEGRATION OF THE RUSSIAN AND CHINESE ECONOMIES: FROM TRADE TO STRATEGIC PARTNERSHIP

Kochetkova Kristina Evgenievna

Master's student
of Private educational institution
of higher education Institute of Public Administration,
Russia, Moscow

Аннотация. В статье рассматривается процесс эволюции российско-китайских экономических связей, переход от традиционного торгового обмена к стратегическому партнёрству, охватывающему инвестиционную, финансовую, технологическую и энергетическую сферы. Анализируются современные тенденции внешней торговли, инвестиционного взаимодействия и интеграционных инициатив в контексте глобальных экономических изменений. На основе официальных статистических данных и научных исследований выявлены ключевые направления дальнейшего сближения экономик России и Китая.

Abstract. The article examines the process of evolution of Russian-Chinese economic relations, the transition from traditional trade exchange to a strategic partnership covering the investment, financial, technological, and energy sectors. It analyzes current trends in foreign trade, investment cooperation, and integration initiatives in the context of global economic changes. Based on official statistical data and scientific research, the article identifies key areas for further convergence between the economies of Russia and China.

Ключевые слова: российско-китайское сотрудничество; торгово-экономические связи; стратегическое партнёрство; интеграция;

внешнеэкономическая политика; двусторонние инвестиции; мировой рынок; ШОС; «Пояс и путь».

Keywords: Russian-Chinese cooperation; trade and economic relations; strategic partnership; integration; foreign economic policy; bilateral investments; global market; SCO; Belt and Road Initiative.

Во второй четверти XXI века Китай и Россия выступают ключевыми центрами экономической силы в Евразии, формируя устойчивую модель стратегического партнёрства, основанную на взаимодополняемости экономических структур. В условиях усиливающейся санкционной конфронтации и переориентации мировых торговых потоков именно российско-китайская кооперация становится одним из опорных элементов новой геоэкономической архитектуры мира [5, с. 283–284].

По данным Федеральной таможенной службы РФ и Главного таможенного управления КНР, в 2024 году двусторонний товарооборот достиг 240 млрд долларов США, увеличившись на 26 % по сравнению с 2023 годом [6]. При этом структура экспорта и импорта демонстрирует переход от сырьевого характера к диверсифицированному взаимодействию – растёт доля машиностроительной, энергетической, агропромышленной и финансовой кооперации.

Современная система российско-китайских экономических отношений является результатом длительного исторического и институционального развития, начавшегося после распада Советского Союза и перехода России к рыночной экономике. На рубеже XX–XXI веков обе страны оказались в условиях необходимости поиска новых внешнеэкономических ориентиров: Россия стремилась диверсифицировать экспорт и обеспечить устойчивое экономическое развитие, а Китай, вступив на путь реформ Дэн Сяопина, искал стратегических партнёров для реализации курса «открытости миру».

Как отмечает М. В. Меланьина, эволюция российско-китайского сотрудничества с 1991 по 2020 гг. проходила в несколько этапов, каждый из которых имел свои институциональные и структурные особенности [8, с. 283–285]. Первый этап (1990-е гг.) характеризовался становлением нормативно-правовой базы, формированием механизмов межправительственных контактов и началом товарного обмена в условиях нестабильной макроэкономической среды. Подписанные соглашения о торгово-экономическом сотрудничестве и взаимной защите инвестиций заложили основу будущих экономических связей, однако объём товарооборота оставался невысоким – около 6 млрд долл. в год, а структура обмена носила преимущественно сырьевой характер.

Постепенно, по мере стабилизации российской экономики и вступления Китая в ВТО (2001 г.), двусторонние отношения перешли во второй этап – период интенсивного роста и институционализации. К середине 2000-х годов товарооборот увеличился почти в десять раз, достигнув к 2013 г. 88 млрд долл., что свидетельствовало о формировании устойчивых каналов взаимной торговли [8, с. 286]. Существенную роль сыграли энергетические и инфраструктурные проекты, включая развитие восточных экспортных маршрутов нефти и газа, строительство газопровода «Сила Сибири» и нефтепровода ВСТО.

В этот период Россия и Китай придали особое значение развитию межгосударственных институтов – были созданы Российско-китайская комиссия по подготовке регулярных встреч глав правительств, межрегиональные советы сотрудничества, а также двусторонние инвестиционные фонды. Переход к расчётам в национальных валютах и согласование валютно-финансовых механизмов заложили основу для дальнейшей дедолларизации внешней торговли. Исследователи отмечают, что именно тогда экономическое взаимодействие двух стран приобрело системный и долгосрочный характер, превратившись из политико-дипломатического инструмента в реальный фактор развития [1, с. 3–4].

Третий этап, приходящийся на период после 2014 г., ознаменовался трансформацией сотрудничества в условиях глобальной турбулентности и санкционного давления. Переориентация России на восточные рынки привела к ускоренной интеграции с Китаем, который стал крупнейшим торговым партнёром Российской Федерации. В 2019 г. товарооборот достиг 110 млрд долл., а китайская доля во внешней торговле России приблизилась к 20 % [8, с. 288].

Характерной особенностью данного периода стало сближение в рамках многосторонних форматов – прежде всего, Шанхайской организации сотрудничества (ШОС) и БРИКС, где Москва и Пекин выступают ключевыми участниками. Как подчёркивает Р. И. Анферов, именно в эти годы «российско-китайское сотрудничество приобрело черты стратегического партнёрства, основанного на взаимной адаптации экономических моделей и обоюдной заинтересованности в устойчивом развитии» [1, с. 5].

В экономической сфере наблюдается диверсификация экспортно-импортной структуры: Россия усилила позиции в поставках энергоресурсов, продовольствия и удобрений, тогда как Китай укрепился в роли основного поставщика промышленного и технологического оборудования. Параллельно реализовывались совместные проекты в рамках инициативы «Пояс и путь», где Россия рассматривается как транзитное звено между Азией и Европой.

Четвёртый, современный этап (с 2021 г.) связан с переходом к взаимной интеграции экономик и формированием элементов единого финансово-инвестиционного пространства. После 2022 г. расчёты в национальных валютах стали преобладающими – по данным Банка России, доля юаня во внешнеторговых операциях превысила 80 %. В 2024 г. общий товарооборот достиг рекордных 240 млрд долл., что подтверждает поступательную динамику взаимодействия [7]. Подписанное в мае 2025 г. новое Соглашение о поощрении и взаимной защите инвестиций расширило правовую базу сотрудничества, создав механизмы арбитражного урегулирования по регламенту ЮНСИТРАЛ и закрепив принципы равноправия сторон [10].

Важную роль в современной интеграции играет китайская стратегия «двойной циркуляции», направленная на сочетание внутреннего и внешнего контуров экономического роста. По мнению Ван Сяотун, она усиливает устойчивость китайской экономики и открывает новые возможности для партнёрства с Россией, особенно в инновационной, технологической и финансовой сферах [4, с. 3–4].

Таким образом, становление российско-китайских экономических отношений представляет собой сложный и поэтапный процесс, проходящий от прагматичного торгового взаимодействия к интеграции на уровне стратегического партнёрства. В основе этого процесса лежат совпадение геэкономических интересов, структурная взаимодополняемость национальных экономик и долговременная ориентация на создание справедливого многополярного мирового хозяйственного порядка.

Китайская экономика продолжает демонстрировать устойчивый рост. Согласно данным официального отчёта Made-in-China Insights (2025), ВВП КНР в 2024 г. достиг 134,91 трлн юаней (18,8 трлн долларов), увеличившись на 5 % по сравнению с предыдущим годом [11]. В структуре роста выделяются высокотехнологичные и производственные сектора – производство оборудования выросло на 7,7 %, а высокотехнологичное машиностроение – на 8,9 %. Это свидетельствует о приоритетной ориентации Китая на инновационное развитие и экспорт технологий.

Как отмечает Ван Сяотун, стратегия «двойной циркуляции», официально закреплённая в китайской экономической политике, предполагает гармоничное сочетание внутреннего и внешнего контуров роста, что усиливает устойчивость национальной экономики и открывает новые возможности для международной интеграции, включая Россию [4, с. 3–4].

По данным Коммерсанта, в 2024 году профицит внешней торговли КНР достиг рекордных 992 млрд долларов, что на 21 % больше, чем

в 2023 году, при экспорте в 3,57 трлн долларов [2]. Россия занимает ключевое место среди стратегических партнёров Китая – рост поставок энергоресурсов, продовольствия и промышленных товаров обеспечил стабилизацию торгового баланса в условиях мировой турбулентности.

Как подчёркивает Э. Коновалов, за последние два десятилетия структура российского экспорта в Китай значительно изменилась: от сырьевой ориентации – к поставкам продукции с высокой добавленной стоимостью, в частности химической и металлургической отраслей [6]. В то же время Китай остаётся основным источником технологического импорта: на его долю приходится свыше 37 % российского импорта, включая электронику, станочное оборудование, программные системы.

Особое значение приобретают инвестиционные механизмы. В 2025 году Россия и Китай подписали обновлённое Соглашение о поощрении и взаимной защите инвестиций, которое расширяет правовые гарантии для компаний обеих стран и создаёт предпосылки для выхода российских эмитентов на фондовые площадки КНР [7]. Как отмечает С. Мамулат, это соглашение обеспечивает единый арбитражный регламент ЮНСИТРАЛ и способствует развитию «зелёных» финансов, включая выпуск облигаций в юанях.

Современная российско-китайская интеграция выходит далеко за рамки товарного обмена. В последние годы формируются устойчивые финансовые и технологические альянсы, направленные на минимизацию валютных рисков, развитие энергетических, инфраструктурных и транспортных коридоров. По данным Института Китая и современной Азии РАН, интеграционные процессы между странами активно реализуются в рамках инициатив «Пояс и путь» и ШОС, где Китай выступает инициатором «трёх больших инициатив»: глобального развития, глобальной безопасности и глобальной цивилизации [9, с. 14–24].

Одним из показателей стратегического партнёрства является рост взаимных расчётов в национальных валютах. В 2024 году доля операций в юанях и рублях в двусторонней торговле превысила 90 %. Расширяется сотрудничество в энергетике (газопровод «Сила Сибири-2»), машиностроении, высоких технологиях и агропроме.

Несмотря на положительную динамику, сохраняются вызовы. Среди них – технологическая зависимость России от китайских поставщиков, дисбаланс экспорта и импорта, а также необходимость адаптации к китайским экологическим стандартам и ESG-требованиям. Вместе с тем, как отмечают Бредихин А.В. и Нейматова А.Я., именно текущая фаза глобальной турбулентности создаёт условия для формирования новой модели симметричного партнёрства, основанного на диверсификации и взаимных инвестициях [3, с. 260–270].

Согласно прогнозу экспертов РЭУ им. Г. В. Плеханова, в 2025–2026 годах товарооборот между Россией и Китаем может достичь 250 млрд долларов, а доля высокотехнологичной продукции превысит 15 % от общего объёма экспорта.

Российско-китайские экономические отношения за три десятилетия прошли путь от прагматичного торгового сотрудничества к комплексной модели стратегического партнёрства. Современная интеграция двух экономик основана на взаимной заинтересованности, институциональной поддержке и стратегическом согласовании внешнеэкономических приоритетов. В условиях формирования новой мировой архитектуры Россия и Китай демонстрируют способность к выстраиванию многополярного, устойчивого и взаимовыгодного экономического пространства.

Список литературы:

1. Анферов Р. И. Эволюция российско-китайских экономических отношений и торговли / науч. рук. Кугай А. И. // *Administrative Consulting*. – 2020. – Т. 4, № 2 (8). – С. 1–10.
2. Боровикова К. Экспорт КНР вырос в пять раз сильнее импорта // *Коммерсантъ*. – 2025. – 15 января. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7431139> (дата обращения: 10.10.2025).
3. Бредихин А. В., Нейматова А. Я. Проблемы и перспективы российско-китайского экономического сотрудничества // *Китай в мировой и региональной политике. История и современность*. – Вып. XXX : ежегодное периодическое издание / сост., отв. ред. Е. И. Сафронова. – М. : Институт Китая и современной Азии РАН, 2025. – С. 260–275.
4. Ван Сяотун. Развитие внешнеэкономических связей Китая в контексте китайской стратегии «двойной циркуляции» : автореф. дисс. ... канд. экон. наук. – М.: Российский университет дружбы народов, 2024. – 27 с.
5. Йоксимович М. Развитие финансово-экономических отношений между Россией и Китаем в контексте украинского кризиса: взгляд из Сербии // *Китай в мировой и региональной политике. История и современность*. – Вып. XXX : ежегодное периодическое издание / сост., отв. ред. Е. И. Сафронова. – М. : Институт Китая и современной Азии РАН, 2025. – С. 276–294.
6. Коновалов Э. Влияние китайских поставок на российскую промышленность: прогнозы 2025 // *РБК Компании*. – 2025. – URL: <https://companies.rbc.ru/news/ykpQwCqvsb/> (дата обращения: 10.10.2025).
7. Мамулат С. Российско-китайское сотрудничество выходит на новый уровень // *Российская газета*. – 2025. – 15 мая. – URL: <https://rg.ru/2025/05/15/reg-cfo/kurs-na-podnebesnuiu.html> (дата обращения: 10.10.2025).

8. Меланьина М. В. Этапы развития российско-китайских торгово-экономических отношений в 1991–2020 гг. // Геополитика и экогеодинамика регионов. – 2021. – Т. 7 (17), вып. 4. – С. 283–291.
9. Петровский В. Е. Китай и ШОС: председательство 2025, экспертные дискуссии о перспективах развития Организации // Китай в мировой и региональной политике. История и современность. – Вып. XXX : ежегодное периодическое издание / сост., отв. ред. Е. И. Сафронова. – М. : Институт Китая и современной Азии РАН, 2025. – С. 14–24.
10. Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Китайской Народной Республики о поощрении и взаимной защите инвестиций [Электронный ресурс]. – Принято в Пекине 9 ноября 2006 г. – URL: https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/international_contracts/international_contracts/2_contract/62838/ (дата обращения: 10.10.2025).
11. China's Economy Report Card for 2024: GDP, Trade, FDI [Электронный ресурс] // Made-in-China Insights. – 2025. – URL: https://insights.made-in-china.com/ru/China-s-Economy-Report-Card-for-2024-GDP-Trade-FDI_bfztCSkLhmDv.html (дата обращения: 10.10.2025).

НЕТАРИФНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ В ПРАКТИКЕ РОССИЙСКОЙ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Труфманова Анастасия Сергеевна

магистрант,

Частное учреждение высшего образования

Институт государственного администрирования,

РФ, г. Москва

NON-TARIFF REGULATION IN THE PRACTICE OF RUSSIAN FOREIGN ECONOMIC POLICY: PROBLEMS AND PROSPECTS

Trufmanova Anastasia Sergeevna

Master's student

of Private educational institution of higher education

Institute of Public Administration,

Russia, Moscow

Аннотация. В статье рассматриваются особенности и тенденции развития системы нетарифного регулирования внешнеэкономической деятельности Российской Федерации. На основе анализа нормативно-правовой базы, статистических данных и научных исследований отечественных авторов выявлены ключевые проблемы реализации нетарифных мер, в том числе в условиях санкционного давления и цифровизации мировой торговли. Определены направления совершенствования национальной системы нетарифного регулирования с учетом международных стандартов ВТО и практики ЕАЭС.

Abstract. The article examines the features and trends in the development of the system of non-tariff regulation of foreign economic activity in the Russian Federation. Based on an analysis of the regulatory framework, statistical data, and scientific research by domestic authors, the key problems of implementing non-tariff measures, including in the context of sanctions pressure and the digitalization of global trade, have been identified. The article also identifies areas for improving the national system of non-tariff regulation, taking into account international WTO standards and the practices of the Eurasian Economic Union.

Ключевые слова: нетарифное регулирование; внешнеэкономическая политика; ВЭД; ЕАЭС; экспортный контроль; лицензирование; квотирование; технические барьеры в торговле; экономическая безопасность.

Keywords: non-tariff regulation; foreign economic policy; foreign economic activity; EAEU; export control; licensing; quotas; technical barriers to trade; economic security.

В условиях глобальной экономической турбулентности и санкционного давления нетарифное регулирование становится одним из ключевых инструментов российской внешнеэкономической политики. С конца 2010-х годов доля мер нетарифного характера в регулировании мировой торговли устойчиво растет: по данным ЮНКТАД, более 70 % мировой торговли подпадает под действие различных нетарифных мер [12, с. 9].

В Российской Федерации нетарифное регулирование внешней торговли опирается на положения Федерального закона от 08.12.2003 г. N 164-ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» [8], определяющего правовые, экономические и организационные основы установления количественных и иных ограничений экономического характера. Как отмечают Курских Е.А. и Николаева О.Н., именно нетарифные меры сегодня выполняют

функцию адаптивного механизма, позволяющего государству оперативно реагировать на изменения мировой конъюнктуры, поддерживать национальную безопасность и стимулировать импортозамещение [7; 6].

Современное развитие международной торговли характеризуется усилением протекционистских тенденций и повышением роли нетарифных инструментов государственного регулирования. Эти меры становятся основным элементом торговой политики, позволяя государствам контролировать объём, структуру и качество внешнеэкономических операций без непосредственного воздействия на уровень таможенных ставок. Согласно данным ЮНКТАД, свыше 70 % мировой торговли приходится на товары, подпадающие под действие различных нетарифных мер, что отражает глобальную тенденцию смещения акцента от тарифных ограничений к административно-регуляторным [12, с. 9].

Как отмечает Кириллов Ю. Г., нетарифное регулирование имеет двойственную природу: в широком смысле оно охватывает все формы государственного вмешательства в внешнюю торговлю, включая меры стимулирующего характера; в узком – представляет собой комплекс административных ограничений и запретов, направленных на контроль экспорта и импорта [4, с. 8–9]. В рамках международного права нетарифные меры регулируются нормами Генерального соглашения по тарифам и торговле [2] и соглашениями ВТО – о технических барьерах в торговле (ТБТ) [10] и о санитарных и фитосанитарных мерах (СФС) [9]. Эти документы устанавливают требования о недискриминационности и прозрачности применения мер, что предполагает баланс между экономическими интересами и защитой общественных ценностей – здоровья населения, безопасности и экологии.

Классификация нетарифных мер в науке и практике традиционно основывается на подходах, разработанных ЮНКТАД и ГАТТ/ВТО. В соответствии с международной типологией выделяются пять укрупнённых групп мер:

1. государственное вмешательство в экономику – государственные закупки, субсидирование, меры поддержки национального производителя;
2. таможенные и административные процедуры – лицензирование, разрешения, квоты;
3. технические стандарты и сертификация – ТБТ-меры;
4. санитарные и фитосанитарные нормы;
5. импортные налоги, сборы и специальные платежи [6, с. 4].

Согласно Николаевой О. Н., ключевая цель нетарифного регулирования – обеспечение экономической безопасности и поддержание устойчивого развития предпринимательской деятельности во внешней

торговле. Она подчёркивает, что сбалансированное применение мер квотирования и лицензирования позволяет одновременно защищать внутренний рынок и создавать условия для повышения конкурентоспособности отечественной продукции [7, с. 510].

В рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС) правовые основы нетарифного регулирования определяются Договором о ЕАЭС (2014 г.) и решениями Евразийской экономической комиссии. Россия, как одно из государств-членов Союза, участвует в формировании согласованной политики в области ограничений и контроля внешнеторговых операций. Андреева Е. Л. и Ильясов П. В. отмечают, что унификация подходов в рамках ЕАЭС направлена на сокращение административных барьеров и обеспечение свободного обращения товаров внутри Союза, при этом меры защиты рынка от третьих стран сохраняются как элемент общего экономического щита [1, с. 25].

Следовательно, теоретико-правовые основы нетарифного регулирования представляют собой сложную систему взаимодействия национальных и наднациональных норм. Эффективность этой системы определяется не только юридической согласованностью, но и способностью гибко адаптироваться к изменениям мировой торговли. По мнению Коварды В. В., дальнейшее совершенствование института нетарифного регулирования должно быть связано с цифровизацией управленческих процедур, переходом к электронным формам лицензирования и межведомственному обмену данными, что обеспечит повышение прозрачности и скорости принятия решений [5, с. 2].

Реализация нетарифных мер в России представляет собой многоуровневую систему взаимодействия государственных органов, институтов интеграционного регулирования и участников внешнеэкономической деятельности. Основным координатором политики в этой сфере выступает Министерство промышленности и торговли РФ, в компетенцию которого входит лицензирование внешнеторговых операций, формирование перечней контролируемых товаров и организация квотирования. Контроль за соблюдением установленных ограничений осуществляет Федеральная таможенная служба, которая проверяет законность ввоза и вывоза товаров и ведёт статистику применения мер регулирования [11, с. 55].

По данным Минпромторга России, к 2024 году в Российской Федерации действовало более 7,5 тыс. наименований товаров, в отношении которых применяются меры лицензирования и разрешительного порядка. Структура действующих мер характеризуется преобладанием технических барьеров в торговле (около 45 %) и санитарно-фитосанитарных мер (около 30 %), что соответствует общемировым тенденциям [12, с. 10].

В рамках государственной политики значительное внимание уделяется обеспечению качества и безопасности импортируемой продукции. Контроль осуществляется через обязательное декларирование соответствия, сертификацию, государственную регистрацию и надзорные проверки. Шарощенко И. В. подчёркивает, что данные меры не только выполняют защитную функцию, но и являются инструментом модернизации внешней торговли, стимулируя предприятия к повышению технологического уровня и экспорту высококачественной продукции [11, с. 57].

С 2014 года важным направлением стало применение контрсанкционных мер, выражающихся во введении запретов и ограничений на ввоз отдельных категорий товаров, прежде всего продовольствия, промышленного оборудования и сырья. По мнению Курских Е. А., подобные меры носят стратегический характер и ориентированы на поддержку процессов импортозамещения и развития национального производства, хотя их экономическая эффективность требует постоянной оценки и корректировки [6, с. 5].

Отдельный блок мер связан с экспортным контролем. Федеральный закон от 18 июля 1999 г. № 183-ФЗ «Об экспортном контроле» устанавливает порядок лицензирования экспорта товаров и технологий двойного назначения, а также взаимодействие России с международными режимами – Вассенаарским соглашением, РКРТ, Группой ядерных поставщиков и др. Как отмечают Кириллов Ю. Г. и соавт., эффективность экспортного контроля определяется степенью его интеграции с таможенной системой и уровнем межведомственной координации [4, с. 10].

Практика показывает, что система нетарифного регулирования в России постепенно переходит от разрозненных мер к комплексному подходу. Так, реализуются программы цифровизации управления ВЭД, включающие создание единой информационной системы лицензирования и экспортного контроля, интегрированной с таможенными службами. Внедрение электронных сервисов существенно сокращает сроки согласований и уменьшает административные барьеры [5, с. 3].

Важным направлением развития выступает взаимодействие в рамках ЕАЭС. Андреева Е. Л. и Ильясов П. В. указывают, что единая система нетарифного регулирования в Союзе обеспечивает согласованное применение квот и лицензий, однако различия в национальных механизмах сохраняются, что приводит к неоднородности правоприменения и росту транзакционных издержек [1, с. 26]. Для их сокращения ЕЭК ведёт работу по гармонизации перечней товаров и развитию цифровой платформы «Одно окно ЕАЭС», обеспечивающей обмен данными между странами-участницами.

Несмотря на достигнутые результаты, практика нетарифного регулирования в России сталкивается с рядом проблем: дублирование функций между ведомствами, несогласованность процедур, недостаточная прозрачность принятия решений и ограниченность методических инструментов оценки экономической эффективности мер. Ильясов П. В. предложил концепцию «сбалансированного нетарифного регулирования», предусматривающую необходимость учёта количественных и качественных параметров воздействия мер на импорт и экспорт. Этот подход позволяет разграничивать эффективные и избыточные ограничения, обеспечивая баланс между либерализацией торговли и защитой внутреннего рынка [3, с. 196–198].

Таким образом, российская практика применения нетарифных мер демонстрирует постепенный переход от административно-запретительной модели к системно-интегрированному регулированию, сочетающему правовые, экономические и цифровые инструменты. Формирование современной системы нетарифного контроля позволяет не только реагировать на внешние вызовы, но и выстраивать долгосрочную стратегию внешнеэкономической политики, ориентированную на инновационное развитие и укрепление экономического суверенитета страны.

Несмотря на институциональное развитие, российская система нетарифного регулирования сталкивается с рядом проблем.

Во-первых, несогласованность мер с партнерами по ЕАЭС. Дисбаланс в национальных подходах к введению ограничений снижает эффективность интеграционного регулирования и усложняет экспортно-импортные операции в рамках Союза [3, с. 172].

Во-вторых, ограниченность инструментов оценки эффективности. В диссертационном исследовании Ильясова П.В. предложен методический инструментарий сбалансированного нетарифного регулирования, который учитывает как количественные, так и качественные показатели влияния мер на импорт, но данная методика пока не получила широкого внедрения [3, с. 196–198].

В-третьих, цифровое отставание. По оценке Коварды В.В., дальнейшее совершенствование госрегулирования ВЭД требует ускоренной цифровизации процедур и перехода к электронному взаимодействию между участниками внешнеэкономической деятельности [5, с. 2].

Кроме того, остаются вопросы оценки адвалорных эквивалентов нетарифных мер, что важно для анализа их влияния на стоимость импортируемой продукции. Согласно данным UNCTAD (2022), средний адвалорный эквивалент НТМ в развивающихся странах достигает 15–20 %, что в отдельных секторах (аграрном и фармацевтическом) превышает тарифную защиту [1, с. 15].

Перспективное развитие системы нетарифного регулирования Российской Федерации и Евразийского экономического союза на период 2025–2030 годов определяется необходимостью адаптации к новым реалиям мировой торговли и технологическим изменениям. Ведущими направлениями эволюции данного института становятся институциональная модернизация, цифровая трансформация, гармонизация нормативных требований и усиление аналитического контроля за эффективностью принимаемых решений.

Во-первых, важнейшим направлением является цифровизация процедур нетарифного регулирования. Создание единой интегрированной платформы учёта и контроля разрешительных документов в рамках ЕАЭС позволит обеспечить прозрачность, унификацию и сокращение сроков административных процедур. Цифровые сервисы, объединяющие национальные информационные системы государств-членов, будут способствовать переходу к принципу «единого окна» при оформлении внешнеторговых операций, что повысит уровень доверия участников ВЭД и снизит административные издержки.

Во-вторых, приоритетным направлением остаётся гармонизация национальных систем регулирования с международными стандартами. Адаптация российских норм к положениям соглашений ВТО о санитарных и фитосанитарных мерах (СФС) и технических барьерах в торговле (ТБТ) необходима для повышения предсказуемости торговой политики и укрепления позиций отечественных производителей на глобальных рынках. Унификация требований к качеству, безопасности и сертификации продукции обеспечит признание российских сертификатов соответствия и откроет новые экспортные возможности.

В-третьих, значительное внимание должно быть уделено оценке эффективности нетарифных мер. Применение разработанного Ильясовым П. В. методического подхода к сбалансированному нетарифному регулированию позволит оптимизировать систему ограничений с учётом её влияния на экспортно-импортные потоки. Данный подход обеспечивает поиск компромисса между необходимостью защиты внутреннего рынка и стимулированием внешнеэкономической активности, что особенно актуально в условиях динамичной международной конъюнктуры.

В-четвёртых, стратегическим направлением остаётся развитие политики импортозамещения и укрепление торговых связей с дружественными государствами.

В-пятых, особое значение приобретает развитие системы аналитического и статистического контроля. Создание постоянно действующего механизма мониторинга воздействия нетарифных мер на ценовую динамику, структуру импорта и качество товаров позволит принимать

более обоснованные управленческие решения. Научно-аналитическая оценка данных в режиме реального времени станет основой для корректировки нормативных актов, что повысит гибкость регулирования и его соответствие стратегическим приоритетам национальной экономики.

Таким образом, развитие системы нетарифного регулирования в России и ЕАЭС в среднесрочной перспективе должно сочетать институциональные реформы, цифровизацию процедур и научно обоснованный анализ их воздействия на экономику. Комплексная реализация обозначенных направлений позволит повысить эффективность внешнеэкономической политики, обеспечить конкурентоспособность национального производства и укрепить интеграционный потенциал Евразийского экономического союза.

Нетарифное регулирование становится основным инструментом российской внешнеэкономической политики в условиях ограниченного доступа к мировым рынкам капитала и усиления протекционизма. Эффективное использование нетарифных мер требует системного подхода, сочетающего правовую гармонизацию, цифровизацию и оценку результативности применяемых мер.

Список литературы:

1. Андреева Е. Л., Ильясов П. В. Проблемы совершенствования нетарифного регулирования международной торговли в рамках ЕАЭС // Российский внешнеэкономический вестник. – 2021. – № 2. – С. 21–38.
2. Генеральное соглашение по тарифам и торговле (ГАТТ, 1947) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2012. – 10 сент. – № 37 (приложение, ч. VI). – С. 2916–2991. – СПб.: Изд-во, 1994. – Международное соглашение, принято 30 октября 1947 г. – Вступило в силу 1 января 1948 г.
3. Ильясов П. В. Методический инструментарий оценки влияния нетарифного регулирования на импорт в ЕАЭС: дис. ... канд. экон. наук. – Екатеринбург: ИЭ УРАН, 2024. – 286 с.
4. Кириллов Ю. Г., Енза Э. К., Коновалов И. А., Кузнецов В. В. Запреты и ограничения внешнеторговой деятельности: учеб. пособие. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 2020. – 252 с.
5. Коварда В. В., Тимофеев Г. П., Тимофеева О. Г. Исследование основных результатов функционирования системы государственного регулирования ВЭД России в условиях цифровизации // Вестник Евразийской науки. – 2021. – Т. 13, № 1.
6. Курских Е. А. Нетарифное регулирование внешнеэкономической деятельности в Российской Федерации: направления и особенности // Аллея науки. – 2020. – № 12 (51). – С. 1–6.

7. Николаева О. Н. Нетарифные меры государственного регулирования предпринимательства в сфере ВЭД в системе обеспечения экономической безопасности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 2А. – С. 509–525.
8. Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности : Федеральный закон от 08.12.2003 № 164-ФЗ (ред. от 31.07.2025) // Собрание законодательства РФ. – 2003. – 15 дек. – № 50. – Ст. 4850.
9. Соглашение о применении санитарных и фитосанитарных мер (СФС-соглашение) // Документы Всемирной торговой организации (ВТО). – Женева: ВТО, 1995. – Вступило в силу 1 января 1995 г. – Опубликовано в составе пакета документов Уругвайского раунда: Legal Instruments – Results of the Uruguay Round. – Vol. 31. – Geneva, WTO, 1995.
10. Соглашение о технических барьерах в торговле (ТБТ-соглашение) // Документы Всемирной торговой организации (ВТО). – Женева: ВТО, 1995. – Вступило в силу 1 января 1995 г. – Опубликовано в составе пакета документов Уругвайского раунда: Legal Instruments – Results of the Uruguay Round. – Vol. 31. – Geneva, WTO, 1995.
11. Шарощенко И. В., Кривоногова А. В. Практика применения нетарифных мер регулирования внешнеторговой деятельности // Таможенное дело. – 2025. – № 1. – С. 52–63.
12. UNCTAD. НЕТАРИФНЫЕ МЕРЫ от А до Я = Non-Tariff Measures from A to Z. – Женева: Организация Объединённых Наций, Конференция ООН по торговле и развитию, 2022. – 174 с. – eISBN 978-92-1-001194-5.

3. РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

ЭФФЕКТИВНОСТЬ И СОВРЕМЕННОЕ РАЗВИТИЕ МОДЕЛЕЙ РЕГИОНАЛЬНОГО ИПОТЕЧНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА

Колкин Александр Михайлович

аспирант

*Южно-российский институт управления,
Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ,
РФ, Москва*

EFFICIENCY AND MODERN DEVELOPMENT OF REGIONAL MORTGAGE CONSTRUCTION MODELS

Kolkin Alexander Mikhailovich

Graduate student,

*South Russian Institute of Management,
RANEPA,
Russia, Moscow*

Аннотация. Цель научного исследования – выявить критерии эффективности и характеристики современного развития моделей регионального ипотечного строительства. Основные результаты научного исследования: статья содержит актуальность исследования вопросов эффективности и современного развития моделей регионального ипотечного строительства; критерии эффективности моделей регионального ипотечного строительства: доступность, стабильность, масштабируемость; сопоставительный анализ зарубежного и отечественного опыта развития субнациональных программ поддержки жилищного строительства. Практическая значимость данного научного исследования определяется тем, что результаты могут быть использованы организациями девелоперского и риэлторского бизнеса, подрядными компаниями в сегменте жилой недвижимости, для того чтобы увеличить результативность практической реализации моделей финансирования программ ипотечного строительства на региональном уровне.

Abstract. The purpose of this research is to identify the effectiveness criteria and characteristics of current regional mortgage construction models.

Key findings: The article highlights the relevance of research into the effectiveness and current development of regional mortgage construction models; identifies the effectiveness criteria of regional mortgage construction models, including accessibility, stability, and scalability; and provides a comparative analysis of international and domestic experience in developing subnational housing support programs. The practical significance of this research lies in the fact that the results can be used by development and real estate businesses, as well as contractors in the residential real estate sector, to improve the effectiveness of the practical implementation of mortgage construction program financing models at the regional level.

Ключевые слова: региональные программы ипотечного кредитования; российский рынок жилой недвижимости; сопоставительный анализ; критерии эффективности; модели финансирования ипотечного строительства; современное развитие.

Keywords: regional mortgage lending programs; Russian residential real estate market; comparative analysis; performance criteria; mortgage construction financing models; modern development.

Развитие ипотечного кредитования в сегменте жилищного строительства выступает основополагающим направлением социально-экономической политики государства, направленным на решение жилищной проблемы и обеспечение населения доступным жильем. Тем не менее, существующие в настоящее время диспропорции в развитии российских регионов обуславливают потребность разработки и практической реализации дифференцированных региональных моделей ипотечного строительства, адаптированных к специфике локальных рынков [3, с. 82], [4, с. 20]. С 2020 года показатель доступности жилья (количество квадратных метров в новостройке, которое можно купить на среднюю зарплату российского населения с помощью ипотеки) снизился с 44,5 квадратных метров до 39 квадратных метров. Объем выданных ипотечных кредитов за январь-май 2025 года вырос лишь на 1,5% год к году. В июле 2025 года рыночные ставки по ипотеке находились в диапазоне 22,1–25,5% годовых, что также отрицательным образом влияет на доступность жилья. Кроме того, в период с 01.05.2024 года по 01.05.2025 года доля ипотечных кредитов с просроченной задолженностью более 90 дней возросла с 0,5% до 1%. Объем просроченной задолженности по итогам первого полугодия 2025 года достиг 145 млрд рублей, что вдвое больше, чем годом ранее.

Сущность модели регионального ипотечного строительства проявляется в том, что, с одной стороны, она является элементом общенациональной системы ипотечно-жилищного комплекса, а, с другой стороны,

представляет собой специфический механизм, адаптированный к решению жилищных проблем в рамках конкретной региональной территории. Тогда целесообразно учитывать региональный инвестиционный климат, уровень денежных доходов населения, текущую социально-демографическую ситуацию, развитие строительной отрасли и банковского сектора [5, с. 69]. Оценка эффективности моделей регионального ипотечного строительства предполагает практическое использование системы взаимосвязанных критериев, отражающих их способность достигать намеченных социально-экономических целей [1, с. 42]. В контексте данного исследования выделяются три критерия эффективности модели регионального ипотечного строительства, а именно доступность, масштабируемость и стабильность (табл. 1).

Таблица 1.

Система критериев эффективности моделей регионального ипотечного строительства

Критерий эффективности	Содержание и показатели измерения	Факторы влияния на модель регионального ипотечного строительства
Доступность	• индекс доступности жилья для населения; • условия кредитования (уровень процентной ставки, размер первоначального взноса, срок ипотечного кредита); • удельный вес домохозяйств, способных получить ипотечный кредит	• уровень денежных доходов населения; • стоимость объектов жилой недвижимости; • наличие и объём государственных субсидий; • внутриотраслевая конкуренция в банковском секторе
Стабильность	• уровень просроченной задолженности по ипотечному кредитованию; • устойчивость к макроэкономическим шокам (изменению ключевой ставки Банка России, повышению уровня безработицы); • диверсификация источников фондирования (банковские депозиты, ценные бумаги, механизмы рефинансирования)	• качество кредитного скоринга; • эффективность системы управления рисками; • развитость механизмов рефинансирования ипотечного строительства

Критерий эффектив- ности	Содержание и показатели измерения	Факторы влияния на модель регионального ипотечного строительства
Масштаби- руемость	• способность системы увеличивать объёмы ипотечного кредитования без потери качества ресурсов; • возможности адаптации к изменяющимся условиям и внедрения новых финансовых продуктов; • потенциал тиражирования успешных практик в другие российские регионы	• гибкость организационной структуры; • развитие информационной и технологической инфраструктуры; • наличие квалифицированных кадров

Источник: разработано автором

Критерий доступности выступает ключевым социально-ориентированным показателем, отражающим возможность для широких слоев населения улучшить жилищные условия с использованием ипотечного кредита. При этом критерий стабильности модели регионального ипотечного строительства характеризует надежность системы в долгосрочной перспективе и её устойчивость к кризисным явлениям в экономической системе. Масштабируемость определяет потенциал роста и адаптации модели регионального ипотечного строительства, что особенно важно в условиях меняющейся экономической конъюнктуры и дифференциации российских регионов.

На основе системных взаимосвязей критериев эффективности моделей регионального ипотечного строительства автор предлагает в рамках исследования типологию региональных систем ипотечного строительства в зависимости от степени сбалансированности данных критериев:

1) Сбалансированно-устойчивая модель регионального ипотечного строительства, в контексте которой критерии доступности, масштабируемости и стабильности гармонично развиты, так как доступность жилья обеспечивается сочетанием бюджетных и рыночных механизмов, стабильность – за счёт диверсифицированной финансовой архитектуры, масштабируемость – за счёт адаптивного управления.

2) Социально-ориентированная модель регионального ипотечного строительства, в которой достаточно высокая доступность жилья достигается преимущественно за счёт бюджетного финансирования. При этом стабильность непосредственно зависит от бюджетной обеспеченности

региона, а масштабируемость ограничена объёмом бюджетных ассигнований в жилищную сферу.

3) Рыночно-неустойчивая модель регионального ипотечного строительства, характеризующаяся крайне низкой стабильностью в связи с зависимостью от конъюнктуры банковского сектора и макроэкономических шоков, цикличной масштабируемостью жилищного строительства.

4) Консервативно-стагнирующая модель регионального ипотечного строительства, обусловленная достаточно низкой доступностью жилья по причине слабого развития финансовой инфраструктуры в регионе, отсутствием масштабируемости в сегменте жилищного строительства.

Представленная автором типология региональных систем ипотечного строительства в зависимости от степени сбалансированности критериев эффективности позволяет осуществлять комплексную оценку региональных систем ипотечного строительства, которая базируется на анализе системных взаимосвязей и динамического равновесия критериев доступности, стабильности и масштабируемости.

Современное развитие моделей регионального ипотечного строительства, помимо критериев оценки эффективности, можно проанализировать через призму общих тенденций и специфических особенностей в подходах к финансовому обеспечению жилищного строительства на субнациональном уровне, исходя из российского и зарубежного опыта (табл. 2).

Таблица 2.

Сопоставительный анализ зарубежного и отечественного опыта развития субнациональных программ поддержки жилищного строительства

Параметр сопоставления	Зарубежный опыт (на примере США, Франции, Германии)	Российский опыт
Целевые ориентиры жилищной политики	Увеличение уровня жилищной обеспеченности, формирование устойчивого общественного сектора через класс собственников жилой недвижимости, стимулирование экономического роста через сегмент жилищного строительства	Обеспечение доступным и комфортным жильем граждан, стимулирование строительной отрасли, переселение граждан из аварийного жилищного фонда
Преобладающие механизмы	Развитая система государственных институтов, обеспечивающих секьюритизацию ипотечных кредитов и их ликвидность (в	Доминирование льготных государственных программ, использование эскроу-счетов для

Параметр сопоставления	Зарубежный опыт (на примере США, Франции, Германии)	Российский опыт
финансирования	США), использование модели, сочетающей накопительную и кредитную фазу финансирования (в Германии), функционирование специализированных объединений, поддерживающих создание и развитие малых предприятий в сегменте жилищного строительства (во Франции)	минимизации рисков при долевой собственности, региональные программы софинансирования и поддержки отдельных категорий граждан
Роль государства и бюджетных субсидий	Смещение акцента с бюджетного субсидирования коммерческого предложения объектов жилой недвижимости на стимулирование покупательского спроса, государство выполняет роль регулятора и разработчика условий для развития рынка жилой недвижимости	Сохраняется значительная роль государственного сектора через федеральные программы субсидирования процентных ставок, региональные меры поддержки
Учёт региональной специфики	В федеративных государствах (США, Германия) субнациональные органы государственной власти имеют существенные полномочия в формировании и практической реализации жилищной политики с учётом локальных условий ипотечного строительства	Наличие значительных диспропорций в развитии региональных ипотечных рынков, актуальность сохраняет задача разработки дифференцированных, адаптивных моделей государственной поддержки для различных типов российских регионов

Источник: составлено автором на основе [1-5].

Как в зарубежных странах, так и в России жилищная политика направлена на повышение доступности жилой недвижимости и социальной устойчивости. Тем не менее, в развитых странах (США, Германии, Франции) больше внимания уделяется стимулированию экономического роста через сегмент жилищного строительства в отличие от российского опыта. При этом в России доминирует прямое бюджетное субсидирование процентной ставки в рамках федеральных программ, тогда как в США развиты опосредованные механизмы государственной поддержки, в частности, создание ликвидного вторичного рынка ипотечного строительства

и установление системы гарантий. Для совершенствования отечественного опыта развития субнациональных программ поддержки жилищного строительства практический интерес представляет механизм, применяемый в Германии в части использования модели, сочетающей накопительную и кредитную фазу финансирования, а также международный тренд на переход от государственной поддержки коммерческого предложения к стимулированию покупательского спроса и формированию гибких, адаптивных продуктов ипотечного строительства, учитывающих региональную специфику реализации механизма.

Таким образом, эффективная региональная модель ипотечного строительства должна представлять собой сбалансированную систему, обеспечивающую доступность кредитных ресурсов для населения Российской Федерации, стабильность функционирования в условиях макроэкономических колебаний и имеющую потенциал для масштабирования и адаптации. Сопоставление зарубежного и отечественного опыта развития субнациональных программ поддержки жилищного строительства обуславливает потребность в разработке дифференцированного механизма поддержки ипотечного кредитования в сегменте жилищного строительства, учитывающих инвестиционный потенциал и уровень развития ипотечно-строительного рынка субъектов РФ.

Список литературы:

1. Булатова Э. И., Халикова Р. Р. Современное состояние ипотечного жилищного кредитования // *Индустриальная экономика*. – 2025. – №. 2. – С. 38-43.
2. Косарев В. Е., Долобанько В. В. Программы ипотечного кредитования с государственной поддержкой – «перезапуск» жилищного строительства? // *Финансовые рынки и банки*. – 2022. – №. 4. – С. 13-17.
3. Куровский С. В., Ковалёва А. А. Социально-экономическая сущность государственной поддержки рынка жилой недвижимости и её реализация на примере США, Германии и Сингапура // *Финансовые рынки и банки*. – 2024. – № 11. – С. 80-87.
4. Куровский С. В., Соснин Д. А., Шевчук Н. И. Анализ влияния мер государственного регулирования на рынок первичной недвижимости в Российской Федерации // *Экономика строительства*. – 2023. – № 7. – С. 19-24.
5. Парусимова Н. И., Добрин Д. А. Потенциал рынка ипотечного жилищного кредитования // *Интеллект. Инновации. Инвестиции*. – 2025. – №. 3. – С. 62-74.

ПРОСТРАНСТВЕННАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СУБЪЕКТОВ ДАЛЬНЕВОСТОЧНОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА

Кочорадзе Георгий Рамазович

аспирант,
Российский экономический университет
имени Г.В. Плеханова,
РФ, г. Москва

SPATIAL DIFFERENTIATION OF THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGIONS OF THE FAR EASTERN FEDERAL DISTRICT

Kochoradze Georgy Ramazovich

Graduate student,
Plekhanov Russian University of Economics,
Russia, Moscow

Аннотация. В статье исследуется пространственная дифференциация социально-экономического развития субъектов Дальневосточного федерального округа за период 2010–2022 гг. На основе данных о валовом региональном продукте на душу населения, среднедушевом денежном доходе населения и показателе фондонасыщенности проведена оценка масштабов межрегионального неравенства с использованием коэффициента Джини и индекса Тейла. Применение данных показателей позволило количественно определить степень расхождения уровней развития регионов и проследить динамику изменения пространственной асимметрии.

Abstract. This article examines the spatial differentiation of socioeconomic development in the regions of the Far Eastern Federal District for the period 2010–2022. Using data on gross regional product per capita, average per capita income, and the capital saturation ratio, the scale of interregional inequality was assessed using the Gini coefficient and the Theil index. Using these indicators, it was possible to quantify the degree of divergence in regional development levels and track the dynamics of spatial asymmetry.

Ключевые слова: пространственное развитие, межрегиональное неравенство, Дальний Восток, социально-экономическое развитие

Keywords: spatial development, interregional inequality, the Far East, socio-economic development

Современное социально-экономическое развитие Российской Федерации характеризуется высокой степенью пространственной неоднородности и асимметрии социально-экономического развития, что влияет на успешность реализации эффективной региональной экономической политики и усложняет управление пространственным развитием. Субъекты Российской Федерации различаются по уровню развития промышленности, человеческого капитала, инфраструктурного потенциала, показателям инновационной активности, качества инвестиционной среды и экологии.

Особо остро проблема неравномерности социально-экономического развития наблюдается в Дальневосточном федеральном округе, развитие которого считается приоритетом текущего столетия. Дальний Восток является геостратегической территорией, обладающей огромным ресурсным потенциалом, протяженной территорией и географической близостью к рынкам АТР. Тем не менее, Дальний Восток остаётся территорией с глубокими системными проблемами, низкими темпами роста экономики, высокими темпами оттока населения, износом основных средств и проблемами социального развития. Пространственная асимметрия Дальневосточного федерального округа также объясняется соседством двух типов экономик: регионов ресурсного типа с высоким уровнем добычи полезных ископаемых и экспорта, обладающими высоким уровнем экономического развития, а также регионов, обладающим низким уровнем развития человеческого капитала с низко диверсифицированными экономиками, ограниченными инвестициями, высоким уровнем безработицы и оттока населения. Такое соседство препятствует эффективной реализации Стратегии пространственного развития, создавая дополнительные барьеры для устранения межрегиональной дифференциации.

Для характеристики дифференциации в социально-экономическом развитии субъектов Дальневосточного федерального округа на Рисунке 1 представлена динамика ВРП на душу населения 2010 по 2022 год.

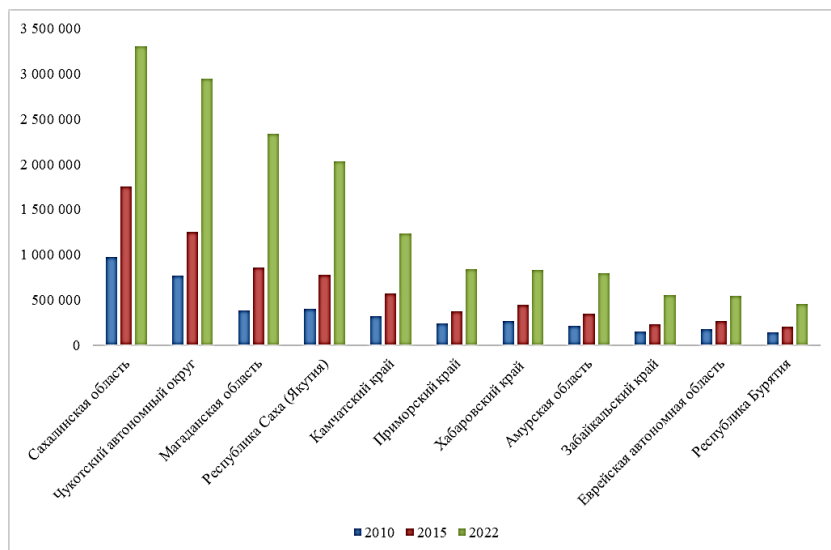


Рисунок 1. Динамика ВРП на душу населения по субъектам ДФО, 2010-2022, руб.

Наивысший показатель ВРП на душу населения в Дальневосточном федеральном округе демонстрируют Сахалинская область и Чукотский автономный округ, крупнейшие центры нефтедобычи и добычи золота. При относительно невысокой численности населения, регионы достигают одного из наиболее высоких показателей ВРП не только среди субъектов ДФО, но среди всех субъектов Российской Федерации. Регионами-аутсайдерами являются Республика Бурятия и Еврейская автономная область, их отличает слабая промышленная база, географическая изолированность, низкий уровень инвестиций и демографические проблемы. В 2010 году разница между максимальным и минимальным значением ВРП на душу населения среди субъектов составляла 710%, за прошедшие года эта разница не только не сократилась, но выросла до 721%.

Для подтверждения гипотезы о том, что дифференциация субъектов Дальневосточного федерального округа по уровню ВРП на душу населения выросла, на Рисунке 2 представлена динамика индекса Джини.



Рисунок 2. Динамика индекса Джини по показателю ВРП на душу населения по субъектам ДФО, 2010-2022, руб.

Индекс Джини является одним из наиболее распространённых методов для оценки степени неравномерности распределения. Чем ближе значение индекса к единице, тем более неравномерно распределяется ВРП на душу населения между субъектами ДФО, и тем большая дифференциация им присуща, значительным неравенством считается коэффициент выше 0,35. В результате расчётов, стоит отметить увеличение неравенства между субъектами Дальневосточного федерального округа с 2010 по 2022 год. На графике можно заметить, что в период с 2015 года дифференциация между субъектами значительно снизилась ввиду создания Территорий Опережающего Развития, реализацией планов социально-экономического развития территорий, тем не менее, тренд на снижение межрегиональной дифференциации не удалось продлить.

Для подтверждения результатов дополнительно рассчитаем Индекс Тейла, результаты представлены на Рисунке 3.



Рисунок 3. Динамика индекса Тейла по показателю ВРП на душу населения по субъектам ДФО, 2010-2022, руб.

Индекс Тейла полностью повторил результаты расчёта коэффициента Джини, более того, значение показателя составляет более 0,15, что говорит о высокой поляризации и сильной дифференциации между субъектами.

Поскольку выше была проанализирована дифференциация между субъектами ДФО по показателю, отражающему уровень экономического развития, далее рассмотрим основной показатель социального развития, среднедушевой денежный доход населения, динамика по данному показателю с 2010 по 2022 год представлена на Рисунке 4.

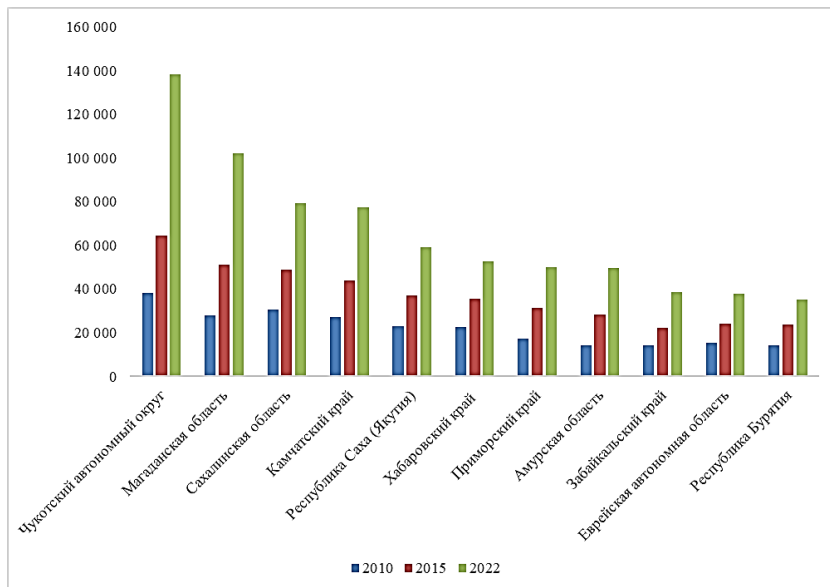


Рисунок 4. Динамика среднедушевого денежного дохода населения по субъектам ДФО, 2010-2022, руб.

Аналогично результатам анализа ВРП на душу населения, среди лидеров по среднедушевому денежному доходу находятся крупнейшие регионы по добыче полезных ископаемых, Чукотский автономный округ, Магаданская область и Сахалинская область. Важно отметить, что высокий уровень среднедушевых денежных доходов в представленных субъектах во многом вызван дополнительными надбавками к заработной плате из-за суровых условий труда, более того, компании готовы платить высокие заработные платы из-за высокой маржинальности бизнеса и своего монопольного положения на рынках.

Для характеристики уровня дифференциации субъектов по среднедушевым денежным доходам рассчитаем индекс Джини, представленный на Рисунке 5.



Рисунок 5. Динамика индекса Джини по показателю среднедушевых денежных доходов населения по субъектам ДФО, 2010-2022, руб.

По уровню дифференциации среднедушевых денежных доходов населения субъекты ДФО характеризуются умеренным уровнем межрегионального неравенства, тем не менее, с 2015 года намечается заметный тренд на увеличение дифференциации между субъектами.

В продолжение, проанализируем дифференциацию между субъектами ДФО с точки зрения инфраструктурного потенциала, используя уровень фондонасыщенности территории с поправкой на степень износа основных фондов. Динамика показателя фондонасыщенности по субъектам Дальневосточного федерального округа представлена на Рисунке 6.

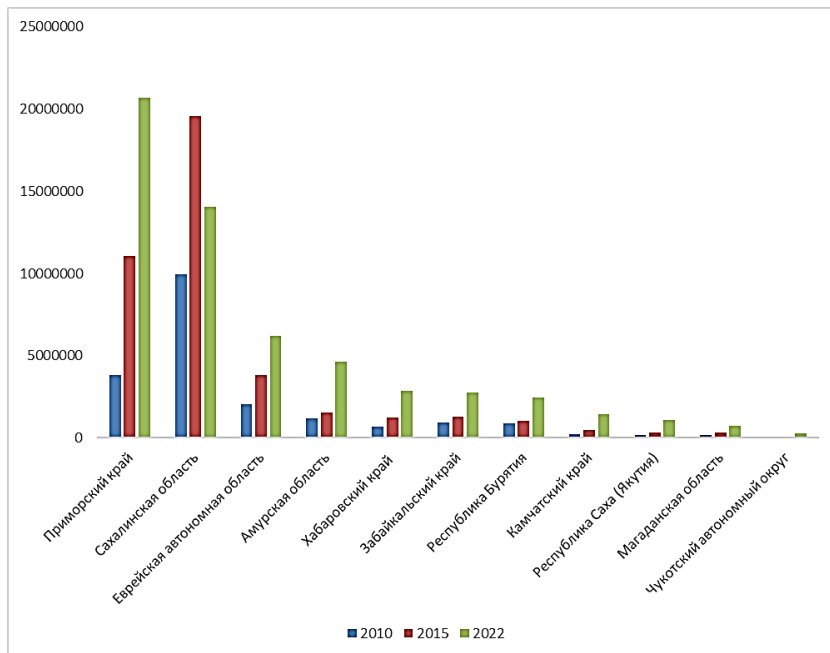


Рисунок 6. Динамика показателя фондонасыщенности территории по субъектам ДФО, 2010-2022, руб. на км

Показатель фондонасыщенности по субъектам ДФО показал колоссальную асимметрию по уровню распределения основных фондов между субъектами ДФО. По представленному показателю, Приморский край в 2022 году превосходил Чукотский автономный округ в 76 раз. Также среди субъектов лидеров представлена Сахалинская область, тем не менее, скорость увеличения объемов основных фондов в регионе развивается намного медленнее степени износа основных средств, что привело к значительному снижению показателя с 2015 года. Для анализа уровня дифференциации рассчитаем индекс Джини, представленный на Рисунке 7.



Рисунок 7. Динамика Индекса Джини по показателю фондонасыщенности территорий по субъектам ДФО, 2010-2022, руб.

Расчёт индекса Джини для показателя фондонасыщенности указал на крайне высокую дифференциацию субъектов по уровню инфраструктурного потенциала. Аналогично показателю среднедушевых денежных доходов населения, степень дифференциации между субъектами ДФО с течением времени только увеличивается.

Таким образом, стоит отметить крайне высокую степень дифференциации субъектов Дальневосточного федерального округа по уровню экономического развития и инфраструктурного потенциала, умеренную дифференциацию с точки зрения социального развития. По показателю ВРП на душу населения стоит сказать, что межрегиональная дифференциация постепенно снижается, тогда как явный тренд на увеличение межрегиональных диспропорций развития наблюдается по показателям среднедушевого денежного дохода и фондонасыщенности территории. Субъекты Дальневосточного федерального округа переживают этап коренных перемен, связанных с перестройкой экономик под воздействием модернизации стратегий регионального развития территорий. Несмотря на низкую эффективность мер пространственного развития территорий на первом этапе, заложенные ориентиры и эффективная региональная политика способна привести к экономическому росту, повышению уровня благосостояния населения и снижению межрегиональных диспропорций.

Список литературы:

1. Куманеева Мария Константиновна, Слесаренко Екатерина Владимировна, Шевелева Оксана Борисовна Пространственная социально-экономическая дифференциация: проблемы регулирования внутрирегиональных диспропорций // ЭПП. 2020. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prostranstvennaya-sotsialno-ekonomicheskaya-differentsiatsiya-problemy-regulirovaniya-vnutreregionalnyh-disproportsiy> (дата обращения: 06.10.2025);
2. Суховеева Анна Борисовна Территориальная дифференциация в социально-экономическом положении регионов Дальнего Востока России // РЭиУ. 2023. №4 (76). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/territorialnaya-differentsiatsiya-v-sotsialno-ekonomicheskom-polozhenii-regionov-dalnego-vostoka-rossii> (дата обращения: 06.10.2025);
3. Федоляк Василий Степанович Межрегиональные диспропорции социально-экономического развития сквозь призму базовых теорий региональной экономики // Изв. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2019. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhregionalnye-disproportsii-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-skvoz-prizmu-bazovyh-teoriy-regionalnoy-ekonomiki> (дата обращения: 06.10.2025).

ИНСТРУМЕНТАЛЬНАЯ ПРОЦЕДУРА РАЗВИТИЯ КЛАСТЕРНЫХ СЕТЕЙ В РЕГИОНАХ ЦФО

Мокина Анна Викторовна

аспирант,

ФГАОУ ВО Белгородский государственный национальный

исследовательский университет,

РФ, г. Белгород

INSTRUMENTAL PROCEDURE FOR DEVELOPING CLUSTER NETWORKS IN THE CENTRAL FEDERAL DISTRICT

Mokina Anna Viktorovna

Postgraduate Student

Belgorod State National Research University,

Russia, Belgorod

Аннотация. Современная региональная промышленная политика требует активизации деятельности кластерных партнерств как ключевых участников территориального производственного комплекса. Предложены инструменты промышленной политики кластерного развития регионов ЦФО и процедура их применения.

Abstract. Modern regional industrial policy requires the activation of cluster partnerships as key players in the regional industrial complex. The article proposes industrial policy instruments for cluster development in the Central Federal District and the procedure for their application.

Ключевые слова: региональная кластеризация, регион, кластер, картирование кластеров, идентификация кластеров.

Keywords: regional clustering, region, cluster, cluster mapping, cluster identification.

Необходимость понимания кластерного портфеля региона и своевременного использования альянсов и сетей в качестве драйвера промышленного и инновационного развития обуславливает актуальность идентификации кластеров как межорганизационных форм бизнеса в определенных сферах на принципах взаимодополнения.

Для регионов ЦФО актуальной задачей является акселерация мультипликативных кластерных эффектов при усилении активности партнерств [1]. Процедура развития кластерной деятельности в регионах может быть основана на инструментарии, включающем следующие технологии:

- идентификация кластеров;
- сбор данных на основе расширения статистического учета, прямого наблюдения и опросов экспертов;
- картирование кластеров как источника данных для обоснования мер экономической политики.

Инструменты идентификации бизнес-альянсов и цепочек создания стоимости помогают определить количество и тип существующих участников кластера и возможные пробелы в их составе и функциях для оценки развития территориального производственно-хозяйственного комплекса и региональной конкурентоспособности.

Идентификация региональных отраслевых кластеров базируется на сетевом анализе с целью выявления специфических связей, существующих между участниками внутри партнерств, а также с субъектами за его пределами [3]. Это позволяет получить важную информацию о критически важных аспектах динамики кластера и его внешних связях.

Идентификации кластеров предшествует работа по выбору данных, которые будут использоваться при операционализации основных концептуальных измерений партнерств.

Дельгадо М., Портер М. Э., Стерн С. предложили способ идентификации территориальных кластеров на основе компромиссов между доступностью данных [2].

Определения кластеров может быть осуществлено на основе информации об экономической активности в отраслях согласно местоположению компаний. Данные необходимо агрегировать в категории кластеров.

Основным показателем, на сбор которого направлены все усилия по картированию кластеров, является занятость. Параметр занятости определяет интенсивность экономической активности в разных сектора и взаимосвязывает процесс создания стоимости на уровне компаний с региональным процветанием.

К атрибутам расчета степени кластеризации отраслей региональной экономики также относятся заработная плата и добавленная стоимость, эти показатели дают более глубокое представление о производительности вида экономической деятельности и характеризуют конкурентоспособность.

Формирование массива статистических данных и фактологической информационной базы о кластерной активности и участниках партнерств в регионах ЦФО в настоящее время имеет значительные ограничения, что не позволяет обоснованно принимать управленческие решения.

Координация, управление и акселерация кластерных эффектов требует достоверной и оперативной информационной базы на принципах статистического учета и наблюдения за деятельностью партнерств. Сбор актуальных данных о деятельности отдельных кластерных инициатив необходим для мониторинга результативности промышленной политики и мер по формированию режима благоприятствования активности межорганизационных сетей.

Массив статистических данных важен для достижения регионального режима содействия развитию кластеров и регулирования эффективности и атрибутивности их деятельности в мезо-пространственном масштабе.

Система показателей статистического учета кластерной деятельности должна способствовать расширению информационной базы о масштабах работы трансорганизационных альянсов, инициатив с учетом спектра внешних и внутренних факторов, причин и предпосылок.

Набор метрик как потенциальный инструмент управления стратегией для частного сектора может охватывать аспекты измерений, считающиеся первостепенно важными в контексте корпоративного развития (например, финансы, клиентская деятельность, внутренний бизнес, инновации и обучение).

Сформированная достоверная система отслеживания позволит улучшить отдачу от деятельности кластеров за счет повышения качества

управления данными от их периодического предоставления по мере необходимости (например, ежеквартально или раз в полгода).

Сетевой анализ кластерных структур показывает, кто с кем и на каком уровне активности сотрудничает, в то время как картирование кластеров выявляет организации, которые расположены рядом и могут сотрудничать.

Несмотря на то, что картирование кластеров используется в качестве стратегии экономического развития регионов в мировой практике с конца 1990-х годов, регионы ЦФО пока не имеют собственного индивидуального электронного ресурса (платформы) визуализации территориальной концентрации экономической активности в смежных отраслях и кластерных партнерств.

Картирование кластеров представляет собой количественное измерение присутствия кластеров в различных регионах. Оно основано на общих подходах, которые определяют категории кластеров как группы отраслей, которые эмпирически связаны и взаимодействуют. Данные картирования кластеров дают представление об экономической географии региона, территориальном охвате конкретной категории кластеров и профиле специализации.

Данные картирования кластеров в регионах ЦФО могут использоваться в процессе разработки стратегий умной специализации территории.

Картирование кластеров – это инструмент, предоставляющий информацию, необходимую для принятия политических решений при разработке и реализации мер повышения кластерных эффектов.

Картирование кластеров – это особый инструмент из широкого спектра аналитических приемов, которые можно использовать при анализе региональных промышленных альянсов. Формализация карты кластерных партнерств отражает деятельность межорганизационных сетей в контексте экономической географии территории. Это особенно важно для лиц, принимающих решения в рамках региональной промышленной политики.

В регионах ЦФО проект по картированию кластеров не должен стать разовой акцией, а реализовываться с регулярными итерациями обновления и разработки данных картирования кластеров. Функции по поддержанию данных карты кластеров могут быть возложены на региональное статистическое управление, научно-исследовательский институт, правительственный аналитический центр или на новую организацию (например, обсерваторию конкурентоспособности).

Реализация предложенных инструментов и полученные в результате данные могут помочь решить ключевые текущие политические проблемы в регионе и выявить новые возможности для экономики. В исследуемых регионах ЦФО не хватает систематических данных картирования кластеров для оценки их общей роли на данном этапе развития территориальных систем, а также территориальных платформ с доступными сведениями.

Список литературы:

1. Чистникова, И. В. Концепции устойчивого урбанизма: компаративный анализ / И. В. Чистникова // Экономико-управленческий конгресс: сборник научных работ по итогам международного комплексного мероприятия, Белгород, 05–08 ноября 2024 года. – Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2025. – С. 603-606.
2. Delgado M., Porter M. E., Stern S. Defining Clusters of Related Industries, *Journal of Economic Geography*. – 2016. – Vol. 16:1. – 1 – 38.
3. Stejskal J., Hajek P. Competitive advantage analysis: a novel method for industrial clusters identification. // *Journal of Business Economics and management*. – 2012. – 13(2). – 344-365.

ВОЗОБНОВЛЯЕМАЯ ЭНЕРГЕТИКА КАК ТОЧКА РОСТА: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

Плотницкий Игорь Олегович

аспирант,

Федеральное Государственное

Бюджетное Учреждение

Научно-исследовательский центр

информатизации министерства иностранных дел российской

федерации,

РФ, г. Москва

RENEWABLE ENERGY AS A GROWTH POINT: ECONOMIC MECHANISMS AND STRATEGIC PROSPECTS

Plotnitsky Igor Olegovich

Postgraduate student,

Federal State Budgetary Institution

Research Center for Informatization of the Ministry

of Foreign Affairs of the Russian Federation,

Russia, Moscow

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена разрывом между темпами технологических изменений в возобновляемой энергетике и скоростью обновления нормативно-технической базы, что порождает регуляторные лаги, транзакционные издержки и снижает

инвестиционную и экспортную готовность проектов. Цель работы – обосновать и сконфигурировать информационно-экономические механизмы стандартизации и технического регулирования, позволяющие сократить сроки вывода решений на рынок и повысить результативность поддержки. Методологическая база включает проблемно-теоретический анализ, сопоставление стандартов IEC/ISO с ГОСТ Р/ТР ЕАЭС, анализ российского нормативного массива и кейс-подход, а также постановку измеримых метрик эффекта: длительность согласований, затраты интеграции (CAPEX/OPEX), профиль рисков и экспортная готовность. Полученные результаты показывают, что гармонизация требований, развитие информационных систем стандартизации для интероперабельности данных и кибербезопасности распределённой генерации снижают издержки интеграции и риски сертификации, ускоряя тиражирование решений в энергетической системе. Научная новизна состоит в увязке эффектов стандартизации с проектными метриками в российском контексте. Практическая значимость – в предложенной «дорожной карте» опережающей стандартизации (минимально жизнеспособные стандарты, цифровые двойники испытаний, участие в схемах типа IECRE) и перечне первоочередных соответствий IEC/ISO ↔ ГОСТ Р/ТР ЕАЭС для ВИЭ.

Abstract. The study addresses the gap between the pace of technological change in renewables and the speed of standard-setting, which creates regulatory lags, transaction costs, and undermines investment and export readiness of projects. The aim is to configure information-economic mechanisms of standardization and technical regulation that shorten time-to-market and improve policy effectiveness. The methodology combines problem-oriented analysis, mapping IEC/ISO standards to GOST R/EAEU technical regulations, review of the Russian regulatory corpus and case studies, as well as measurable effect metrics: approval lead-time, integration costs (CAPEX/OPEX), risk profile and export readiness. Findings indicate that harmonized requirements and standardization information systems for data interoperability and cybersecurity in distributed generation reduce integration costs and certification risks, accelerating replication in the power system. The novelty lies in linking standardization effects to project-level metrics in the Russian context. The practical value is a roadmap for anticipatory standardization (minimum viable standards, digital-twin-based testing, participation in IECRE-like schemes) and a priority list of IEC/ISO ↔ GOST R/EAEU correspondences for RES.

Ключевые слова: возобновляемая энергетика; стандартизация; техническое регулирование; интероперабельность; кибербезопасность;

информационные системы стандартизации; регуляторные лаги; экспортная готовность.

Keywords: renewable energy; standardization; technical regulation; interoperability; cybersecurity; standardization information systems; regulatory lags; export readiness.

Переход мировой экономики на устойчивые рельсы становится не только экологической необходимостью, но и стратегическим выбором для государств, стремящихся укрепить свою конкурентоспособность. Возобновляемая энергетика перестала восприниматься как вспомогательный инструмент, дополняющий традиционную энергетику, и превратилась в самостоятельный драйвер роста. Экономические механизмы поддержки сектора приобретают ключевое значение для достижения целей энергетической трансформации и долгосрочной устойчивости.

Цель работы заключается в исследовании экономических механизмов, обеспечивающих рост возобновляемой энергетики и её интеграцию в национальные стратегии развития.

Методологическая основа опирается на сравнительный анализ инструментов государственной поддержки, динамики инвестиций, региональных программ и практик взаимодействия бизнеса, государства и науки. Использование синтеза статистических данных, экспертных оценок и нормативно-правовых положений позволяет выявить устойчивые закономерности и очертить перспективы сектора.

Материалы и методы. Эмпирическую базу составили действующие и проектируемые нормативно-технические документы Российской Федерации (ГОСТ Р, межгосударственные стандарты, ТР ЕАЭС, приказы профильных ведомств), а также гармонизируемые с ними стандарты IEC/ISO; отраслевые обзоры и статистические материалы по ВИЭ; публичные данные российских кейсов внедрения. Методологически использованы: (1) проблемно-теоретический анализ для идентификации «узких мест» (интероперабельность, кибербезопасность, оценка соответствия); (2) сопоставление IEC/ISO ↔ ГОСТ Р/ТР ЕАЭС по критериям полноты требований, испытываемых характеристик, процедур сертификации и последствий для срока ввода; (3) кейс-подход для иллюстрации влияния стандартов на транзакционные издержки интеграции; (4) постановка метрик эффекта: T_{app} – длительность согласований и испытаний (месяцы), $\Delta CAPEX/\Delta OPEX$ – изменение затрат интеграции (%), R_{cert} – риск отказа/повторной сертификации (баллы), ER – экспортная готовность (наличие испытаний по признанным схемам, код классификации). Ограничения связаны с неоднородностью источников и неполнотой данных по закрытым проектам; для

повышения достоверности использована перекрёстная верификация по независимым источникам и нормативным актам.

Ключевым инструментом роста выступают государственные субсидии и налоговые льготы, создающие благоприятный инвестиционный климат. Практика развитых стран показывает эффективность долгосрочных контрактов на поставку «зеленой» энергии, гарантирующих возвратность вложений. В России подобные механизмы получают развитие в рамках программ модернизации и проектов ДПМ ВИЭ [1].

Одним из важнейших элементов становится поддержка через тарифное регулирование. Оно обеспечивает баланс между интересами инвесторов и потребителей, позволяя постепенно снижать стоимость «зеленого» киловатта. Инновационную роль играет развитие механизмов «зеленых» облигаций и проектного финансирования, обеспечивающих диверсификацию источников капитала.

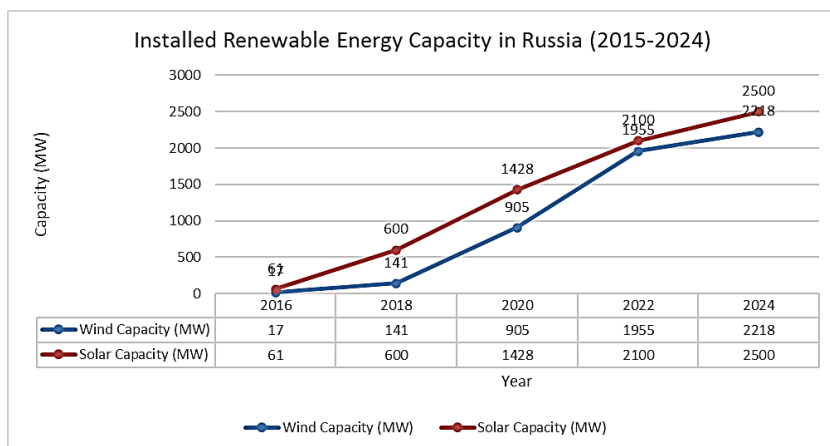
Рост глобальных инвестиций в возобновляемые источники подтверждается статистикой Международного агентства по возобновляемой энергетике (IRENA). По данным агентства, в 2023 году мировые вложения в сектор превысили 570 млрд долларов, а их доля в общей структуре энергетических инвестиций продолжает увеличиваться. «Renewable power capacity has more than quadrupled in the past decade, underlining the sector's pivotal role in the energy transition» [6, p. 14]. Эта тенденция указывает на устойчивость интереса инвесторов к «зеленым» проектам даже в условиях глобальных экономических турбулентностей.

В российском контексте перспективы также связаны с расширением внутреннего рынка оборудования для ВИЭ, рост которого позволяет снизить зависимость от импорта и формировать новые производственные кластеры.

Государство выступает координатором и гарантом долгосрочных стратегий, определяя рамки для бизнеса и инвесторов. Важным направлением становится формирование национальных программ углеродной нейтральности и стимулирование региональных стратегий, учитывающих специфику климатических условий и экономического потенциала территорий [3].

По словам академика А. Д. Некипелова, «в сложившихся условиях наличие базовых ресурсов (сельскохозяйственных угодий, природных ископаемых) для производственной деятельности и удовлетворения основных потребительских нужд является отнюдь не обузой, порождающей «наркотическую зависимость» от доходов, связанных с их эксплуатацией (так называемая голландская болезнь), а важнейшим условием успешного ответа на вызовы, с которыми столкнулась Россия ... при этом ключевой становится задача определения оптимального механизма финансирования

насуущных структурных изменений. Дело в том, что эти изменения требуют значительных инвестиций и при их реализации займут немало времени» [цит. по: 4, с. 147] Переход к возобновляемым источникам энергии в России способен стать одним из ключевых факторов экономической модернизации, открывая возможности для технологического лидерства и укрепления энергетической безопасности. Развитие ВИЭ имеет значение не только в экологическом, но и в социально-экономическом измерении. Для более наглядного понимания текущих тенденций целесообразно рассмотреть структуру источников инвестиций в возобновляемую энергетику, отражающую баланс между государственным и частным капиталом (см.: рис. 1).



Составлено автором по [5, 6]

Рисунок 1. Динамика инвестиций в возобновляемую энергетику в мире (2015-2024 гг.).¹

Краткий анализ диаграммы позволяет сделать вывод о сохраняющейся доминирующей роли государства в финансировании, тогда как

¹ Данные по ветровой мощности взяты из базы The Wind Power. В ней приведено, что мощность ветро-парков в России росла с 17 МВт в 2015-2017 гг. до 141 МВт в 2018 г., 905 МВт в 2020 г., 1,955 ГВт в 2021 г., 2,218 ГВт в 2022 г. и достигла 2,570 МВт в 2024 г. Данные по солнечной мощности на 2022–2023 гг. взяты из сводки EIA/GlobalEconomy: установленная солнечная мощность в России составила 2,17 ГВт в 2023 г., увеличившись с 1,82 ГВт в 2022 г.

Примечание: значения рассчитаны на основе данных официальной статистики (РПСЭД, SO UPS, The Wind Power, EIA) и отраслевых обзоров. Частично использована интерполяция между доступными годами; возможны небольшие расхождения из-за последующих уточнений статистики.

частный капитал и рыночные инструменты пока имеют ограниченное значение.

Я считаю, что именно расширение участия негосударственных источников и активное использование долговых инструментов могут стать основой для устойчивого развития сектора.

Логичным продолжением анализа структуры инвестиций становится рассмотрение конкретных экономических механизмов, которые применяются в России и способны влиять на развитие отрасли. Сопоставление этих инструментов в системной форме позволяет оценить их эффективность и перспективность (см.: табл. 1) [2].

Таблица 1.

**Основные механизмы поддержки возобновляемой энергетики
в России и их потенциал (составлено автором по [5, 6])**

Механизм	Сфера применения	Потенциал развития
Тарифное регулирование	Ветроэнергетика, СЭС	Расширение охвата регионов
Налоговые льготы	Корпоративные проекты	Увеличение числа участников
Зеленые облигации	Финансирование инфраструктуры	Создание федеральной программы
Государственные субсидии	Модернизация оборудования	Увеличение объемов поддержки
Долгосрочные контракты	Энергосбытовые компании	Формирование устойчивого рынка

В качестве иллюстрации влияния механизмов стандартизации и программ ДПМ-ВИЭ на динамику сектора рассмотрим конкретные проекты, реализованные на территории Российской Федерации в 2019-2023 гг. (см. табл. 2).

Таблица 2.

Российские кейсы ВИЭ (составлено автором по [5, 6])

Проект (тип / гидро / ветер / солнечный)	Регион и год ввода	Технические характери- стики	Механизм поддержки и локализация	Годовой выпуск / эффект
Адыгейская ВЭС, 150 МВт	Республика Адыгея; введена в марте 2020 г.	60 безредук- торных турбин LW100/2500 по 2,5 МВт; диа- метр ро- тора 100 м; высота 149 м.	ДПМ ВИЭ; инве- стиции 214 млн долл.; локализа- ция 55 % Строи- тельство – с дек. 2018 г., за- пуск – мар. 2020 г. → T _{app} ≈ 15 мес.	354 млн кВт·ч/го- д (20 % потреб- ления региона). Низкие риски сертификации (R _{cert}) за счёт использования стандартизиро- ванных компо- нентов.
Кочубеевская ВЭС, 210 МВт	Ставро- польский край; вве- дена в ян- варе 2021 г.	84 турбины по 2,5 МВт; вы- сота с лопа- стью 150 м, лопасть дли- ной ≈ 49 м; масса лопа- сти 8,6 т.	ДПМ ВИЭ; лока- лиза- ция 65 % – обору- дование изгото- влено в РФ. Про- ект реализован за 2 года (T _{app} ≈ 24 мес.) .	Планируемый годовой вы- пуск – 597 млн к Вт·ч. Высокая локализация по- вышает экспорт- ную готовность (ER) и снижает CAPEX.
Марченковская ВЭС, 120 МВт	Ростовская область; введена 1 июля 202 1 г.	48 турбин по 2,5 МВт; мест- ная площадка.	ДПМ ВИЭ; лока- лизация 68 %. Ввод осущест- влен за ≈ 1,5 года.	Планируемая ге- нера- ция – >402 млн к Вт·ч/год. Высо- кая локализация снижает риски отказа (R _{cert}).
Старомарьевская СЭС, 100 МВт	Ставро- польский край; вве- дена 1 ап- реля 2020 г	349 560 ФЭ-мо- дулей на 490 000 м².	ДПМ СЭС; пер- вая крупная СЭС региона; единич- ное сооружение упростило согла- сование; локали- зация высокая благодаря соб- ственной линии Solar Systems.	>150 млн кВт·ч/г- од; быстрый ввод (≈ 1 год) благодаря мо- дульным кон- струкциям.

Проект (тип /	Регион и год ввода	Технические характери- стики	Механизм поддержки и локализация	Годовой выпуск / эффект
Элистинская (Аршанская) СЭС, 115,6 МВт	Республика Калмыкия; I оче- редь – 78 М Вт (2021), II оче- редь – 37,6 МВт (ап- рель 2022)	PV-модули производства «Хевел»; про- ект реализован Fortum сов- местно с РФПИ.	ДПМ СЭС; ис- пользование оте- чественных модулей обеспе- чило высокую локализацию.	Крупнейшая СЭС РФ; мощ- ность 115,6 МВт; показатель T _{app} по очере- дям ≈ 1 год; про- ект завершил первую фазу программы ДПМ-СЭС, сум- марная мощ- ность солнечных проектов CSA – 1,788 ГВт.

Согласно представленным данным, развитие российских проектов возобновляемой энергетики характеризуется поступательным ростом мощностей при одновременном сокращении регуляторных лагов и повышении уровня технологической локализации. Ветровые станции Адыгейская, Кочубеевская и Марченковская демонстрируют эффект стандартизированных решений и участия в программе ДПМ ВИЭ: средний срок реализации (T_{app}) не превышает 1,5-2 лет, а локализация оборудования достигает 55-68 %, напрямую снижая риски отказа в сертификации (R_{cert}) и зависимость от импорта. Солнечные проекты Старомарьевская и Элистинская (Аршанская) СЭС подтверждают эффективность унифицированных технических требований и отечественных фотоэлектрических модулей: быстрая сертификация и высокие показатели экспортной готовности (ER) обеспечили ввод объектов в течение одного года при средней годовой выработке 150-400 млн кВт·ч. Совокупно кейсы свидетельствуют о том, что сочетание единых стандартов, прозрачных процедур оценки соответствия и государственной поддержки по схеме ДПМ ВИЭ формирует устойчивый цикл внедрения ВИЭ-технологий – от проектирования до выхода на рынок, сокращая издержки и усиливая инвестиционную привлекательность отрасли.

Разработка и внедрение системы опережающей стандартизации в сфере возобновляемой энергетики предполагают поэтапную реализацию комплекса взаимосвязанных мер, направленных на сокращение регуляторных лагов, повышение технологической независимости и экспортной готовности российских решений. На основании анализа

текущих проектов и международных практик предлагается следующая последовательность действий (см. табл. 3).

Таблица 3.

Дорожная карта ускорения стандартизации и внедрения ВИЭ в Российской Федерации (2025-2030 гг.) (составлено автором по [5, 6])

№	Этап и направление	Содержание действий	Измеримые ориентиры (до 2030 г.)
1	Создание цифровой платформы стандартов ВИЭ	Формирование единого цифрового контура Росстандарта и Минэнерго для публикации, актуализации и обратной связи по стандартам ИЕС/ISO–ГОСТ Р / TP EAЭС.	До 2026 г. – подключение ≥ 80 % профильных организаций; время обновления стандарта ≤ 6 мес.
2	Внедрение принципа «минимально жизнеспособного стандарта» (MVS)	Разработка упрощённых базовых стандартов, позволяющих вводить технологии с последующей детализацией требований.	Сокращение сроков сертификации (T_{app}) с 24 до 12 мес.; 5 MVS-документов ежегодно.
3	Гармонизация российских норм с международными	Актуализация ключевых позиций ИЕС 61400, ISO 50001, ИЕС 62717 и др. в составе национальных ГОСТ Р.	Доля гармонизированных стандартов – ≥ 75 % к 2028 г.
4	Развитие центров испытаний и цифровых двойников	Создание аккредитованных испытательных лабораторий и цифровых полигонов на базе вузов и НИИ.	К 2027 г. – 10 центров, охватывающих 100 % типов оборудования ВИЭ; снижение R_{cert} на 30 %.
5	Введение «зелёных» KPI в программы господдержки	Интеграция показателей энергоэффективности и устойчивости в критерии отбора проектов ДПМ ВИЭ 2.0.	Повышение доли «зелёных» проектов до 50 % от общего объёма; удельное снижение CAPEX на 10–15 %.
6	Финансовая стандартизация и ESG-инструменты	Разработка национальной таксономии устойчивых инвестиций и унификация отчётности по ESG-критериям.	До 2029 г. – привлечение ≥ 250 млрд руб. через “зелёные” облигации; 100 % отчётов по единому формату.

№	Этап и направление	Содержание действий	Измеримые ориентиры (до 2030 г.)
7	Развитие экспортной инфраструктуры	Поддержка сертификации оборудования ВИЭ по схемам IECRE, UL и EAC для выхода на внешние рынки.	Увеличение экспортной готовности (ER) до 0,8; экспорт технологий – до 200 млн долл./год.
8	Образовательные и кадровые программы	Создание специализированных магистратур и программ повышения квалификации по стандартизации ВИЭ.	К 2030 г. – ≥ 5 межвузовских программ; ежегодная подготовка > 500 специалистов.

Предложенная дорожная карта сочетает нормативные, институциональные и технологические механизмы, специфика которых позволяет перейти от фрагментарного обновления стандартов к системной экосистеме регулирования. Ключевой эффект – сокращение среднего регуляторного цикла (от R&D до серийного выпуска) с 4 до 2 лет, снижение транзакционных издержек сертификации на 25-30 %, рост экспортной готовности (ER) до 0,8 и повышение доверия инвесторов к «зеленым» активам. Согласованное выполнение мер поэтапно формирует критическую массу компетенций и инфраструктуры, необходимых для достижения стратегических целей энергетического перехода России до 2030 г.

Выводы

Возобновляемая энергетика становится точкой роста, способной обеспечить экономическую диверсификацию, снижение рисков ресурсной зависимости и формирование новых технологических рынков. Экономические механизмы поддержки, включая тарифное регулирование, льготы и развитие «зеленых» финансовых инструментов, создают основу для устойчивого развития сектора. Стратегические перспективы связаны с координацией действий государства, бизнеса и научного сообщества, а также с расширением внутреннего рынка оборудования [5].

Россия, располагая огромным потенциалом для развития ВИЭ, имеет возможность укрепить позиции в мировой энергетической системе и создать новые конкурентные преимущества. Однако, реализация этих перспектив требует активной государственной политики, ориентированной на долгосрочные цели, и готовности бизнеса к внедрению инноваций.

Таким образом, исход исследования подтверждает, что при условии реализации предложенных мер возобновляемая энергетика способна стать одним из ключевых направлений структурной модернизации российской экономики.

Список литературы:

1. Виноградова, Е. В. Экономические аспекты развития возобновляемых источников энергии в России // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». – 2020. – №1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskie-aspekty-razvitiya-vozobnovlyaemyh-istochnikov-energii-v-rossii> (дата обращения: 01.10.2025).
2. Глазкова, В. В. Функционирование и развитие системы теплоснабжения в России в условиях смены энергетического уклада // E-Management. – 2022. – №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/funktsionirovanie-i-razvitie-sistemy-teplosnabzheniya-v-rossii-v-usloviyah-smeny-energeticheskogo-uklada> (дата обращения: 01.10.2025).
3. Макарова, Е. А., Лысенко, К. В., Смоловик, Е. В. Рынок «зеленых» облигаций в новых условиях: финансовый пузырь или эффективный инструмент финансирования? // Современная мировая экономика. – 2023. – Т. 1. № 3(3). – URL: <https://cwejournal.hse.ru/article/view/19731/17378> (дата обращения: 01.10.2025).
4. Некипелов А. Д. Экономика России в условиях кризиса мирохозяйственного устройства : [электронный ресурс] / А. Д. Некипелов. – М. : Изд-во Лихачёвского фонда, 2022. – 5 с. – URL: <https://www.lihachev.ru/pic/site/files/lihcht/2022/new/nekipelov-ekonomika.pdf> (дата обращения: 01.10.2025).
5. Объём ВИЭ в мире к концу 2023 года достиг 3,87 тыс. ГВт // Peretok.ru. 03.05.2024. URL: <https://peretok.ru/news/trading/27643/> (дата обращения: 01.10.2025).
6. IRENA: в 2023 году ВИЭ-генерация обеспечила 87% общемирового прироста энергоёмностей // Энергетика и промышленность России. 22.03.2024. – URL: <https://eprussia.ru/market-and-analytics/1098123.htm> (дата обращения: 01.10.2025).

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ КРАСНОЯРСКОГО КРАЯ)

Пряничников Евгений Владимирович

аспирант,
кафедра экономики и управления,
ОЧУВО Международный инновационный
университет,
РФ, г. Сочи

REGIONAL HUMAN CAPITAL MANAGEMENT (USING THE KRASNOYARSK KRAI AS AN EXAMPLE)

Pryanichnikov Evgeny Vladimirovich

Postgraduate Student,
Department of Economics
and Management,
International Innovation University,
Russia, Sochi

Аннотация. Внедрение цифровых технологий и сетевых принципов в экономическую деятельность вызывает значительные изменения в процессах формирования, применения и совершенствования человеческого капитала. Трансформируются модели производства и потребления, характер экономической активности, требуемый набор профессиональных компетенций, цифровых навыков и подходы к управлению. В данной статье представлена оценка человеческого капитала трудовых ресурсов и населения РФ и изучен научно-технологический потенциал регионов.

Abstract. The introduction of digital technologies and network principles into economic activity is causing significant changes in the formation, application, and improvement of human capital. Production and consumption models, the nature of economic activity, the required set of professional competencies, digital skills, and management approaches are being transformed. This article presents an assessment of the human capital of the Russian workforce and population and examines the scientific and technological potential of the regions.

Ключевые слова: цифровизация, человеческий капитал, цифровые технологии, индустриально-развитые регионы.

Keywords: digitalization, human capital, digital technologies; industrially developed regions.

Традиционный человеческий капитал эволюционирует в сетевой, обогащаясь новыми цифровыми компетенциями и характеристиками. Это обуславливает необходимость разработки новых методов и принципов государственного регулирования человеческого капитала для обеспечения стабильного экономического роста и укрепления конкурентных позиций в формирующейся цифровой экономике.

Цифровая экономика и глобальные сети меняют содержание и характер взаимодействия между государством, бизнесом и работниками. Компании все больше ориентируются на сетевой человеческий капитал с развитыми цифровыми компетенциями, что является ключевым фактором конкурентоспособности. Это требует повышения эффективности государственного и корпоративного управления развитием сетевого человеческого капитала. Правительства разных стран осознают необходимость регулирования человеческого и интеллектуального капитала с использованием новых цифровых инструментов.

На глобальном уровне, Программа развития ООН более 30 лет рассчитывает «Индекс человеческого развития», который является интегральным показателем, отражающим возможности для долгой и здоровой жизни, получения знаний и достижения достойного уровня жизни. Внедрение этого показателя подчеркнуло необходимость учета не только экономического прогресса, но и улучшения здравоохранения и образования при оценке развития человеческого капитала. За прошедшие годы ООН разработала дополнительные индексы для учета современных вызовов [1].

Разработка теоретических основ управления человеческим капиталом требует комплексного подхода, учитывающего изменения в социально-экономической среде. Важным аспектом является интеграция классических и современных управленческих концепций, что позволяет адаптировать управленческие практики к условиям высокотехнологичных компаний и формировать новые способы взаимодействия между сотрудниками и организацией.

В контексте прогрессивного развития экономики, основанной на инновациях, структура человеческого капитала сегодня может быть рассмотрена на трех взаимосвязанных уровнях, каждый из которых имеет свои подкатегории. Это, во-первых, общенациональный человеческий капитал (макроуровень), во-вторых, человеческий капитал, сосредоточенный внутри корпораций (мезоуровень), включающий человеческие ресурсы организации, и, в-третьих, индивидуальный человеческий капитал (микроуровень), представляющий собой потенциал каждого отдельного человека. Состояние нации в целом отражается на макроуровне. Данный экономический показатель объединяет капитал

конкурентоспособности страны, здоровье населения, социальный и политический капитал. Фундаментом для этих элементов макроуровня служат компоненты мезоуровня.

Для успешного развития цифровой экономики, построенной на нейро-сетях, необходимо эффективное государственное регулирование человеческого капитала, обеспечивающее равный доступ к возможностям для всех участников. Правительственные меры способствуют созданию справедливых условий, позволяя небольшим компаниям конкурировать с более крупными.

Новые цифровые правительства должны активно внедрять механизмы регулирования человеческого капитала, гарантируя безопасную среду для всех, кто вовлечен в цифровую экономику. Законодательство должно обеспечивать защиту интеллектуальной собственности в цифровом пространстве.

Государственное регулирование необходимо и для защиты прав работников в новом цифровом мире. Оно должно обеспечивать достойную оплату труда, доступ к безопасным условиям труда и социальные гарантии.

Человеческий капитал включает в себя знания, умения и навыки, которые люди используют для получения экономической выгоды. В цифровой экономике это относится к развитию технических навыков, таких как программирование и анализ данных, а также к навыкам коммуникации и сотрудничества в цифровой среде. Государственное регулирование играет ключевую роль в развитии человеческого капитала, предоставляя возможности для образования и стимулируя инвестиции предприятий в развитие персонала.

Инициативы цифрового правительства, такие как онлайн-курсы и программы наставничества, помогают быстро и эффективно приобретать новые навыки.

В таблице 1 представим данные по оценке человеческого капитала трудовых ресурсов и населения в трудоспособном возрасте в РФ за 2020-2024 гг. млн. человек

Таблица 1.**Оценка человеческого капитала, трудовых ресурсов и населения в трудоспособном возрасте в РФ за 2020-2024 гг. млн. человек**

Показатель	2020 г	2021 г	2022 г	2023 г	2024 г.
Трудовые ресурсы, в том числе:	89,1	90,5	91,6	90,7	88,5
трудоспособное население в трудоспособном возрасте	80,1	80,2	81,5	81,8	79,3
иностранные трудовые мигранты	2,1	3,1	3,5	3,1	2,8
лица старше трудоспособного возраста и подростки, занятые в экономике	6,9	7,2	6,6	7,0	6,8
Население в трудоспособном возрасте	81,9	84,4	83,4	82,8	80,7
Рабочая сила	74,9	75,4	74,9	76,0	76,1
Занятые в экономике	70,6	71,7	72,1	73,6	74,2
Безработные	4,3	3,6	3,0	2,4	1,9
Уровень безработицы, %	5,8	4,8	3,9	3,2	2,5

В результате экономических потрясений последних лет, наблюдалось сокращение рабочей силы. В 2024 году этот показатель составил 76,1% от общего числа трудовых ресурсов. При сохранении данной тенденции, в 2025 году численность рабочей силы могла бы достигнуть 78,3 млн. человек [2]. Если опираться на ретроспективные данные за 2020-2024 годы и применить линейную экстраполяцию, то получится результат в 76,4 млн. человек, что вполне согласуется с вышеуказанным диапазоном. Согласно официальному прогнозу Минэкономразвития, этот показатель будет колебаться в пределах 76,0-76,1 млн. человек.

Основные показатели научно-технологического потенциала субъектов РФ приведены в таблице 2.

Таблица 2.

Научно-технологический потенциал регионов

Субъекты РФ	Прирост высокопроизводительных рабочих мест за 2015–2024 – гг., ед. на 1 тыс. чел. население	Уровень инновационной активности организаций		Выдано патентов на изобретения в 2015–2024гг., ед. на 100 тыс. чел. населения	Выдано патентов на полезные модели в 2015–2024гг., ед. на 100 тыс. чел. населения
		2024 г.	2024 г. к 2015 г.		
РФ	64,5	11,31	1,01	149,9	67,5
Красноярский край	48,7	6,67	–2,83	123,5	48,6
Владимирская обл.	40,2	12,35	–0,45	144,1	39,9
Вологодская обл.	37,6	9,34	2,04	60,6	34,1
Волгоградская обл.	28,6	7,41	0,31	101,6	67,7
Иркутская обл.	42,8	7,74	0,84	78,7	26,4
Калужская обл.	55,1	13,38	2,78	131,3	38,2
Ленинградская обл.	78,4	8,14	–1,96	29,5	22,8
Липецкая обл.	29,4 11	11,94	–2,16	48,6	24,4
Московская обл.	96,5	11,47	2,97	179,3	82,5
Мурманская обл.	31,6	8,79	–0,21	48,4	22,2
Нижегородская обл.	90,9	15,09	0,39	110,2	61,4
Новгородская обл.	7,0	9,19	1,69	74,1	37,8
Омская обл.	46,7 8	8,59	0,39	108,0	68,1
Пермский край	48,4	13,46	–0,64	132,1	59,9
Респ. Башкортостан	45,7	16,37	3,27	141,1	42,7
Ростовская обл.	31,7	26,62	17,92	126,3	42,4
Самарская обл.	59,8	18,79	12,49	139,2	96,8
Свердловская обл.	58,7	12,09	–1,21	121,0	76,3
Челябинская обл.	72,5	12,61	1,11	84,2	73,6
Ярославская обл.	53,0	11,44	–0,86	122,1	77,3

Подводя итог, можно предположить, что численность рабочей силы в 2025 году останется в пределах 76,0-77,0 миллионов человек. Количество занятых граждан напрямую связано с динамикой валового внутреннего продукта (ВВП). За период 2020-2024 гг. коэффициент корреляции между годовыми изменениями численности занятых и изменениями ВВП в сопоставимых ценах составил 0,59. Уравнение линейной регрессии между этими величинами имеет коэффициент детерминации $R^2=0,35$, что позволяет использовать его для прогнозирования в краткосрочном и среднесрочном периодах.

В эпоху цифровой экономики развитие человеческого капитала имеет первостепенное значение для успеха как отдельных людей, так и всей экономики. В связи с переходом к цифровым технологиям, необходимо инвестировать в развитие навыков, позволяющих адаптироваться к новым реалиям и оставаться конкурентоспособными [3].

Анализ не выявил явного лидерства индустриальных регионов в процессе внедрения и применения цифровых технологий в сфере развития человеческого капитала. Однако, учитывая влияние Красноярского края на общероссийский показатель, можно утверждать, что индустриальные регионы не отстают в использовании цифровых технологий, а по некоторым показателям даже превосходят среднероссийские значения.

Список литературы:

1. Тугускина Г.Н., Дорофеев В.Д. Исследование состояния человеческого капитала России // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2025. – № 7. – С. 170-176.
2. Индекс человеческого развития в России: региональные различия. Официальный сайт Аналитического центра при Правительстве РФ [Электронный ресурс]. – URL: [https:// ac.gov.ru/uploads/2-Publications/analitika/2024/ICR_2024_long.pdf](https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/analitika/2024/ICR_2024_long.pdf) (дата обращения: 14.10.2025).
3. Перечень инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года. Распоряжение Правительства РФ от 06.10.2021 № 2816-р. (ред. от 14.10.2025).

4. ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОЕКТА НА ПРИМЕРЕ "ШКОЛЬНОЙ ЛИГИ ПО ТЭГ-РЕГБИ"

Топунова Маргарита Павловна

студент

*Казанский национальный исследовательский
технический университет
им. А.Н. Туполева-КАИ,
РФ, г. Казань*

Чебенева Ольга Евгеньевна

*научный руководитель,
канд. экон. наук, доцент,
Казанский национальный исследовательский
технический университет
им. А.Н. Туполева-КАИ,
РФ, г. Казань*

SOURCES OF FINANCING FOR THE PROJECT USING THE EXAMPLE OF THE "SCHOOL TAG RUGBY LEAGUE"

Topunova Margarita Pavlovna

Student,

*Kazan National Research Technical University
named after A.N. Tupolev-KAI,
Russia, Kazan*

Chebeneva Olga Evgenievna

*Scientific adviser,
Candidate of Economics, Associate Professor,
Kazan National Research Technical University
named after A.N. Tupolev-KAI,
Russia, Kazan*

Аннотация. Целью данной статьи является анализ и систематизация потенциальных источников финансирования и механизмов их привлечения для обеспечения долгосрочной финансовой устойчивости социально значимого спортивного проекта на примере «Школьной лиги по тэг-регби», реализуемого в Республике Татарстан. Особое внимание уделяется диверсификации источников, включая гранты, государственную поддержку и корпоративное спонсорство.

Abstract. The purpose of this article is to analyze and systematize potential sources of financing and mechanisms for attracting them to ensure the long-term financial stability of a socially significant sports project using the example of the School Tag Rugby League. Special attention is paid to the diversification of sources, including grants, government support and corporate sponsorship.

Ключевые слова: тэг-регби, школьная лига, финансирование проекта, гранты, спонсорство, спортивный менеджмент, Республика Татарстан.

Keywords: tag rugby, school league, project financing, grants, sponsorship, sports management, Republic of Tatarstan.

Обеспечение финансовой устойчивости социально ориентированных проектов является одной из ключевых задач их эффективной реализации, особенно в сфере развития детско-юношеского спорта. Проект «Школьная лига по тэг-регби» в Республике Татарстан служит показательным примером такой инициативы, чей стартовый этап был успешно реализован благодаря грантовой поддержке. Однако для обеспечения долгосрочной устойчивости и системного развития подобные проекты требуют диверсифицированного подхода к формированию финансовой стратегии, выходящего за рамки разовых источников. В данной статье будут систематизированы и проанализированы основные источники финансирования и механизмы их привлечения, применимые для проекта «Школьная лига по тэг-регби».

Мировой опыт демонстрирует эффективность многоканального, диверсифицированного подхода к финансированию массового и детского спорта. В развитых странах (США, Великобритания, Германия) преобладает смешанная система, сочетающая государственную поддержку с корпоративным спонсорством, частными пожертвованиями и целевыми фондами. Важную роль играют благотворительные фонды и налоговые стимулы для спонсоров [4, с. 11].

В Российской Федерации также активно развиваются государственные программы поддержки (Фонд президентских грантов, Министерство

спорта РФ, региональные программы). Параллельно растет частное спонсорство и корпоративная социальная ответственность, особенно со стороны крупных компаний, заинтересованных в формировании позитивного имиджа. Однако для небольших региональных проектов, таких как «Школьная лига по тэг-регби», системный фандрайзинг и эффективная диверсификация источников финансирования остаются проблемной областью, требующей методической поддержки.

Проект «Школьная лига по тэг-регби» представляет собой значимую социальную инициативу, направленную на развитие физической культуры и формирование здорового образа жизни среди детей младшего школьного возраста. Его основная цель – популяризация тэг-регби как доступного, безопасного и инклюзивного вида спорта, способствующего гармоничному развитию личности. Миссия лиги заключается в формировании физически развитой личности, способной к активной творческой самореализации и укреплению здоровья посредством тэг-регби. Проект способствует не только систематическим занятиям спортом, но и развитию социальных навыков, командного взаимодействия и лидерских качеств у детей [2, с. 198].

Важно отметить, что «Школьная лига по тэг-регби» интегрирована в стратегический менеджмент Федерации Регби Республики Татарстан. Это подчеркивает ее стратегическую значимость для регионального развития регби и служит весомым аргументом при привлечении финансирования.

Целевой аудиторией проекта являются учащиеся младших классов общеобразовательных учреждений Республики Татарстан. Проект охватывает более 100 школ в 16 районах республики, вовлекая свыше 2000 школьников, что способствует массовому приобщению детей к спорту и обеспечивает существенный социальный и демографический эффект. Привлечение молодых спортсменов-регбистов в качестве менеджеров, инструкторов и судей способствует развитию молодежного кадрового потенциала и обеспечивает преемственность поколений в спортивной сфере региона.

Реализация проекта «Школьная лига по тэг-регби» на начальном этапе была обеспечена грантовым финансированием, выступившим мощным стимулом для его запуска. Федеральная грантовая поддержка позволила приобрести необходимое оборудование и организовать серию стартовых турниров, заложив фундамент для дальнейшего расширения и популяризации проекта. Гранты, как специфический вид финансирования, характеризуются безвозвратностью, ограниченным сроком действия и предоставлением официального признания, что снижает финансовые риски, обеспечивает дисциплину расходования средств и повышает легитимность инициативы.

К основным типам грантов, релевантных для проекта «Школьная лига по тэг-регби», относятся [6]:

1. Программа президентских грантов – является одним из наиболее популярных и доступных федеральных источников поддержки некоммерческих организаций. Гранты данной программы способны покрыть значительную часть расходов на начальной стадии проекта и обеспечивают не только финансовую поддержку, но и официальное признание, что существенно облегчает последующее привлечение финансирования.

2. Конкурсы Министерства спорта РФ – эти гранты специализируются на поддержке развития массового и молодежного спорта, а также продвижении здорового образа жизни. Они предусматривают частичную компенсацию расходов на организацию спортивных мероприятий, закупку инвентаря и обучение. Однако, характерно распределение средств между множеством проектов, что обуславливает ограниченный размер индивидуальных грантов и подчеркивает необходимость диверсификации источников финансирования.

Несмотря на очевидные преимущества, грантовое финансирование сопряжено с рядом существенных ограничений, к ним относятся фрагментарный характер и отсутствие долгосрочной перспективы (каждый новый этап или год функционирования проекта требует повторной подачи заявки и победы в конкурсе), строгие критерии целевого использования средств, не всегда покрывающие все статьи проектных расходов, а также высокая конкуренция среди множества социально значимых инициатив, что делает получение гранта не гарантированным. Эти факторы обуславливают нецелесообразность полагаться исключительно на грантовую поддержку для обеспечения долгосрочной устойчивости и системного развития проекта [5, с. 47].

Таким образом, для обеспечения долгосрочной устойчивости «Школьной лиги по тэг-регби» критически важен поиск и привлечение диверсифицированных и стабильных источников финансирования. В качестве одного из приоритетных и наиболее эффективных направлений предлагается активно задействовать спонсорскую поддержку. Организаторам проекта следует целенаправленно работать с крупными компаниями, способными инвестировать в социально значимые инициативы, при этом акцентируя внимание на взаимной выгоде такого сотрудничества. Для корпораций участие в подобных проектах обеспечивает ряд стратегических преимуществ: укрепление репутации и имиджа (повышение корпоративной социальной ответственности – КСО), популяризацию продукта и бренда через рекламные интеграции,

а также усиление связей с местными сообществами, что способствует формированию лояльности.

При ориентировочном бюджете турнира в 3-5 миллионов рублей, привлечение нескольких крупных спонсоров, каждый из которых потенциально может внести от 0,5 до 1 миллиона рублей, способно покрыть значительную часть этих расходов. В качестве потенциальных стратегических партнеров-спонсоров для «Школьной лиги по тэг-регби» определены крупные промышленные и финансовые предприятия Республики Татарстан, обладающие опытом в области корпоративной социальной ответственности:

- ПАО «Нижекамскнефтехим»
- ОАО «КАМАЗ»
- ООО «ТАИФ-НК»
- Группа «Ак Барс Холдинг»
- ПАО «Казаньоргсинтез»

Их потенциальное участие соответствует стратегиям КСО и способно обеспечить проекту необходимую финансовую устойчивость.

Несмотря на значимость спонсорской поддержки, её привлечение не всегда способно полностью удовлетворить финансовые потребности проекта. В обеспечении устойчивого развития «Школьной лиги по тэг-регби» ключевую роль играет государственная поддержка, учитывая активную позицию Республики Татарстан в развитии молодежных инициатив и спорта.

Основные направления государственной поддержки включают [3, с. 120]:

1. Федеральные и региональные гранты: целевые программы Министерства спорта РФ и региональных ведомств, направленные на развитие массового и детско-юношеского спорта, способны предоставить средства на оборудование, мероприятия и поддержку тренерского состава.

2. Субсидии из местных бюджетов: муниципальные отделы образования и спорта могут выделять средства на поддержку школьных спортивных лиг, компенсацию затрат на аренду инфраструктуры и организацию локальных соревнований, что особенно актуально для проекта с охватом 16 районов.

3. Партнерство с государственными образовательными учреждениями: предоставление школами спортивных площадок на безвозмездной или льготной основе представляет собой форму не прямой государственной поддержки, существенно снижающей операционные расходы проекта.

4. Участие в целевых программах по развитию массового спорта: интеграция «Школьной лиги по тэг-регби» в государственные программы федерального или регионального уровня обеспечивает системное финансирование и институциональную поддержку.

Для обеспечения полной финансовой устойчивости «Школьной лиги по тэг-регби», помимо грантов, спонсорской поддержки и государственной помощи, необходимо активно применять краудфандинг и другие инновационные методы привлечения средств. Краудфандинг, представляющий собой механизм народного финансирования через специализированные онлайн-платформы, особенно эффективен для социально значимых проектов, способных формировать активное сообщество сторонников.

Помимо классического краудфандинга, перспективными являются такие инновационные подходы, как фандрейзинговые мероприятия (благотворительные марафоны, спортивные праздники с платным участием), организация партнерских программ с местными предприятиями малого и среднего бизнеса, а также вовлечение сообщества через добровольческие взносы и пожертвования от выпускников школ-участниц лиги. Эти методы не только способствуют диверсификации источников финансирования, но и укрепляют связи с сообществом, повышая узнаваемость и лояльность к бренду лиги [1, с. 128].

Проведенный анализ источников финансирования для проекта «Школьная лига по тэг-регби» убедительно демонстрирует, что его долгосрочная финансовая устойчивость и развитие напрямую зависят от реализации комплексной и диверсифицированной стратегии. Эта стратегия включает в себя системное привлечение грантовой и спонсорской поддержки, активное взаимодействие с государственными структурами на федеральном и региональном уровнях, внедрение инновационных методов фандрейзинга.

Каждый из этих каналов не только обеспечивает необходимые финансовые потоки, но и способствует повышению социальной значимости проекта и расширению вовлеченности сообщества. Учитывая массовый охват детей, развитие молодежного кадрового потенциала и высокую социальную направленность, «Школьная лига по тэг-регби» обладает существенным потенциалом для привлечения широкого круга инвесторов и партнеров. Применение такой многовекторной финансовой модели позволит не только оперативно покрывать текущие расходы, но и обеспечит условия для масштабирования и институционального закрепления проекта в спортивной экосистеме Республики Татарстан.

Список литературы:

1. Аверин А. В., Загулова Д. В. Анализ источников финансирования развития физической культуры и спорта в российской федерации // ЭТАП, 2021. – №5. – С. 126-138.
2. Андреев Т.А., Череп З.П., Попов А.П., Хомутова Е.В., Павленко Е.П., Серженко Е.В. Тег-регби как перспективное направление физического воспитания учащейся молодежи в неспециализированном высшем учебном заведении // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта, 2021. – № 7. – С. 197-201.
3. Иванов Д. В. Социальная политика регионов в области профессионального спорта: состояние и тенденции развития // Известия ТулГУ. Гуманитарные науки, 2022. – №3. – С. 119-127.
4. Нестерова М. Н., Светличная Е.Е., Глуханюк Н.В. Тег-регби как перспективное направление физического воспитания учащейся молодежи // Наука, 2020. – № 7. – С. 10-13.
5. Ольховский Р. М., Филимонова С. И., Жданович Д. О., Еремина Е. А. Совершенствование механизмов финансового обеспечения деятельности студенческих спортивных клубов // ТиПФК, 2021. – №3. – С. 45-47.
6. Гранты РФ. Информационный ресурс об оказании финансовой поддержки некоммерческим неправительственным организациям в регионах Российской Федерации. О платформе президентских грантов [Электронный ресурс] – URL: <https://xn--80af5akm8c.xn--p1ai/data/grants/about> (дата обращения: 05.10.2025)

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И АНАЛИЗА БОЛЬШИХ ДАННЫХ В ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ГОРОДА

Чжоу Цань

бакалавр,
университет МГУ-ППИ в Шэньчжэне,
Китай, г. Шэньчжэнь

THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE SYSTEMS AND BIG DATA ANALYSIS IN THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF CITIES

Zhou Can

Bachelor,
MSU-PPI University in Shenzhen,
China, Shenzhen

Аннотация. В статье рассматривается применение систем искусственного интеллекта (ИИ) и анализа больших данных (Big Data) в отношении социально-экономического развития городов. Рассмотрены основные направления использования ИИ в городской среде, включая смарт-контроль, автоматизированные системы поддержки населения и интеллектуальные сервисы прямого взаимодействия. Проанализированы возможности интеграции ИИ в концепцию «умного города», охватывающую управление ресурсами, транспорт, энергетику, безопасность, здравоохранение и жилищно-коммунальный комплекс. Сделан вывод о том, что ИИ и системы анализа больших данных представляют собой перспективный инструмент для оптимизации управления городским развитием и повышения качества жизни населения

Abstract. This article examines the application of artificial intelligence (AI) systems and big data (Big Data) analysis for the socio-economic development of cities. The main directions of AI use in urban environments are considered, including smart control, automated population support systems, and intelligent direct interaction services. The possibilities of integrating AI into the “smart city” concept are analyzed, covering resource management, transportation, energy, security, healthcare, and the housing and utilities sector. It is concluded that AI and big data analysis systems represent a promising tool for optimizing urban development management and improving the quality of life of the population.

Ключевые слова: искусственный интеллект, нейросети, прогнозирование, городское управление, социально-экономическое развитие, межотраслевой баланс.

Keywords: artificial intelligence, neural networks, forecasting, urban management, socio-economic development, intersectoral balance.

Современные города функционируют как сложные социально-экономические системы, требующие комплексного управления и прогнозирования. В условиях ускоряющейся цифровизации ключевое значение приобретает использование систем анализа больших данных (Big Data), оказывающих непосредственное влияние как на расчетные показатели, так и на математические модели анализа функциональных задач территории и отдельных сфер её развития [9; 5]. Термин «большие данные» стал одним из наиболее востребованных в области информационных технологий. Он обозначает совокупность структурированных, полуструктурированных и неструктурированных данных, которые требуют применения новых методов анализа. Особое внимание уделяется именно неструктурированным данным, поскольку именно они наиболее характерны для социально-экономических процессов [3]. Для обработки показателей используются методы искусственного интеллекта (ИИ), включая глубокое машинное обучение и нейросетевые архитектуры. Методы подобного рода позволяют выявлять закономерности, формировать прогнозы и создавать математические модели, описывающие как экономические, так и социальные перспективы развития территорий [4].

Целью настоящей статьи является систематизация подходов к использованию ИИ и анализа больших данных в городском управлении, а также выявление перспектив и ограничений их применения. Применение ИИ в городской среде предполагает интеграцию инновационных технологий в ключевые сферы общественной жизни: управление ресурсами, транспорт, энергетику, безопасность, медицину и жилищно-коммунальный комплекс. В научной литературе выделяются несколько направлений использования ИИ:

- **системы смарт-контроля**, обеспечивающие участие граждан в экономических отношениях и социальных процессах посредством цифровых платформ;
- **автоматизированные комплексы поддержки населения**, адаптирующиеся к социальным задачам (например, помощь пожилым людям, обеспечение безопасности);
- **интеллектуальные сервисы прямого взаимодействия**, включающие робототехнику, системы доставки с использованием дронов, автоматический перевод и сурдоперевод [5; 7].

Особое место занимают концепции «умного города», где ИИ обеспечивает:

- цифровизацию управления и создание единого центра принятия решений;
- использование ИИ для повышения общественной безопасности;
- развитие умных транспортных и энергетических систем;
- внедрение технологий «умного дома»;
- применение ИИ в здравоохранении и социальной сфере;
- формирование информационной прозрачности и вовлечение граждан в процесс управления [6; 2].

Для анализа возможностей применения ИИ в городских условиях использованы следующие методы:

1. **Анализ больших данных.** Обработка структурированных и неструктурированных массивов информации о городской инфраструктуре, транспортных потоках, энергопотреблении, социальной активности населения.

2. **Моделирование с использованием нейросетей.** Построение прогнозов на основе алгоритмов глубокого обучения, включая задачи классификации и прогнозирования.

3. **Сравнительный анализ моделей.** Сопоставление традиционного межотраслевого баланса (МОСБ) с динамическими моделями нейронных сетей [1].

4. **Обзор практических кейсов.** Рассмотрение успешных примеров внедрения ИИ в городское управление (Siemens Mobility, CityScope MIT Media Lab, Waymo, Sensoneo и др.).

Применение ИИ в городских системах позволяет достичь следующих результатов:

- оптимизация городского управления: создание единого цифрового центра, обеспечивающего эффективное распределение ресурсов;
- повышение безопасности: использование систем распознавания лиц и предиктивного анализа преступности (NEC NeoFace, Hikvision);
- развитие интеллектуальной инфраструктуры: внедрение умных транспортных систем (Siemens Mobility), цифровых энергетических комплексов и интеллектуальных систем управления отходами (Sensoneo, Enevo);
- прогресс в медицине: создание электронных медицинских карт, применение носимых устройств для мониторинга здоровья, концепция «подключенного пациента»;
- социальная интеграция: расширение участия граждан в принятии решений за счет открытых данных и цифровых платформ.

Современные нейросети демонстрируют быстрый прогресс. Стоимость их обучения снижается: с первоначальных \$5 млн до \$450 тыс. в 2023 г., а по прогнозам ARK Invest – до \$30 к 2030 г. [7]. Это открывает возможности массового внедрения технологий ИИ в городские системы.

Вместе с тем существуют ограничения:

- непрозрачность работы нейросетей («черный ящик»), что снижает доверие к их прогнозам;
- риск переобучения и снижение точности при изменении условий;
- высокая вычислительная сложность и потребность в ресурсах;
- ограниченность прогностических возможностей, основанных на прошлых данных [8].

Несмотря на эти проблемы, нейросети обладают значительным потенциалом для решения плохо формализованных задач – прогнозирования и классификации. Уже сегодня они применяются в финансовом секторе (Citicorp, Richard Borst) и демонстрируют более высокую точность прогнозов, чем традиционные аналитические методы. Перспективным направлением является интеграция технологий ИИ-озвучивания и распознавания речи (WaveNet, DeepMind), что открывает новые формы взаимодействия с гражданами, включая людей с ограниченными возможностями. Это позволит повысить доступность городских сервисов и увеличить вовлеченность населения в социально-экономическое развитие территорий.

Использование ИИ и анализа больших данных в городском управлении обеспечивает значительные преимущества:

- формирование более точных прогнозов и сценариев развития;
- адаптацию моделей к изменяющимся условиям;
- выявление сложных нелинейных взаимосвязей, недоступных для классических статистических методов.

При этом сохраняются вызовы, связанные с интерпретацией результатов, риском переобучения и необходимостью значительных вычислительных ресурсов.

Сравнительный анализ показывает, что нейросети как динамическая модель превосходят традиционные методы, включая межотраслевой баланс (МОСБ), по точности и гибкости прогнозов. Однако их внедрение требует осторожности, развития нормативно-правовой базы и обеспечения информационной безопасности. Таким образом, нейронные сети и системы ИИ становятся ключевым инструментом социально-экономического развития города, способным повысить эффективность управления, обеспечить устойчивость урбанизированных территорий и повысить качество жизни населения [1].

Список литературы:

1. Ведута Н.И. Социально эффективная экономика. – М.: Изд-во РЭА, 1999. – 254 с.
2. Город будущего инновационные проекты по переобустройству городской среды [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dzen.ru/a/ZWcVIwkWS1MP7ybw?sid=606093825175899270> (дата обращения 25.08.2025).
3. Гузев М.М. Цифровая экономика и социально-экономическое развитие города // Инновационное развитие города Волжского в условиях современной экономики: сб. ст. – Волгоград, 2020. – С. 54–61.
4. Дождиков А. Социальная система как модель машинного обучения (электронный ресурс) // Журнал ПЛАС. – № 5. – Т. (301). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://plusworld.ru/journal/2023/plus-5-2023/sotsialnaya-sistema-kak-model-mashinnogo-obucheniya/> (дата обращения 15.05.2024).
5. Егоров Г.Г. Нормативно-правовой оборот цифровых прав в России // Цифровые технологии и право: сб. науч. трудов II Международной научно-практической конференции. – В 6 т. – Казань, 2023. – С. 154–168.
6. Егоров Г.Г., Вайнштейн Н.А. Использование систем искусственного интеллекта в комплексах антикоррупционного контроля // Славянский форум. – 2024. – № 2 (44). – С. 302–317.
7. Инвестразборы Искусственный интеллект и нейросети: технологическое будущее или красивый маркетинг (электронный ресурс) // Сайт Т-Ж [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://journal.tinkoff.ru/news/investment-in-ai/> (дата обращения 01.05.2024)
8. Малов Д.А. Глубокое машинное обучение и анализ данных. – СПб.: БХВ-Петербург, 2023. – 272 с.
9. Что такое Big Data и почему их называют «новой нефтью» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5d6c020b9a7947a740fea65c> (дата обращения: 11.09.2025).

5. ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

ПРОЕКТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ: СУЩНОСТЬ, РОЛЬ, ОСОБЕННОСТИ

Топунова Маргарита Павловна

студент,
Казанский национальный исследовательский
технический университет
им. А.Н. Туполева-КАИ,
РФ, г. Казань

Чебенева Ольга Евгеньевна

научный руководитель,
Казанский национальный исследовательский
технический университет
им. А.Н. Туполева-КАИ,
РФ, г. Казань

THE PROJECT CONCEPT AND THE STAGES OF ITS DEVELOPMENT

Topunova Margarita Pavlovna

Student,
Kazan National Research Technical University
named after A.N. Tupolev-KAI,
Russia, Kazan

Chebeneva Olga Evgenievna

Scientific adviser,
Associate professor,
Kazan National Research Technical University
named after A.N. Tupolev-KAI,
Russia, Kazan

Аннотация. Целью настоящей статьи является комплексный анализ сущности, роли и специфических особенностей проектного финансирования как ключевого инструмента реализации крупномасштабных инвестиционных проектов. В работе определяются концептуальные основы,

раскрывается экономическая роль и систематизируются специфические особенности данного метода финансирования.

Abstract. The purpose of this article is a comprehensive analysis of the essence, role and specific features of project financing as a key tool for the implementation of large-scale investment projects. The paper defines the conceptual foundations, reveals the economic role and systematizes the specific features of this method of financing.

Ключевые слова: проектное финансирование, Специальная проектная компания (SPV), капиталоемкие проекты, инфраструктурные проекты, долговое финансирование.

Keywords: project financing, Special Project Company (SPV), capital intensive projects, infrastructure projects, debt financing.

Проектное финансирование представляет собой комплексный метод организации привлечения капитала для реализации конкретного инвестиционного проекта, при котором основным источником погашения заемных средств и получения дохода для инвесторов выступают денежные потоки, генерируемые самим проектом. Ключевым отличительным признаком этой модели является принцип ограниченного регресса (non-recourse или limited recourse) на спонсоров проекта. Это означает, что кредиторы, предоставляющие финансирование, в случае неплатежеспособности проекта не имеют полного права требования возмещения долга со спонсоров за счет их иных активов, кроме тех, что относятся к самому проекту. Риски проекта распределяются между его участниками в соответствии с их компетенциями и способностью управлять этими рисками [4, с. 98].

Центральным элементом структуры проектного финансирования является создание Специальной проектной компании (SPV – Special Purpose Vehicle), которая является самостоятельным юридическим лицом, учреждаемым специально для реализации данного проекта. SPV выступает заемщиком, владельцем активов проекта, а также стороной всех основных контрактов [3, с. 58]. Изолированность SPV позволяет защитить активы спонсоров от рисков конкретного проекта и, наоборот, активы проекта от проблем, возникающих у спонсоров.

Успешная реализация проекта, структурированного по принципам проектного финансирования, зависит от эффективного взаимодействия множества сторон, каждая из которых выполняет свою специфическую роль [2, с. 43]:

- спонсоры (инвесторы) проекта: это инициаторы проекта, которые предоставляют акционерный капитал, принимают на себя основной риск и

имеют стратегический интерес в успешной реализации проекта. Они могут быть крупными корпорациями, государственными компаниями или консорциумами;

- кредиторы: основные источники долгового финансирования. В их число входят коммерческие банки, международные финансовые институты (например, ЕБРР, ВБ), экспортно-кредитные агентства, а также держатели облигаций. Их роль заключается в предоставлении капитала под залог будущих денежных потоков проекта и активов SPV;

- специальная проектная компания (SPV): юридическое лицо, созданное специально для владения, финансирования, строительства и эксплуатации активов проекта. Она является центром всех договорных отношений;

- оператор проекта / Управляющая компания (O&M Contractor): отвечает за повседневное управление и эксплуатацию готового объекта. Зачастую это аффилированная структура спонсоров или специализированная внешняя компания;

- подрядчики (EPC Contractor): компании, отвечающие за проектирование, закупку оборудования и строительство объекта (Engineering, Procurement, Construction);

- поставщики сырья/ресурсов: обеспечивают проект необходимыми материалами или сырьем;

- покупатели продукции/услуг (Off-takers): потребители конечной продукции или услуг, производимых проектом (их долгосрочные контракты критически важны для обеспечения стабильных денежных потоков);

- государственные органы и международные организации: могут выступать в роли регуляторов, предоставлять гарантии, льготы, субсидии или софинансирование, особенно для инфраструктурных и социально значимых проектов;

- консультанты: широкий круг экспертов – юридические фирмы, технические аудиторы, финансовые консультанты, экологические эксперты – оказывающие помощь на всех этапах структурирования и реализации проекта.

Эти субъекты формируют сложную, но тщательно сбалансированную систему, обеспечивающую работоспособность и устойчивость проекта, финансируемого по данной модели.

Для спонсоров проекта, то есть его инициаторов и основных инвесторов, проектное финансирование предоставляет ряд существенных преимуществ [5, с. 48]:

1. Ограничение риска для баланса спонсора (внебалансовое финансирование): ключевое преимущество заключается в том, что

долговые обязательства и риски проекта в значительной степени не относятся к балансу спонсора. Это позволяет поддерживать более здоровую структуру баланса материнской компании, сохранять ее кредитный рейтинг и избегать существенного увеличения долговой нагрузки, что особенно важно для публичных компаний.

2. Привлечение значительных объемов капитала: проектное финансирование позволяет привлечь значительно большие объемы заемных средств, чем те, которые могли бы быть получены под корпоративные гарантии спонсора. Кредиторы оценивают сам проект, его денежные потоки и риски, а не только финансовое состояние спонсора.

3. Оптимизация налогообложения: в некоторых юрисдикциях структура проектного финансирования может предоставлять возможности для налоговой оптимизации за счет различных схем амортизации, вычета процентов по займу и других механизмов, присущих отдельно созданным юридическим лицам.

4. Распределение рисков между участниками проекта: вместо того чтобы нести все риски самостоятельно, спонсоры могут распределить их между различными участниками проекта – кредиторами, подрядчиками, поставщиками, страховыми компаниями, государством – в соответствии с их компетенциями и способностью управлять конкретными видами рисков. Это повышает общую устойчивость проекта и снижает потенциальные потери для каждого из участников.

5. Сохранение заимствований (*debt capacity*) спонсоров: отсутствие полной гарантии по долгу проекта позволяет спонсорам сохранить их собственную кредитную линию и возможность привлекать корпоративное финансирование для других своих проектов или операционной деятельности.

Помимо прямой финансовой выгоды, проектное финансирование имеет широкий макроэкономический эффект [6, с. 294]:

1. Создание рабочих мест и развитие смежных отраслей: Реализация крупных проектов стимулирует спрос на рабочую силу (как квалифицированную, так и неквалифицированную) на этапах строительства и эксплуатации. Это также дает толчок развитию смежных отраслей – поставщиков материалов, оборудования, услуг, логистики, транспорта.

2. Привлечение передовых технологий и управленческого опыта: Крупные проекты часто требуют внедрения новейших технологий и привлечения международного опыта в управлении, что способствует технологическому прогрессу и повышению квалификации местного персонала. Это особенно актуально для развивающихся стран.

3. Повышение инвестиционной привлекательности региона или страны: Успешная реализация нескольких проектов, структурированных по принципам проектного финансирования, демонстрирует стабильность правовой и экономической среды, наличие квалифицированных кадров и готовность к работе с крупными международными инвесторами. Это улучшает инвестиционный климат и привлекает новый капитал.

4. Развитие инфраструктуры: Финансирование инфраструктурных проектов напрямую способствует повышению качества жизни населения, улучшению транспортной доступности, развитию энергетических мощностей и коммуникаций, что является фундаментом для устойчивого экономического роста.

Таким образом, проектное финансирование не только является инструментом для индивидуальных инвесторов, но и играет стратегическую роль в формировании современного экономического ландшафта, обеспечивая возможность для реализации наиболее амбициозных и значимых проектов. Проектное финансирование отличается от традиционных методов привлечения капитала рядом уникальных характеристик, которые определяют его сложность и эффективность.

Проектное финансирование является по своей сути методом управления рисками. Учитывая принцип ограниченного регресса, кредиторы и инвесторы должны быть уверены в способности проекта генерировать достаточные денежные потоки для обслуживания долга. Это достигается за счет детальной идентификации, оценки и максимально эффективного распределения всех видов рисков между участниками проекта, способными ими управлять [1, 95].

Отличительной чертой проектного финансирования является то, что основным источником погашения задолженности являются будущие денежные потоки, генерируемые самим проектом, а не кредитоспособность спонсоров. Это требует чрезвычайно тщательного финансового моделирования и прогнозирования, чтобы убедить кредиторов в способности проекта генерировать стабильный и достаточный доход.

Несмотря на свои преимущества, проектное финансирование является крайне сложным и дорогостоящим методом. Длительность подготовительного этапа, необходимость привлечения высококвалифицированных юридических, финансовых и технических консультантов, а также сложность переговоров между множеством сторон приводят к значительно высоким транзакционным издержкам. Это делает проектное финансирование нецелесообразным для небольших проектов, требующих более простых и дешевых схем привлечения капитала.

Проведенный анализ подтверждает, что проектное финансирование представляет собой уникальный и стратегически важный механизм привлечения капитала, который кардинально отличается от традиционных методов корпоративного финансирования. Его сущность определяется принципом ограниченного регресса на спонсоров и созданием Специальной проектной компании, а роль является незаменимой для реализации крупномасштабных, капиталоемких и долгосрочных инвестиционных проектов в таких критически важных отраслях, как инфраструктура, энергетика и добывающая промышленность.

Ключевыми особенностями проектного финансирования являются его сложная многосторонняя контрактная структура, системный подход к управлению и распределению рисков, зависимость от будущих денежных потоков самого проекта в качестве основного источника погашения долга, а также высокая сложность и затратность на этапах структурирования и реализации. Несмотря на эти вызовы, преимущества в виде ограничения рисков для спонсоров, возможности привлечения огромных объемов капитала и стимулирования экономического развития делают проектное финансирование предпочтительным выбором для многих амбициозных проектов по всему миру.

Список литературы:

1. Рабаданова Д. А. Организация и виды проектного финансирования // *Journal of Monetary Economics and Management*, 2024. – №10. – С. 94-98.
2. Рабаданова Д. А. Особенности проектного финансирования // *Journal of Monetary Economics and Management*, 2024. – №10. – С. 42-45.
3. Серушкин Д. А. Особенности проектного финансирования жилищного строительства в российской федерации в современных условиях // *Journal of Monetary Economics and Management*, 2024. – №3. – С. 58-64.
4. Соболев Д. М. О концепции проектного финансирования // *Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление*, 2023. – №3. – С. 98-109.
5. Цехомский Н. В. Фабрика проектного финансирования: особенности механизма // *Известия СПбГЭУ*, 2023. – №3-1 (141). – С. 45-49.
6. Щукина Т. В., Бобров Д. А. Проектное финансирование как перспективная форма организации инвестиций // *Известия БГУ*, 2020. – №2. – С. 292-299.

6. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ПОЛИТИКИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ В РОССИИ

Бойченко Ирина Владимировна

магистрант,
Частное учреждение высшего образования
Институт государственного администрирования,
РФ, г. Москва

STAGES OF IMPORT SUBSTITUTION POLICY DEVELOPMENT IN RUSSIA

Boychenko Irina Vladimirovna

Master's student
of Private educational institution
of higher education Institute
of Public Administration,
Russia, Moscow

Аннотация. В статье анализируется эволюция политики импортозамещения в России: от кризисного замещения как временных мер в XX веке до постсоветского опыта 1990-х годов и кризиса 1998 года. Подробно рассматриваются: период 2008–2009 годов, когда импортозамещение интегрировалось в антикризисную политику; радикальный поворот после санкций 2014 года, создание программ и комиссий, ввод инструментов поддержки, а также рост роли технологического суверенитета в 2022–2024 годах. Анализ акцентов, эффективности и ограничений показывает, что импортозамещение в России переходит от стихийных мер к целенаправленным государственным программам, требующим модернизации технологических баз и развития инфраструктуры инноваций. Автором данной научной работы предлагаются меры по усилению центров компетентности, поддержке НИОКР, интеграции с ЕАЭС и улучшению мониторинга эффективности для формирования устойчивой экономики, менее зависимой от внешних шоков.

Abstract. The article analyzes the evolution of import substitution policy in Russia: from the crisis-ridden substitution of temporary measures in

the 20-th century to the post-Soviet experience of the 1990s and the 1998 crisis; the period of 2008–2009, when import substitution was integrated into anti-crisis policy; the radical turn after the 2014 sanctions, the creation of programs and commissions, the introduction of support tools, and the growing role of technological sovereignty in 2022–2024. An analysis of the emphasis, efficiency, and limitations shows that import substitution in Russia is moving from spontaneous measures to targeted government programs that require modernization of technological bases and development of innovation infrastructure. The author proposes measures to strengthen competence centers, support R&D, integrate with the EAEU, and improve efficiency monitoring to create a sustainable economy that is less dependent on external shocks.

Ключевые слова: импортозамещение, Россия, санкции, государственная политика, модернизация производства, технологический суверенитет, кооперация с ЕАЭС, ФРП, СПИК, инновации, промышленная политика, экономическая адаптация, наукоёмкие отрасли.

Keywords: import substitution, Russia, sanctions, state policy, production modernization, technological sovereignty, cooperation with the EAEU, the Federal Road Fund, the Special Investment Contract, innovations, industrial policy, economic adaptation, and science-intensive industries.

Тема импортозамещения наиболее актуальна в настоящее время в связи с западными санкциями против России. Поэтому итогом новой экономической политики в этих сложных условиях должно стать именно импортозамещение, которое позволит в значительной степени минимизировать негативный эффект от антироссийских санкций. Взятый США курс на изоляцию России – ограничение ее доступа к мировым рынкам, технологиям, финансовым ресурсам, а также большая вероятность дальнейшего расширения такого рода санкций могут привести к тому, что технологическое отставание России от западных стран будет нарастать.

Для преодоления этих тенденций России предстоит создать новые механизмы наращивания инвестиций, модернизации технологий, повышения уровня человеческого капитала и качества институтов. Результатом импортозамещения должно стать повышение конкурентоспособности отечественной продукции посредством стимулирования технологической модернизации производства, повышения его эффективности и освоения новых конкурентоспособных видов продукции с относительно высокой добавленной стоимостью. Разумное решение этой проблемы позволит не только сократить импорт, сохранив в стране значительный объем

валютных средств, но и удешевить товары, поддержать отечественного производителя, создать новые рабочие места.

Понятие «импортозамещение» вошло в научный и политический лексикон в середине XX века, когда развивающиеся страны начали активно применять протекционистские меры для стимулирования собственной индустриализации. Эта политика сыграла решающую роль в экономическом развитии ряда государств Латинской Америки (Бразилия, Мексика) и Юго-Восточной Азии (Южная Корея), позволив им укрепить промышленный потенциал и снизить зависимость от иностранных товаров.

В настоящее время концепция импортозамещения вновь оказалась в центре внимания ученых и государственных деятелей. Несмотря на значительный объем исследований и богатый международный опыт ее применения, многие аспекты остаются дискуссионными. Экономическая наука продолжает переосмысливать ключевые параметры импортозамещения – его сущность, предпосылки, временные рамки, эффективность, а также оптимальные формы государственного участия. Такая неоднозначность связана с динамичным характером глобальной экономики, где постоянно возникают новые вызовы и тенденции, требующие корректировки традиционных подходов.

Таким образом, импортозамещение остается актуальной, однако неоднозначной стратегией, интерпретация которой варьируется в зависимости от конкретных экономических условий и целей развития.

Из представленных в литературе трактовок выделим наиболее значимые подходы к определению импортозамещения [6]:

- импортозамещение как экономическая категория представляет собой систему экономических отношений, направленных на замещение импортных товаров в национальной экономике;
- импортозамещение как экономический процесс, при котором происходит увеличение производства, потребления и экспорта отечественных товаров, следует рассматривать как проявление закономерностей развертывания конкуренции;
- импортозамещение как государственная экономическая политика по рационализации и оптимизации импорта товаров и услуг путем стимулирования местных производителей, предполагающая в том числе протекционистские меры.

В целом политика импортозамещения в России представляет собой долгосрочную стратегию, направленную на снижение зависимости национальной экономики от иностранных товаров и технологий путем развития отечественного производства. Эта политика не является нововведением: ее корни уходят в XX век, когда Россия (как в царской, так

и в советской форме) сталкивалась с необходимостью замещать импорт в условиях войн, санкций и геополитических ограничений. В постсоветский период импортозамещение стало реакцией на экономические кризисы и внешние вызовы, эволюционируя от стихийных процессов к целенаправленным государственным программам. В данной работе автором будут подробно рассмотрены этапы развития этой политики, опираясь на исторический опыт, анализируя причины успехов и неудач, и оценивая текущие перспективы. Автор статьи будет следовать хронологическому порядку, интегрируя факты, примеры и выводы из представленных источников, чтобы создать максимально полный и детализированный нарратив.

Изучение данной проблемы следует начать с ранних этапов импортозамещения XX века, которые заложили основы для понимания этой политики как вынужденной меры в условиях внешних угроз. В период Первой мировой и последующей гражданской войн Россия столкнулась с разрывом экономических связей с Германией, которая была ключевым торговым партнером.

Разрыв носил постепенный характер: с 1914 по 1917 год Россия пыталась поддерживать взаимовыгодные отношения, однако нарастающие противоречия привели к необходимости поиска альтернативных поставщиков. В частности, остро встал вопрос о замещении немецких товаров в сфере химической промышленности, особенно взрывчатых веществ. Бензол и толуол, необходимые для производства боеприпасов, не могли быть получены от союзников, что привело к созданию специальной комиссии под руководством химика В.Н. Ипатьева. Комиссия инспектировала Донецкий бассейн и к 1915 году организовала производство ароматических углеводородов в Южной России. Это позволило в течение 2–3 месяцев начать выпуск сырья, а через 6–8 месяцев – полностью ликвидировать дефицит.

Таким образом, импортозамещение стало результатом взаимодействия науки, промышленности и власти: ученые выступали консультантами военных ведомств, лоббируя интересы компаний, а предприниматели внедряли новые технологии. Этот период продемонстрировал, что импортозамещение часто возникает не как стратегическая политика, а как реакция на кризис, и его успех зависит от мобилизации внутренних ресурсов.

После Октябрьской революции и образования СССР импортозамещение продолжилось в контексте противостояния с капиталистическим миром. Одним из ключевых факторов стало создание Координационного комитета по экспортному контролю (КОКОМ) в 1949 году, который ограничивал поставки высокотехнологичного оборудования и

технологий в социалистические страны. Это привело к развитию собственных компетенций в контролируемых отраслях, таких как лазерные и ракетные технологии. Однако эмбарго не было тотальным: СССР удавалось обходить ограничения, хотя это требовало значительных усилий. Примером может служить ситуация с поставками труб большого диаметра для газопроводов в 1960-х годах [7, с. 128].

В 1960 году СССР подписал соглашение с ФРГ о поставке труб от немецких компаний, но в 1962 году НАТО ввело эмбарго, и немецкие фирмы разорвали контракты. В ответ СССР форсировал собственное производство: на базе Челябинского трубопрокатного завода была разработана новая технология электросварки для труб диаметром 1020 мм. Ученые из Украинского института электросварки и Гипромеза совместно с заводскими специалистами нашли решение, реконструировав оборудование без строительства новых линий. В 1963 году была выпущена первая труба, а эти трубы использовались для строительства газопровода «Бухара–Урал» и нефтепровода «Дружба». Это стимулировало развитие экономики за счет поставок энергоносителей.

Другой пример – «целинная эпопея» в начале 1950-х годов, когда дефицит хлеба из-за неурожая и запрета КОКОМ на поставку зерна привел к расширению посевов пшеницы в Казахстане, Западной Сибири, Поволжье и Северном Кавказе. Однако этот подход был экстенсивным: распахали 25 млн га земель, засеянных яровой пшеницей, которая дает урожай в 2 раза ниже озимой. Это привело к дополнительным затратам на доставку, и кампания не рассматривалась как целенаправленная политика импортозамещения. В целом, в XX веке импортозамещение в СССР было реакцией на санкции, войны и эмбарго, а не стратегической программой. Оно не предусматривало комплексных мер по модернизации, а фокусировалось на выживании. Успехи были тактическими: удалось создать отрасли, как химическая или трубная, но стратегически это не привело к технологической независимости, поскольку СССР пропустил компьютерную революцию и гонку вооружений, что усугубило отставание.

Переходя к постсоветскому периоду, первый значимый этап импортозамещения в России связан с дефолтом 1998 года и последующим кризисом [4]. После распада СССР в 1990-е годы доля импорта в российской промышленности резко выросла: с 1989 по 1998 год отношение импорта к внутреннему производству увеличилось в пищевой промышленности с 17,5 % до 54,7 %, в текстильной – с 7,1 % до 76,2 %, в химической – с 7,2 % до 62,1 %, в машиностроении – с 24,3 % до 60,3 %. Это произошло из-за сжатия внутреннего потребления и доминирования импорта, что обрушило описываемые выше промышленные отрасли.

После дефолта 1998 года, когда рубль девальвировался втрое, импорт подорожал, что повысило конкурентоспособность отечественных товаров. Правительство Примакова-Маслюкова ввело меры: снижение ставки налога на прибыль с 35 % до 30 %, освобождение от налога реинвестируемой прибыли, снижение НДС с 20 % до 15 %, индексацию амортизации, погашение долгов агропромышленного комплекса.

Импортозамещение в 1999–2001 годах было некапиталоемким: загрузка мощностей составляла 50–10 %, поэтому использовались простаивающие мощности и незанятый труд. В 1999 году промышленное производство выросло на 11 %, ВВП – на 6,4 %, машиностроение – на 17,5 %. Доля импорта сократилась: в пищевой промышленности с 54,7 % до 39,4 %, в древесной – с 29,7 % до 22,4 %, в машиностроении – с 60,3 % до 35 %. Однако успех был временным: в текстильной отрасли, пострадавшей от «челночного бизнеса», прирост составил 12,3 % в 1999 году, но позже цены сравнялись, и конкурентоспособность упала из-за устаревшего оборудования. В пищевой промышленности износ фондов снизился с 46,5 % в 1997 году до 33,5 % в 2003 году за счет модернизации, что позволило увеличить производство с 45 % от уровня 1991 года до 70 % к 2003 году и 90 % к 2008 году. Доля инвестиций в ВВП выросла с 12 % в 1998 году до 16,5 % в 2003 году, что улучшило инвестиционную модель.

Этот этап показал, что импортозамещение успешно при девальвации и поддержке производства, однако требует модернизации для устойчивости. После 2002 года оно затухло, уступив экспортно-сырьевой модели, где импорт вытеснял отечественную продукцию.

Следующий этап – кризис 2008–2009 годов, когда антикризисная политика включила импортозамещение. Правительство подготовило план с акцентом на импортозамещение для стимулирования внутреннего спроса. Импорт сократился на 100 млрд долларов, ВВП вырос на 7–7,5 %. Фокус на пищевой продукции (мясо, масло, сахар) и автомобилях. Девальвация рубля с 25 до 29 рублей за доллар способствовала этому. Однако меры по производству были недостаточны: рост в пищевой промышленности – 5,2 %, в обуви и коже – 0,2 %, но добыча и обрабатывающая промышленность сократились на 1,9 % и 13,9 %. После кризиса, благодаря росту цен на нефть, экспорт восстановился, но расширение спроса поддержало импорт, тормозя рост ВВП до 1,3 % в 2013 году и 0,6 % в 2014 году. Импорт вырос на 33,6 % в 2010 году и 29,7 % в 2011 году, что привело к потерям: потенциальный рост ВВП мог быть на 2–2,5 % выше. Этот этап показал, что экспортно-сырьевая модель подавляет импортозамещение [1, с. 49].

Радикальный поворот произошел в 2014 году после введения санкций ЕС, США и других стран в ответ на события в Крыму.

Импортозамещение стало приоритетом: в Послании Президента 2014 года оно названо долгосрочным приоритетом. Была принята программа «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности», определены 23 отрасли с более 800 видами продукции. Правительственная комиссия по импортозамещению создана в 2015 году с подкомиссиями по гражданским отраслям и ОПК. Меры включали субсидии, льготные займы Фонда развития промышленности (ФРП), запрет на импорт продуктов питания (контрсанкции), правила «третий лишний» для госзакупок, преференции отечественным товарам (15–30 %). Специальные инвестиционные контракты (СПИК) гарантировали льготы инвесторам.

В 2015–2018 годах на импортозамещение направлено 1,6 трлн рублей. Доля импорта в промышленных товарах снизилась с 49 % в 2014 году до 38 % в 2021 году. Успехи в сельском хозяйстве (рост производства мяса, молока), автомобилестроении (локализация), фармацевтике (производство жизненно важных препаратов), станкостроении. Однако отставание в сельхозмашиностроении (импорт 90 %), электронике, легкой промышленности. К 2021 году доля отечественной продукции: в строительных материалах – 96 %, машиностроении – 92 %, черной металлургии – 90 %, но в станкостроении – 31 %, фармацевтике – 40 %, медицинской промышленности – 24 % [3, с. 40].

В мае 2023 года замглавы Минпромторга Василий Шпак сообщил, что стоимость 23 первоочередных проектов по импортозамещению западного ПО в машиностроении составляет около 40 миллиардов рублей. Из них в автомобилестроении – 4,1 млрд; общем машиностроении – 12,3 млрд; ж/д машиностроении – 8,3 млрд, судостроении – 5,4 млрд, двигателестроении – 2,5 млрд, авиастроении – 4 млрд, ракетно-космической промышленности – 4,1 млрд. На реализацию 15 проектов импортозамещения ПО второй очереди предусмотрено 17 млрд рублей. В том числе 9 млрд – на финансирование одного проекта в автомобилестроении. Пять проектов в ж/д машиностроении оценены в 1,8 млрд рублей. Четыре проекта в ракетно-космической промышленности – 2,5 млрд рублей, 3 проекта в общем машиностроении – 3,3 млрд, по одному проекту в судостроении и двигателестроении запланированы на 0,2 млрд каждый [2].

Президент России во время визита в Северную Корею в 2024 году заявил, что для него идеалом импортозамещения всего является Чучхе корейского образца [5]. В сфере энергетики предпринимаются шаги по замещению импортного оборудования отечественными аналогами. Например, подмосковная газораспределительная компания «Мособлгаз» достигла 100 % уровня импортозамещения в сфере строительства газораспределительных сетей, полностью перейдя на использование

отечественного оборудования. После ухода компании Emerson Ltd. из России также успешно замещена продукция Ovation, которая широко была распространена на территории России, аналогом выступил отечественный продукт под названием «Эксергия» от компании ООО «Эмер-софт солиюшинс».

Эволюция политики: с 2000-х – привлечение ПИИ и технологий, с 2009–2013 – поддержка инноваций, с 2014–2021 – фокус на собственных компетенциях, с 2022 – технологический суверенитет после новых санкций. Волны: 2014–2015 (санкции), 2020–2021 (COVID, сокращение импорта на 47,6 % в машинах и оборудовании), 2022 (масштабные санкции, докапитализация ФРП на 28 млрд рублей, новые программы как «Комплектующие изделия», «Автокомпоненты»). В 2022 году введены запреты на импорт ПО для госорганов, реестр российской радиоэлектроники, правило «второй лишний». Правило «второй лишний» предполагает, что если заявку подает хотя бы один участник с товаром, произведенным в РФ или странах ЕАЭС (производство полного цикла), то заявки с иностранными товарами отклоняются.

В АПК Доктрина продовольственной безопасности требует снижения зависимости от импорта семян и племподукции. В ИТ – план до 2025 года по снижению импорта до 50 %, реестр ПО, налоговый маневр 2019 года. В энергетике – докапитализация ФРП, локализация оборудования. Однако критика: механизмы неэффективны, монополии усиливаются, цифры завышены, кибератаки выросли в 10 раз после ухода иностранных вендоров.

В заключение необходимо отметить, что импортозамещение в России эволюционировало от реактивных мер в XX веке к стратегическим программам в XXI веке. Успех зависит от модернизации, инноваций и баланса с внешними ресурсами. Исторический опыт показывает, что без механизма прогресса наблюдается успех тактический, а не стратегический. Сегодня, с новыми санкциями, фокус внимания находится на технологическом суверенитете, однако требуется избегать автаркии, используя иностранные ресурсы для ОПК и других отраслей.

На основании вышеизложенного автором данной статьи предлагаются рекомендации: развивать центры компетенций, субсидии на НИОКР, интеграцию с ЕАЭС, мониторинг эффективности. Это позволит создать устойчивую экономику, независимую от внешних социальных шоков.

Список литературы:

1. Белогорцева Н. А. История импортозамещения России в конце XX – начале XXI веков // Вектор экономики. – 2019. – № 4(34). – С. 38–50.
2. В Минпромторге оценили импортозамещение ПО в машиностроении в 39,7 млрд рублей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.interfax.ru/business/904278> (дата обращения: 29.09.2025).
3. Импортозамещение в российской экономике: вчера и завтра. Аналитический доклад НИУ ВШЭ / Я. И. Кузьминов (науч. рук. исслед.), Ю. В. Симачев (рук. авт. кол.), М. Г. Кузык (рук. авт. кол.), А. А. Федюнина (рук. авт. кол.), А. Б. Жулин (рук. авт. кол.), М. Н. Глухова (рук. авт. кол.), А. Н. Клепач (рук. авт. кол.); Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики» при участии РСПП, Института исследований и экспертизы ВЭБ. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. – 272 с.
4. Наружный В.Е., Титов В.А., Оболенская Ю.А. Импортозамещение в России: исторический опыт и текущие перспективы // Управленческое консультирование. – 2019. – №11 (131). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/importozameschenie-v-rossii-istoricheskii-opyt-i-tekuschie-perspektivy> (дата обращения: 29.09.2025).
5. Отечественное оборудование в действии: импортозамещение в подмосковное энергетике // Министерство энергетики Московской области : [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://minenergo.mosreg.ru/sobytiya/novosti-ministerstva/otечественное-oborudovanie-v-deistvii-importozameshhenie-v-podmoskovnoe-energetike> (дата обращения: 29.09.2025).
6. Скворцова В.А., Скворцов А.О. Политика импортозамещения в России: причины, цели, этапы, уровни реализации // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2019. – №4. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/politika-importozamescheniya-v-rossii-prichiny-tseli-etapy-urovni-realizatsii> (дата обращения: 29.09.2025).
7. Шептунова, Е. Ю. Исторический аспект реализации политики импортозамещения в России в XX веке // Гуманитарные исследования молодых ученых Южного Урала : сб. ст. ежегодной конференции. – Челябинск, 18 апреля 2019 года / под ред. И.М. Нохрин. – Вып. 3. – Челябинск: Челябинский государственный университет, 2020. – С. 126–130.

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ЭМИССИИ ЦЕННЫХ БУМАГ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ РОССИИ

Леягина Мария Сергеевна

магистрант,

Частное учреждение высшего образования

Институт государственного администрирования,

РФ, г. Москва

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF SECURITIES ISSUANCE IN THE MODERN RUSSIAN ECONOMY

Lelyagina Maria Sergeevna

Master's student

of Private educational institution

of higher education Institute

of Public Administration,

Russia, Moscow

Аннотация. В статье исследуются особенности эмиссии ценных бумаг в условиях трансформации российской экономики. Рассматриваются преимущества эмиссионного механизма как источника привлечения инвестиций и развития рынка капитала, а также выявляются ключевые риски и ограничения, связанные с нормативно-правовой базой и волатильностью финансового рынка. Проведён анализ современной практики эмиссии акций и облигаций на основе данных Банка России и публикаций ведущих отечественных экономистов. Обосновывается необходимость совершенствования механизмов регулирования и раскрытия информации для повышения доверия инвесторов и устойчивости финансовой системы.

Abstract. The article explores the features of securities issuance in the context of the transformation of the Russian economy. It examines the advantages of the issuance mechanism as a source of investment and capital market development, and identifies key risks and limitations related to the regulatory framework and financial market volatility. The article analyzes the current practice of issuing shares and bonds based on data from the Bank of Russia and publications by leading Russian economists. It highlights the need to improve regulatory mechanisms and disclosure practices to enhance investor confidence and stability in the financial system.

Ключевые слова: эмиссия ценных бумаг; акции; облигации; инвестиции; рынок капитала; эмитент; Банк России; финансовая устойчивость; фондовый рынок; инвестиционная привлекательность.

Keywords: securities issuance; stocks; bonds; investments; capital market; issuer; Bank of Russia; financial stability; stock market; investment attractiveness.

В условиях структурной трансформации российской экономики и формирования новой модели финансового рынка особое значение приобретает развитие механизмов долгосрочного привлечения капитала. Эмиссия ценных бумаг, выступающая одним из фундаментальных инструментов перераспределения финансовых ресурсов, обеспечивает приток инвестиций в корпоративный сектор и способствует укреплению национальной финансовой системы. В отличие от классических кредитных источников, эмиссионное финансирование позволяет компаниям не только диверсифицировать структуру капитала, но и повысить прозрачность деятельности, укрепить корпоративное управление и интегрироваться в рыночную инфраструктуру.

Эмиссия ценных бумаг представляет собой один из базовых механизмов перераспределения финансовых ресурсов, обеспечивающий формирование инвестиционного потенциала национальной экономики. В экономической теории под эмиссией понимается процесс выпуска и размещения ценных бумаг, посредством которого эмитент формирует собственный или заемный капитал для финансирования деятельности и инвестиционных проектов. Как отмечает А. Е. Мельник, рынок ценных бумаг «выполняет важнейшую функцию аккумуляции свободных денежных средств и их последующего перераспределения между участниками экономических отношений» [7, с. 4].

С точки зрения гражданско-правового регулирования, эмиссия ценных бумаг представляет собой юридически значимый процесс, включающий принятие решения о выпуске, государственную регистрацию, размещение среди инвесторов и последующее обращение. В соответствии с Федеральным законом от 22 апреля 1996 г. N 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» [8] эмиссионными признаются бумаги, закрепляющие совокупность имущественных и неимущественных прав, размещаемые выпусками и имеющие равный объем и сроки исполнения обязательств. Государственная регистрация эмиссии и контроль за соблюдением требований законодательства осуществляются Банком России, выступающим мегарегулятором финансового рынка.

Правовое регулирование эмиссионных процедур направлено на обеспечение прозрачности выпуска, защиту прав инвесторов

и поддержание доверия к финансовой системе. Как подчеркивают В. А. Татьянников и Е. А. Разумовская, эмиссия выполняет не только функцию привлечения капитала, но и является «инструментом формирования корпоративной ответственности и инвестиционной дисциплины хозяйствующих субъектов» [10, с. 347]. В этом смысле институт эмиссии тесно связан с принципами публичности, раскрытия информации и корпоративного управления.

Особую роль в регулировании эмиссии играют нормативные акты Банка России, определяющие порядок государственной регистрации, требования к проспекту эмиссии, структуре и раскрытию информации об эмитенте. В последние годы наблюдается тенденция к цифровизации эмиссионных процессов: активно внедряются электронные формы регистрации выпусков, допускается обращение токенизированных активов в рамках законодательства о цифровых финансовых активах (Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 259-ФЗ [9]).

В научной литературе выделяются различные подходы к классификации эмиссионных инструментов. По мнению Т. Э. Алиева, основными формами эмиссии являются выпуск акций и облигаций, обеспечивающих либо долевое участие инвестора в капитале компании, либо предоставление средств на условиях возвратности и платности [2, с. 21]. В последние годы всё большее значение приобретают так называемые «проектные» и «зеленые» облигации, предназначенные для финансирования инфраструктурных и устойчивых проектов. Однако, как отмечает Г. А. Азрилиян, правовое регулирование данных инструментов остаётся недостаточно детализированным, что затрудняет их идентификацию и снижает прозрачность рынка [1, с. 2].

Эмиссия ценных бумаг представляет собой один из наиболее гибких и экономически эффективных способов привлечения капитала в корпоративный сектор. В отличие от кредитных инструментов, эмиссионное финансирование не формирует долгового бремени в классическом виде, что делает его особенно актуальным в условиях ограниченного доступа российских компаний к зарубежным источникам заемных ресурсов и необходимости диверсификации внутренних каналов финансирования.

С теоретической точки зрения преимущества эмиссии определяются возможностью долгосрочного привлечения инвестиций и перераспределения рисков между эмитентом и инвесторами. По мнению Т. Э. Алиева, выпуск акций и облигаций позволяет «обеспечить устойчивое развитие компании за счёт капитализации прибыли и привлечения внешних инвесторов без снижения финансовой независимости» [2, с. 25].

Одним из основных преимуществ эмиссии является долгосрочный характер привлечённых средств. В отличие от банковских кредитов, погашение которых предполагает фиксированные сроки и регулярные выплаты процентов, эмиссионные инструменты – особенно акции – позволяют компании привлекать капитал на неопределённый срок, формируя устойчивую финансовую базу для стратегического роста. Это особенно важно для предприятий реального сектора, реализующих капиталоемкие инвестиционные проекты в промышленности, энергетике и инфраструктуре.

Вторым значимым преимуществом выступает диверсификация источников финансирования и снижение зависимости от банковского сектора. Как подчёркивает В. А. Татьянников, развитие корпоративного сегмента фондового рынка «позволяет компаниям выстраивать многоканальную структуру финансирования и снижать системные риски, присущие кредитным институтам» [10, с. 352]. В современной экономике России, где наблюдается высокая концентрация банковских активов и ограниченные возможности кредитования среднего бизнеса, этот фактор имеет особую значимость.

Третье преимущество – повышение инвестиционной привлекательности и публичного имиджа эмитента. Компании, осуществляющие эмиссию ценных бумаг, вынуждены соответствовать требованиям корпоративного управления, раскрытия информации и финансовой отчётности, что способствует росту доверия инвесторов и контрагентов. Как отмечает Н. А. Крутова, публичное размещение акций «служит индикатором зрелости компании и её способности работать в условиях рыночной прозрачности» [6, с. 6].

Кроме того, эмиссия способствует развитию вторичного рынка ценных бумаг, стимулируя биржевую активность, увеличивая ликвидность и оборот капитала. Согласно статистике Банка России, объём торгов корпоративными облигациями на Московской бирже в 2024 году вырос на 14 %, а число первичных размещений превысило 250 выпусков, что свидетельствует о росте инвестиционного интереса со стороны институциональных и частных инвесторов [4].

Наконец, эмиссия выполняет макроэкономическую функцию, обеспечивая приток инвестиций в реальный сектор и способствуя модернизации экономики. Расширение практики размещения «зелёных», инфраструктурных и проектных облигаций создаёт возможности для финансирования устойчивого развития, цифровизации и внедрения экологически ориентированных технологий. Как отмечает Г. А. Азрилян, «проектные облигации становятся ключевым инструментом взаимодействия государства, бизнеса и финансового рынка» [1, с. 3].

Таким образом, преимущества эмиссии ценных бумаг заключаются в формировании долгосрочного инвестиционного капитала, снижении кредитной зависимости, повышении прозрачности бизнеса и развитии инфраструктуры финансового рынка. Эти качества делают эмиссию одним из наиболее перспективных инструментов финансирования в современной российской экономике.

Несмотря на значительный потенциал, институт эмиссии ценных бумаг в России сталкивается с рядом объективных и институциональных ограничений, препятствующих его полному использованию в качестве устойчивого источника инвестиций.

Прежде всего, одним из главных барьеров остаются высокие регуляторные и административные издержки, сопровождающие процедуру выпуска. Процесс эмиссии требует подготовки значительного объёма документации, раскрытия информации, согласований с Банком России и соблюдения требований к листингу, что увеличивает финансовую нагрузку на эмитентов. Как отмечают Т. В. Гончаренко и В. Ю. Мартынюк, «для коммерческих банков и компаний второго эшелона эмиссионная деятельность нередко оказывается экономически нецелесообразной из-за затрат на сопровождение и аудиторскую проверку» [5, с. 55].

Следующим существенным ограничением является недостаточная глубина и ликвидность внутреннего рынка капитала. По оценкам аналитиков, капитализация российского фондового рынка в 2024 году составляла лишь около 35 % ВВП, что в 3–5 раз ниже аналогичных показателей развитых стран. Доля акций в структуре корпоративных источников финансирования остаётся незначительной, а основным инструментом привлечения средств продолжают оставаться банковские кредиты и облигационные займы крупных компаний.

Значительное влияние на эффективность эмиссионной деятельности оказывает высокая волатильность финансового рынка. Колебания курсов акций и доходности облигаций, вызванные внешнеэкономическими шоками, изменением ключевой ставки и инфляционными ожиданиями, снижают стабильность доходов инвесторов и препятствуют формированию долгосрочных стратегий финансирования.

Отдельную группу проблем составляют низкий уровень финансовой грамотности населения и ограниченное доверие частных инвесторов. По данным Московской биржи, в 2025 году активными участниками фондового рынка являлись лишь около 8 % трудоспособного населения, причём доля розничных инвесторов в первичных размещениях не превышала 15 %. Отсутствие инвестиционной культуры и опасения потери капитала сдерживают развитие внутреннего рынка ценных бумаг [3, стр. 35].

Серьёзным институциональным вызовом остаётся недостаточная прозрачность корпоративного управления и защита прав миноритарных инвесторов. Несмотря на развитие практики раскрытия информации и усиление надзора со стороны Банка России, случаи манипулирования отчётностью, занижения рыночной стоимости активов и ограниченного доступа к информации сохраняются. Как подчёркивают авторы учебника под редакцией В. А. Татьянникова, устойчивое развитие эмиссионного рынка возможно лишь при «последовательном повышении стандартов корпоративной ответственности и недопустимости формального раскрытия данных» [10, с. 372].

Наконец, значительное влияние на рынок оказывают геополитические и макроэкономические факторы, включая санкционные ограничения, нестабильность валютных курсов и ограниченный доступ к иностранным инвестициям. Эти обстоятельства снижают привлекательность публичных размещений, особенно для компаний, ориентированных на экспорт и внешние рынки капитала.

Современное развитие финансового рынка России определяет необходимость переосмысления роли эмиссионных инструментов как основного механизма привлечения долгосрочных инвестиций. В условиях внешнеэкономических ограничений, санкционного давления и сокращения доступа к иностранным источникам капитала именно внутренний рынок ценных бумаг становится стратегическим инструментом обеспечения устойчивого экономического роста. Эмиссионная деятельность, выступая связующим звеном между инвестиционным потенциалом государства, бизнеса и частных лиц, должна эволюционировать в сторону технологичности, прозрачности и институциональной устойчивости.

Перспективы развития отечественного эмиссионного рынка напрямую связаны с цифровизацией финансовых процессов. Одним из ключевых направлений становится внедрение цифровых финансовых активов (ЦФА) и токенизированных ценных бумаг, регулируемых Федеральным законом от 31 июля 2020 г. N 259-ФЗ. Использование распределённых реестров (DLT-платформ) позволяет снизить издержки на эмиссию, ускорить процедуры регистрации и повысить доверие инвесторов за счёт неизменности и открытости данных. Банк России активно развивает правовую и технологическую инфраструктуру цифрового рынка, что создаёт основу для интеграции традиционных и инновационных форм обращения ценных бумаг.

Второе направление – расширение спектра специализированных инструментов. Речь идёт о проектных, инфраструктурных, «зелёных» и социальных облигациях, предназначенных для финансирования устойчивых и общественно значимых проектов. По мнению Г. А. Азрилияна, именно

такие инструменты формируют «новую парадигму взаимодействия государства и бизнеса в области инвестиционного финансирования» [1, с. 3]. Введение налоговых стимулов и механизмов софинансирования через государственные институты развития может значительно повысить привлекательность подобных выпусков для эмитентов и инвесторов.

Третье перспективное направление связано с совершенствованием нормативно-правовой базы и процедур раскрытия информации. Как отмечают В. А. Татьянников и Е. А. Разумовская, устойчивое развитие рынка эмиссионных инструментов возможно лишь при условии «укрепления правовых гарантий участников, прозрачности корпоративного управления и унификации регуляторных стандартов» [10, с. 372]. В этой связи целесообразно развитие саморегулируемых организаций эмитентов и института независимых рейтинговых агентств, обеспечивающих объективную оценку рисков и качества эмиссий.

Не менее важным направлением остаётся повышение финансовой грамотности населения и вовлечение частных инвесторов в рынок первичных размещений. По данным Московской биржи, число розничных инвесторов в 2025 году превысило 28 млн человек, однако активность участия в IPO и SPO остаётся низкой [4]. Развитие программ инвестиционного просвещения, упрощение доступа через цифровые платформы и индивидуальные инвестиционные счета второго уровня способствуют формированию долгосрочного инвестиционного спроса.

Важным условием перспективного роста выступает институциональное укрепление фондовой инфраструктуры: совершенствование клиринговых и депозитарных систем, развитие механизмов маркет-мейкерства и создание региональных площадок для малых и средних эмитентов. Опыт стран Восточной Азии показывает, что наличие таких локальных бирж способствует активизации инвестиционной активности и притоку капитала в региональные компании.

Таким образом, перспективы развития эмиссионной деятельности в России заключаются в комплексной модернизации инфраструктуры фондового рынка, совершенствовании правового регулирования и цифровизации процедур выпуска. Реализация данных направлений позволит повысить ликвидность и прозрачность рынка, укрепить доверие инвесторов и сделать эмиссию ценных бумаг одним из основных инструментов финансового обеспечения национального экономического роста.

Список литературы:

1. Азрилян Г. А. Особенности эмиссии проектных облигаций: российская практика // Российский экономический интернет-журнал. – 2024. – № 2. – С. 2–4.

2. Алиев Т. Э. Эмиссия акций и выпуск облигаций как источник привлечения финансирования // Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. – М., 2023. – С. 20–27.
3. Банк России. Обзор российского финансового сектора [Электронный ресурс]. – М.: Банк России, 2025. – 86 с. – URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/55548/fs_review_2024.pdf (дата обращения: 12.10.2025).
4. Банк России. Обзор финансовых инструментов [Электронный ресурс]. – М.: Банк России, 2025. – 82 с. – URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/55196/review_2024.pdf (дата обращения: 12.10.2025).
5. Гончаренко Т. В., Мартынюк В. Ю., Чагарный А. С. О некоторых вопросах эмиссионной деятельности коммерческих банков // Научный результат. Экономические исследования. – 2020. – Т. 6. – № 2. – С. 52–59. DOI 10.18413/2409-1634-2020-6-2-0-7.
6. Крутова Н. А., Коробейникова Е. В., Высоцкая А. А. Анализ современных тенденций развития финансового рынка в России // Вестник Евразийской науки. – 2023. – Т. 15. – № 3. – DOI 10.15862/85ECVN323.
7. Мельник А. Е. Рынок ценных бумаг: учебное пособие. – Томск: ТУСУР, 2017. – 59 с.
8. О рынке ценных бумаг: Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ (ред. от 31.07.2025) // СЗ РФ N 17, 22.04.1996, ст. 1918.
9. О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 31.07.2020 N 259-ФЗ (ред. от 28.12.2024) // СЗ РФ от 03.08.2020, N 31 (часть I), ст. 5018
10. Татьянаников В. А., Разумовская Е. А., Решетникова Т. В. и др. Рынок ценных бумаг: учебник / под общ. ред. В. А. Татьянаникова. – Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2019. – 496 с.

«НОВЫЙ КУРС» Ф.Д. РУЗВЕЛЬТА И РОЖДЕНИЕ АДМИНИСТРАТИВНОГО ГОСУДАРСТВА: АНАЛИЗ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Рыбченко Дмитрий Александрович

аспирант,

Гомельский государственный университет

имени Франциска Скорины,

Республика Беларусь, г. Гомель

F.D. ROOSEVELT'S NEW DEAL AND THE BIRTH OF THE ADMINISTRATIVE STATE: AN ANALYSIS OF INSTITUTIONAL TRANSFORMATION

Rybchenko Dmitry Aleksandrovich

PhD student,

Francisk Skorina Gomel state university,

Republic of Belarus, Gomel

Аннотация. Статья анализирует «Новый курс» Ф.Д. Рузвельта как процесс институционального строительства американского административного государства. Сравнивая Закон о восстановлении промышленности (NIRA) и Закон о регулировании сельского хозяйства (AAA), автор исследует роль «государственной способности» (state capacity) в успехе и провале реформ. Показано, что именно наличие или отсутствие институциональной инфраструктуры и компетентной бюрократии предопределило исход ключевых инициатив.

Abstract. The article analyzes Franklin D. Roosevelt's New Deal as a process of institutional construction that formed the modern American administrative state. By comparing the National Industrial Recovery Act (NIRA) and the Agricultural Adjustment Act (AAA), the study examines the crucial role of "state capacity" in the success or failure of reforms. The author argues that the presence or absence of pre-existing institutional infrastructure and a competent bureaucracy was the key factor determining the outcome of these initiatives.

Ключевые слова: «Новый курс»; административное государство; государственная способность; институциональная трансформация; NIRA; AAA; Ф.Д. Рузвельт; Великая депрессия.

Keywords: New Deal; administrative state; state capacity; institutional transformation; NIRA; AAA; F.D. Roosevelt; Great Depression.

Великая депрессия, обрушившаяся на США в 1929 году, стала не только беспрецедентным экономическим коллапсом, но и катализатором глубочайшей трансформации американского государства. Ответ на этот кризис, известный как «Новый курс» президента Франклина Делано Рузвельта, традиционно рассматривается через призму его экономических и социальных политик. Однако его наиболее долговечным и фундаментальным наследием стал преобразующий процесс государственного строительства. «Новый курс» представлял собой калейдоскоп прагматичных, часто противоречивых мер, которые росли путем эксперимента [4, с. 66].

Сама концепция «государственной способности», центральная для нашего анализа, выходит за рамки простого наличия бюрократических структур. Она включает в себя такие ключевые элементы, как автономия государственных институтов от частных интересов, наличие у них накопленных знаний и информации, а также существование сети компетентных и профессионально подготовленных кадров, способных формулировать и реализовывать сложную политику. Великая депрессия бросила американскому государству вызов, к которому оно было исторически не готово. Кризис требовал не просто политической воли, но и наличия отлаженных административных инструментов, которых в арсенале федерального правительства практически не было, что и сделало ранние годы «Нового курса» периодом рискованных институциональных импровизаций.

Цель настоящей статьи – проанализировать «Новый курс» именно как процесс институционального строительства. Центральный тезис работы: успех или провал ключевых инициатив Рузвельта был предопределен не столько идеологической правильностью, сколько наличием или отсутствием у федерального правительства «государственной способности» (state capacity) – компетентного и институционально развитого аппарата для реализации реформ. Для доказательства этого тезиса будет использован метод сравнительного анализа двух наиболее амбициозных программ раннего «Нового курса»: провального Закона о восстановлении промышленности (NIRA) и институционально успешного Закона о регулировании сельского хозяйства (AAA). Как убедительно показывают Теда Скокпол и Кеннет Файнголд, именно различие в административных возможностях государства в промышленной и аграрной сферах объясняет их диаметрально противоположные судьбы [5, с. 257].

Для понимания революционности «Нового курса» необходимо оценить состояние американского государства до его начала. На протяжении XIX и начала XX веков федеральное правительство США было, по выражению Стивена Скворонка, «государством судов и партий», основные функции которого сводились к защите прав собственности и распределению патронажа [6, гл. 2]. В отличие от европейских держав, США не имели традиции сильной, централизованной бюрократии. Административный аппарат был малочислен и не обладал ни автономией, ни экспертизой для регулирования сложной индустриальной экономики. Даже попытки Герберта Гувера в 1920-е годы строились на идее «ассоциативного государства» – добровольной кооперации бизнеса под эгидой правительства [5, с. 262-263]. Федеральная власть не обладала ни кадрами, ни институтами для прямого управления промышленностью.

Именно в этот институциональный вакуум и был брошен Закон о восстановлении промышленности (NIRA), принятый в 1933 году. Его цель была грандиозной: остановить дефляционную спираль через общенациональное картелирование промышленности. Для этого была создана Национальная администрация восстановления (NRA), которую пришлось формировать с нуля под руководством генерала Хью Джонсона. Результатом стал административный хаос. Не имея собственных экспертов и данных, NRA была вынуждена полностью положиться на представителей бизнеса. Как отмечает историк Эллис Хоули, эта зависимость привела к доминированию в кодообразующих органах крупных корпораций, использовавших новые полномочия для установления монопольных цен и подавления конкурентов [1, с. 56]. Ключевые посты в самой NRA заняли так называемые «бизнескраты» – выходцы из тех же отраслей, которые они должны были регулировать [5, с. 265]. Как отмечает Уильям Лойхтенбург, вся структура напоминала скорее «гигантский национальный торговый съезд», нежели правительственное учреждение [3, с. 68].

Вместо скоординированного восстановления NRA породила «непоследовательную модель пересекающихся юрисдикций» [5, с. 266]. Сотни кодексов противоречили друг другу, порождая бесконечные споры. Неспособная разрешить эти конфликты, NRA быстро утратила легитимность. Когда в 1935 году Верховный суд признал NIRA неконституционным, реформа уже была фактически мертва. Ее провал стал хрестоматийным примером того, как амбициозная политическая воля разбивается об отсутствие административных возможностей.

Судьба Закона о регулировании сельского хозяйства (AAA), принятого почти одновременно с NIRA, представляет собой разительный контраст. Его задача была не менее сложной: поднять цены на сельхозпродукцию путем сокращения производства на миллионах ферм.

Однако, в отличие от NRA, новая Сельскохозяйственная приспособительная администрация (AAA) была помещена внутрь уже существующего и высокоразвитого ведомства – Министерства сельского хозяйства США (USDA).

Как показывают Скокпол и Файнголд, USDA к 1930-м годам представляло собой уникальный «остров государственной силы в океане слабости» [5, с. 271]. Уникальное положение Министерства сельского хозяйства было продуктом его особой истории. Основанное в 1862 году, в разгар Гражданской войны, когда отсутствие представителей южных штатов в Конгрессе позволило принять ряд беспрецедентных федеральных законов (таких как Акт о гомстедах и Акт Моррилла), USDA с самого начала обладало высокой степенью административной целостности. В отличие от других ведомств, вроде Министерства торговли, которое было механически собрано из уже существующих бюро, USDA развивалось как функционально единый организм. Его руководители имели широкие полномочия по реорганизации и созданию новых подразделений, что способствовало его гибкости и способности адаптироваться к новым вызовам [5, с. 272].

Не менее важным был и человеческий фактор. Связь USDA с земельными колледжами и экспериментальными станциями породила уникальную для США экосистему, в которой происходил постоянный обмен кадрами и идеями между академической наукой и государственной службой. Сложилась целая плеяда агрономов и экономистов, которые воспринимали работу на правительство как естественную часть своей карьеры. Они принесли с собой не только экспертные знания, но и культуру «политического научения» (political learning) – способность анализировать проблемы сельского хозяйства в общенациональном масштабе и разрабатывать комплексные решения [5, с. 276]. Именно этот интеллектуальный ресурс, отсутствовавший в сфере промышленной политики, позволил AAA быстро перейти от общих идей к работающим механизмам.

Именно эта готовая институциональная инфраструктура и предопределила успех AAA. Новое агентство смогло немедленно опереться на статистику ВАЕ для расчета квот, привлечь опытных экономистов и использовать полевых агентов для заключения контрактов с фермерами. Несмотря на внутренние конфликты в руководстве, наличие мощного административного аппарата позволило AAA быстро наладить работу и завоевать поддержку фермеров [4, с. 85]. Когда Верховный суд в 1936 году отменил первый Акт, институциональный механизм уже доказал свою эффективность, и Конгресс быстро принял заменяющее законодательство.

Институциональные успехи и провалы «Нового курса» привели к фундаментальному сдвигу в самой философии американского управления. Политика Герберта Гувера основывалась на принципах

волюнтаризма и «интеллигентной кооперации», где роль федерального правительства сводилась к роли координатора и морального авторитета, но не прямого участника экономических процессов [4, с. 26]. Крах этой доктрины и последующий опыт «Нового курса» продемонстрировали американскому обществу как неэффективность старых подходов, так и потенциал активного федерального вмешательства. Успех таких агентств, как AAA и позже созданных TVA и WPA, легитимировал в глазах миллионов граждан новую, интервенционистскую роль государства, сделав ее неотъемлемой частью политического ландшафта на десятилетия вперед.

Таким образом, «Новый курс» стал не просто ответом на экономический кризис, а периодом лихорадочного институционального строительства. Через метод проб и ошибок, создавая знаменитый «алфавитный суп» новых агентств, администрация Рузвельта ковала инструменты, которых у американского государства никогда не было. Как отмечает историк Дэвид Кеннеди, этот процесс навсегда изменил ожидания американцев от своего правительства [2, с. 365]. Именно в этом и заключалась его тихая революция. Самым долговечным наследием «Нового курса» стали не конкретные программы, а сам административный аппарат – институциональный каркас современного американского государства, способного и обязанного, по мнению общества, играть активную роль в экономической и социальной жизни страны.

Список литературы:

1. Hawley, E.W. The New Deal and the Problem of Monopoly: A Study in Economic Ambivalence. – Princeton: Princeton University Press, 1966. – 525 p.
2. Kennedy, D.M. Freedom from Fear: The American People in Depression and War, 1929-1945. – New York: Oxford University Press, 1999. – 936 p.
3. Leuchtenburg, W.E. Franklin D. Roosevelt and the New Deal: 1932–1940. – New York: Harper & Row, 1963. – 393 p.
4. Rauchway, E. The Great Depression and the New Deal: A Very Short Introduction. – Oxford: Oxford University Press, 2008. – 166 p.
5. Skocpol, T., Finegold, K. State Capacity and Economic Intervention in the Early New Deal. *Political Science Quarterly*. – 1982. – Vol. 97, No. 2. – P. 255-278.
6. Skowronek, S. Building a New American State: The Expansion of National Administrative Capacities, 1877-1920. – Cambridge: Cambridge University Press, 1982. – 402 p.

ARTICLES IN ENGLISH

1. LOGISTICS

DEFINING LOGISTICS EFFICIENCY FOR LANDLOCKED COUNTRIES IN EURASIA: TOWARDS A UNIFIED METRIC

Lyu Junfeng

*Doctoral Student,
Al-Farabi Kazakh National University,
Kazakhstan, Almaty*

Mynjanova Tlesovna

*Scientific Advisors,
PhD,
Al-Farabi Kazakh National University,
Kazakhstan, Almaty*

Tukembayeva Chabulbekovna

*Scientific Advisors,
Professor of Practice,
Al-Farabi Kazakh National University,
Kazakhstan, Almaty*

Gulzhakan Kyyal

*Scientific Advisors,
Al-Farabi Kazakh National University,
Kazakhstan, Almaty*

Abstract. Landlocked countries in Eurasia—particularly Kazakhstan, Uzbekistan, and Kyrgyzstan—face persistent structural barriers to global market integration due to high transit costs, limited multimodal connectivity, and double-border constraints. Recent developments under the Belt and Road Initiative (BRI) have accelerated infrastructure investment and created alternative inland transit corridors; however, logistics performance remains uneven across the region. This article introduces an updated Unified Logistics Efficiency Metric (ULEM),

integrating cost, time, infrastructure readiness, digitalization, and policy harmonization. Drawing on 2023–2024 empirical data from UNCTAD, the World Bank, and CAREC, this study provides comparative corridor statistics, identifies systemic bottlenecks, and evaluates logistics performance using real-time corridor indicators. Findings underscore the strategic importance of coordinated digital customs systems, investment in dry ports, and public-private partnerships to enhance Eurasian connectivity.

Keywords: logistics efficiency, landlocked Eurasia, Belt and Road Initiative, transport corridors, Kazakhstan, multimodal infrastructure, unified logistics metric

1. Introduction

Landlocked developing countries (LLDCs) account for only 1% of global trade, yet face transportation costs that are 1.5 times higher and transit times 2.3 times longer than coastal economies (UNCTAD, 2024). In Eurasia, Kazakhstan, Uzbekistan, and Kyrgyzstan serve as key transit states within the Belt and Road Initiative (BRI), connecting China to European markets through overland rail corridors. Despite unprecedented infrastructure investment—Kazakhstan alone has attracted \$35 billion in transport and logistics investment since 2015 (OECD, 2024)—the region still ranks below global logistics performance benchmarks.

According to the World Bank’s 2023 Logistics Performance Index (LPI), Kazakhstan improved its infrastructure score to 2.9 (rank 79), Uzbekistan to 2.6 (rank 92), and Kyrgyzstan to 2.3 (rank 114), reflecting ongoing disparities in corridor efficiency and institutional capability. The China–Europe Railway Express handled 1.76 million TEUs in 2024, a 22% increase from 2023, signaling Eurasia’s growing role in global supply chain diversification amidst maritime disruptions (BRI Trade Report, 2024).

Table 1.
Logistics Performance Indicators for Eurasian Landlocked Countries (2023)

Country	LPI Rank	Infrastructure Score	Customs Efficiency	Average Transit Cost (USD/TEU)	Rail Transit Time to EU (Days)
Kazakhstan	79	2.9	2.7	4,200	12
Uzbekistan	92	2.6	2.5	4,600	14
Kyrgyzstan	114	2.3	2.2	4,900 (est.)	—

Source: World Bank LPI (2023); UNESCAP (2024); BRI Logistics Monitoring Report (2024)

Despite gains in physical infrastructure, soft barriers such as fragmented customs procedures, non-harmonized digital systems, and institutional inefficiencies continue to undermine logistics reliability. For instance, average border clearance time at the Khorgos–Altynkol checkpoint remains up to 48 hours, compared to 6–12 hours at EU internal borders (CAREC, 2024).

Problem Statement

Current global logistics indices fail to adequately capture the compounded infrastructure, institutional, and geopolitical barriers faced by landlocked Eurasian economies. There is a pressing need for a region-specific measurement framework that reflects both the physical and digital dimensions of corridor efficiency.

Objectives of the Study

This study aims to:

1. Assess the current state of logistics infrastructure and corridor efficiency using 2023–2025 data.
2. Propose and apply a Unified Logistics Efficiency Metric (ULEM) tailored to Eurasian landlocked countries.
3. Identify critical gaps in transit corridors and institutional systems that hinder logistics competitiveness.

2. Methods

This study adopts a mixed-methods approach to develop and apply the Unified Logistics Efficiency Metric (ULEM) to landlocked Eurasian logistics corridors. The methodology integrates four core components: (1) quantitative data analysis, (2) comparative corridor assessment, (3) expert-based indicator weighting using the Delphi method, and (4) validation of the metric using real performance data.

2.1 Quantitative Data Analysis

Quantitative data were collected from multilateral institutional databases, including:

- UNCTAD Transport Cost and Time Database (2023–2024)
- World Bank Logistics Performance Index and Corridor Monitoring Data (2023)
- CAREC Corridor Performance Measurement and Monitoring (CPMM) Report (2024)
- Chinese Ministry of Commerce Belt and Road Infrastructure Investment Report (2024)

Variables analyzed included:

- Transit cost per TEU
- Time per 1,000 km
- Customs clearance duration

- Rail and road infrastructure quality index
- Dry port throughput and capacity utilization

Data were normalized to ensure comparability across countries.

2.2 Comparative Case Study Method

Two strategic corridors were selected for in-depth analysis due to their importance in China–Europe connectivity:

- Khorgos-Altynkol Dry Port Corridor (Kazakhstan)
- Dostyk Border Crossing Corridor

Additionally, comparative benchmarks from Uzbekistan (Angren-Pap corridor) and Kyrgyzstan (China-Kyrgyzstan-Uzbekistan proposed railway) are included to evaluate potential future connectivity.

2.3 Expert Delphi Technique

A three-round Delphi survey was conducted with 15 logistics experts drawn from:

- Ministry of Transport of Kazakhstan
- CAREC Institute
- Kazakhstan Railways (KTZ Freight)
- Private logistics companies (e.g., DHL Eurasia)
- Academic institutions specializing in Eurasian trade corridors

Experts assigned weights to key performance indicators based on perceived importance to trade competitiveness. Consensus was achieved at 81% agreement on final weightings.

2.4 Unified Logistics Efficiency Metric (ULEM) Design

ULEM was designed as a composite index with four dimensions: Time Efficiency, Cost Efficiency, Infrastructure Quality, and Policy Integration. Each indicator was normalized on a 0–1 scale and aggregated using weighted averages.

Table 2.

Structure of the Unified Logistics Efficiency Metric (ULEM)

Dimension	Indicator	Measurement Unit	Weight (%)	Ideal Benchmark	Source (2023–2025)
Time Efficiency	Transit time per 1,000 km	Hours	30%	< 24 hours	UNCTAD, 2024
	Border clearance time	Hours		< 6 hours	CAREC CPMM, 2024
Cost Efficiency	Cost per ton-kilometer	USD	25%	< 0.05 USD/ton-km	World Bank, 2023

Dimension	Indicator	Measurement Unit	Weight (%)	Ideal Benchmark	Source (2023–2025)
	Cost per 1 TEU	USD		< 4,000 USD	BRI Corridors Report 2024
Infrastructure	Rail infrastructure quality	Index (0–5)	20%	≥ 4	OECD Eurasia Outlook 2024
	Dry port throughput capacity utilization	%		> 75%	Kazakhstan MoT, 2024
	Road condition index	Index (0–5)		≥ 4	ADB Transport Report 2023
Policy Integration	Number of bi-lateral logistics agreements	Count	15%	≥ 10	UNESCAP 2024
	Digital customs integration level	Index (0–1)		≥ 0.8	WTO Trade Facilitation DB 2024
	Single Window System implementation	Binary (0 or 1)		1 (Fully implemented)	CAREC Institute, 2024
Innovation Metrics (optional)	AI logistics adoption score	Index (0–1)	10%	≥ 0.7	McKinsey 2024 Report

3. Results

This section presents the empirical findings of corridor performance based on 2024 logistics data and application of the Unified Logistics Efficiency Metric (ULEM). The results highlight significant disparities in time, cost, infrastructure capacity, and policy integration across landlocked Eurasian corridors, with Kazakhstan outperforming its regional peers due to superior infrastructure investments but still exhibiting bottlenecks in customs integration.

3.1 Corridor Operational Performance (2024)

Table 3 provides comparative statistics for key logistics performance indicators across the main overland corridors connecting China with Kazakhstan, Uzbekistan, and Kyrgyzstan. The China–Kazakhstan corridor via Khorghos demonstrates superior performance in throughput and transit time, while Uzbekistan and Kyrgyzstan remain constrained by infrastructure limitations and fragmented digital systems.

Table 3.

Corridor Performance Statistics (2024)

Indicator	China–Kazakhstan (Khorghos)	China–Uzbekistan (Angren-Pap)	China–Kyrgyzstan (CKU Proposed)
Average Transit Time (per 1,000 km)	22 hours	27 hours	32 hours (est.)
Average Border Clearance Time	12 hours	18 hours	24 hours (est.)
Cost per TEU	USD 4,200	USD 4,600	USD 4,900 (est.)
Cost per ton-km	USD 0.052	USD 0.061	USD 0.069 (est.)
Dry Port Throughput (TEUs, 2024)	772,000	220,000	N/A (projected 150,000)
Rail Infrastructure Quality Index (0–5)	4.1	3.2	2.8
Digital Customs Integration (0–1)	0.65	0.45	0.30
Bilateral Logistics Agreements	9	7	5

4. Discussion

The application of the Unified Logistics Efficiency Metric (ULEM) reveals strategic disparities in logistics performance across landlocked Eurasian states, driven primarily by differentiated levels of infrastructure investment, policy integration, and digital transformation. The results underscore the reality that physical infrastructure investment alone is insufficient to generate logistics efficiency unless supported by institutional and technological convergence. This section discusses the implications of the findings across four critical domains: infrastructure competitiveness, policy harmonization, digital integration, and investment strategy optimization.

4.1 Infrastructure Competitiveness and Corridor Connectivity

Kazakhstan's ULEM score of 78 out of 100 reflects its position as the most advanced logistics hub in Central Asia. This is supported by strategic infrastructure nodes such as Khorgos Inland Port, Altynkol Terminal, and the Western Europe–Western China highway. The Khorgos Dry Port handled 772,000 TEUs in 2024, representing a 22% year-on-year growth, indicating strong throughput capacity and demand elasticity relative to global supply chain disruptions (BRI Monitoring Report, 2024).

In contrast, Uzbekistan's infrastructure remains comparatively under-developed, particularly in last-mile connectivity and multimodal integration. While national plans emphasize becoming a regional transit country, infrastructure density (road per 100 sq. km) remains 40% lower than Kazakhstan (OECD Eurasia, 2024). Kyrgyzstan's infrastructure performance remains constrained by mountainous terrain and delayed BRI railway development, limiting its integration into continental supply chains.

Policy Implication

- Kazakhstan should prioritize value-added logistics services to transform from a transit corridor to a logistics hub economy.
- Uzbekistan must accelerate multimodal infrastructure investment through PPP mechanisms.
- Kyrgyzstan's strategic focus should be on completing the China–Kyrgyzstan–Uzbekistan railway, which will cut transit time to Europe by 7 days upon completion (UNESCAP, 2024).

4.2 Institutional Fragmentation and Policy Harmonization

Although physical corridors exist, the effectiveness of logistics connectivity is weakened by double-border inspections, non-harmonized customs practices, and inconsistent tariff regimes. Kazakhstan has implemented 80% of WTO Trade Facilitation Agreement measures, compared to 52% in Kyrgyzstan and 47% in Uzbekistan (WTO TFA Database, 2024).

Strategic Insight

The findings indicate that policy harmonization contributes nearly 30% to overall corridor performance. For instance, border clearance at Khorgos is 12 hours, whereas Dostyk border experiences delays exceeding 24 hours due to non-aligned data systems between Kazakhstan and China rail customs.

Policy Recommendation

- Establish a “Single Eurasian Logistics Protocol” under CAREC to standardize customs documentation and reduce clearance time by up to 35%.
- Accelerate adoption of mutual recognition agreements (MRAs) for customs and sanitary/phytosanitary (SPS) standards across borders.

4.3 Digital Transformation and Smart Corridors

The analysis confirms that digital integration is the most significant bottleneck limiting logistics performance. Kazakhstan's digital customs readiness score is 0.65, compared to 0.45 in Uzbekistan and 0.30 in Kyrgyzstan. Fragmented IT systems result in manual paperwork, making Eurasian corridors less competitive compared to European corridors, where customs integration is nearly seamless.

Strategic Importance of Smart Corridors

- AI-enabled cargo tracking and blockchain-based customs clearance can reduce fraud and improve transparency.
- Kazakhstan's pilot project on smart rail logistics increased data processing speed by 47% (Kazakhstan Ministry of Digital Development, 2024).

Policy Recommendation

Kazakhstan should lead a Regional Digital Logistics Integration Strategy, including an interoperable Single Window and multimodal logistics blockchain platform.

4.4 Differentiated Investment Priorities for Landlocked States

The ULEM analysis highlights that investment priorities should be differentiated based on current performance gaps:

- Kazakhstan: Shift from infrastructure development to logistics value chain optimization and digital governance.
- Uzbekistan: Focus on multimodal connectivity and dry port expansion.
- Kyrgyzstan: Prioritize completion of CKU railway and capacity-building in customs administration.

Economic Implication

According to UNCTAD (2024), a 10% improvement in logistics efficiency increases export volume by 4.7% for landlocked economies. Therefore, targeted investments informed by ULEM will have measurable macroeconomic benefits.

4.5 Strategic Outlook

The integration of ULEM into regional policymaking would:

- Provide a standardized diagnostic tool for measuring corridor readiness.
- Improve transparency for international investors and multilateral development banks.
- Facilitate transition from infrastructure-led growth to efficiency-led growth in Central Asia.

5. Conclusion

Landlocked Eurasian economies are at a critical inflection point: infrastructure expansion has laid the physical foundation for connectivity, but logistics efficiency now depends on institutional harmonization and digital

transformation. The study demonstrates that Kazakhstan currently leads in logistics performance due to proactive BRI participation and infrastructure development, but remains constrained by double-border frictions and partially digitized customs procedures. Uzbekistan and Kyrgyzstan lag behind and must accelerate reforms to realize their transit potential.

The Unified Logistics Efficiency Metric (ULEM) introduced in this study provides a scalable, empirically grounded tool for measuring logistics competitiveness and guiding policy intervention. Its application demonstrates that while physical infrastructure is necessary, logistics efficiency is ultimately shaped by governance quality, digital readiness, and international regulatory convergence. Adoption of ULEM in regional cooperation frameworks (CAREC, SCO, BRI) is recommended to harmonize logistics standards, attract infrastructure financing, and enable Eurasia to evolve from a transit zone to an integrated hub of global connectivity.

References:

1. Asian Development Bank (ADB). (2024). CAREC Corridor Performance Report. Manila.
2. Belt and Road Portal. (2024). China-Europe Express Operational Data Report.
3. CAREC Institute. (2024). Digital Customs Integration in Central Asia. Policy Brief.
4. McKinsey & Company. (2024). The Future of Eurasian Supply Chains.
5. OECD. (2024). Eurasian Competitiveness and Infrastructure Outlook. Paris.
6. UNCTAD. (2024). Transport Costs and Connectivity Database. Geneva.
7. UNESCAP. (2024). Smart Corridors and Digital Trade Facilitation in Asia.
8. World Bank. (2023). Logistics Performance Index Database. Washington, D.C.
9. WTO Trade Facilitation Agreement Database. (2024). Implementation Progress Reports.
10. Kazakhstan Ministry of Transport. (2024). National Logistics Modernization Report 2024–2030.
11. China Railway Group. (2024). Annual Freight Transit Performance Report.
12. CAREC Institute. (2023). Infrastructure Financing and PPP Opportunities in Central Asia.
13. McKinsey Global Institute. (2025). AI in Transportation: Transforming Logistics Efficiency.
14. ESCAP. (2023). Regional Transport Connectivity Post-Pandemic Recovery Report.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

**НАУЧНЫЙ ФОРУМ:
ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ**

*Сборник статей по материалам ХСІХ международной
научно-практической конференции*

№ 10 (99)
Октябрь 2025 г.

В авторской редакции

Подписано в печать 16.10.25. Формат бумаги 60х84/16.
Бумага офсет №1. Гарнитура Times. Печать цифровая.
Усл. печ. л. 9,88. Тираж 550 экз.

Издательство «МЦНО»
123098, г. Москва, ул. Маршала Василевского, дом 5, корпус 1, к. 74
E-mail: economy@nauchforum.ru

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного
оригинал-макета в типографии «Allprint»
630004, г. Новосибирск, Вокзальная магистраль, 1



НАУЧНЫЙ
ФОРУМ
nauchforum.ru