

Учредитель:

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»
109542, г. Москва, Рязанский проспект, д. 99

Свидетельство о регистрации средства массовой информации
от 11 декабря 2012 г. ПИ № ФС77-52135

В записи о регистрации внесены изменения,
регистрационный номер ПИ № ФС 77-76216 от 12.07.2019 г.

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ

Глазьев С.Ю. (Московский государственный университет
имени М.В. Ломоносова, г. Москва)

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Азоев Г.Л. (Государственный университет управления, г. Москва)

Акаев А.А. (Национальный исследовательский университет «Высшая школа
экономики», Московский государственный университет
имени М.В. Ломоносова, г. Москва)

Афанасьев В.Я. (Государственный университет управления, г. Москва)

Ашмарина С.И. (Самарский государственный экономический университет, г. Самара)

Буренко В.И. (Московский гуманитарный университет, г. Москва)

Ваганова О.В. (Белгородский государственный национальный исследовательский
университет, г. Белгород)

Волох В.А. (Государственный университет управления, г. Москва)

Грошев И.В. (Научно-исследовательский институт образования и науки, г. Москва)

Филлипп Джордж (Касьяновский институт менеджмента и предпринимательства, Индия)

Егоршин А.П. (Нижегородский институт экономики и менеджмента,
г. Нижний Новгород)

Зайцев А.Г. (Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, г. Орел)

Иванова О.П. (Новгородский государственный университет имени Ярослава
Мудрого, г. Великий Новгород)

Коротков Э.М. (Государственный университет управления, г. Москва)

Латфуллин Г.Р. (Государственный университет управления, г. Москва)

Линник В.Ю. (Государственный университет управления, г. Москва)

Морозова Е.Г. (Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, г. Москва)

Мюллер-Штевенс Г. (Международный институт менеджмента Университета
Санкт-Галлена, Швейцария)

Перетти Жан-Мари (Высшая школа экономики и коммерции Парижа (ESSEC)
и Университета Корсики, Франция)

Першуков В.А. (Российская академия естественных наук, г. Москва)

Плахин А.Е. (Уральский государственный экономический университет,
г. Екатеринбург)

Попова Е.В. (Кубанский государственный аграрный университет имени
И.Т. Трубилкина, г. Краснодар)

Райченко А.В. (Государственный университет управления, г. Москва)

Романов Р.М. (Российская академия народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва)

Руденко М.Н. (Пермский государственный исследовательский университет, г. Пермь)

Сакульева Т.Н. (Государственный университет управления, г. Москва)

Святов С.А. (АО ForteBank, АО «Университет Нархоз», Казахстан)

Синг Анеш (Университет Квазулу-Наталь, ЮАР)

Сороко А.В. (Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, г. Москва)

Уколов В.Ф. (Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС»
(Институт), г. Москва)

Федченко А.А. (Воронежский государственный университет, г. Воронеж)

Хорин А.Н. (Московский государственный университет
имени М.В. Ломоносова, г. Москва)

Чудновский А.Д. (Государственный университет управления, г. Москва)

Шабров О.Ф. (Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, г. Москва)

Шамшиев Ч.Б. (Центр экономических исследований университета Париж VIII, Франция)

Шольц Маркус (Школа бизнеса Университета Пфюрцхайм, Германия)

Шомова С.А. (Национальный исследовательский университет «Высшая школа
экономики», г. Москва)

Щербинин А.И. (Томский государственный университет, Институт политических
исследований, г. Томск)

Эришвили Н.Д. (Академия Генеральной прокуратуры Российской Федерации,
Государственный университет управления, г. Москва)

Язев В.А. (Азиатская парламентская ассамблея, г. Москва)

Яковлев А.Ю. (Государственный университет управления, г. Москва)

Яковлева Н.О. (Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск)

Главный редактор

Грошев И.В. – д-р экон. наук, д-р психол. наук, профессор,
заслуженный деятель науки РФ

Заместители главного редактора:

Линник В.Ю. – д-р экон. наук

Сакульева Т.Н. – канд. экон. наук

Чудновский А.Д. – д-р экон. наук

Ответственный за выпуск

Алексеева Л.Н.

Редактор

Большова А.В.

Выпускающий редактор и компьютерная верстка

Гусева Е.А.

Технический редактор

Волкова А.Р.

Миссия журнала – формирование международного уровня представления научных
исследований и информации об управлении.

Тематические направления публикаций: государственное и муниципальное
управление; межотраслевой менеджмент; управление в сфере экономики: проблемы
и перспективы; управление процессами; информационные технологии в управлении;
вызовы и угрозы; политический дискурс.

Целевая аудитория журнала – экономисты-исследователи, ведущие практики,
руководители федеральных и региональных органов власти, топ-менеджеры
и аналитики, преподаватели и студенты вузов.

**Журнал входит в Единый государственный перечень научных изданий –
«Белый список», уровень 2.**

**Журнал входит в Перечень ВАК (K2) рецензируемых научных изданий,
в которых должны быть опубликованы основные научные результаты
диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание
ученой степени доктора наук по направлениям:**

– 5.2.1 «Экономическая теория (экономические науки)»;

– 5.2.2 «Математические, статистические и инструментальные методы
в экономике (экономические науки)»;

– 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)»;

– 5.2.4 «Финансы (экономические науки)»;

– 5.2.5 «Мировая экономика (экономические науки)»;

– 5.2.6 «Менеджмент (экономические науки)»;

– 5.5.1 «История и теория политики (политические науки)»;

– 5.5.2 «Политические институты, процессы, технологии (политические
науки)»;

– 5.5.3 «Государственное управление и отраслевые политики (политические
науки)»;

– 5.5.4 «Международные отношения (политические науки)».



Статьи доступны по лицензии Creative Commons “Attribution”
 («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), согласно которой возможно неограниченное распространение
и воспроизведение этих статей на любых носителях при условии указания автора
и ссылки на исходную публикацию статьи в данном журнале в соответствии
с правилами научного цитирования.

Подписано в печать 02.10.2025

Формат 60х90/8

Объем 23,25 печ. л.

Бумага офсетная

Тираж 1 000 экз.

(первый завод 25 экз.)

Заказ № 235_Т

Издательство: Издательский дом ГУУ (Государственный университет
управления), 109542, г. Москва, Рязанский проспект, д. 99

Все публикуемые статьи прошли обязательную процедуру рецензирования

Адрес редакции:

109542, г. Москва, Рязанский проспект, д. 99

Тел.: (495) 377-90-05

E-mail: ic@guu.ru

<http://www.upravlenie.guu.ru>

UPRAVLENIE / MANAGEMENT (Russia)

SCIENTIFIC AND PRACTICAL JOURNAL

Available in print from 2013

Published quarterly

Volume 13 No. 3 2025

Founder:

Federal Government Budget Education Institution of Higher Education "State University of Management"
99 Ryazansky Prospekt, Moscow, 109542, Russia

Registration mass-media license PI No. FS77-52135

December 11, 2012

Changes have been made to the registration record

Registration number PI No. FS 77-76216 from July 12, 2019

CHAIRMAN OF THE EDITORIAL BOARD

S.Yu. Glaz'ev (Glaziev S.), (Lomonosov Moscow State University, Moscow)

EDITORIAL BOARD

V.Ya. Afanasyev (State University of Management, Moscow)

A.A. Akaev (National Research University Higher School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow)

S.I. Ashmarina (Samara State University of Economics, Samara)

G.L. Azoev (State University of Management, Moscow)

V.I. Burenko (Moscow University for the Humanities, Moscow)

A.D. Chudnovskii (State University of Management, Moscow)

A.P. Egorshin (Nizhny Novgorod Institute of Economics and Management, Nizhny Novgorod)

N.D. Eriashvili (Academy of the Prosecutor General of the Russian Federation, State University of Management, Moscow)

A.A. Fedchenko (Voronezh State University, Voronezh)

I.V. Groshev (Research Institute of Education and Science, Moscow)

O.P. Ivanova (Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod)

A.N. Khorin (Lomonosov Moscow State University, Moscow)

E.M. Korotkov (State University of Management, Moscow)

G.R. Latfullin (State University of Management, Moscow)

V.Yu. Linnik (State University of Management, Moscow)

E.G. Morozova (Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow)

G. Müller-Stewens (International Institute of Management at San-Gallen University, Switzerland)

J.M. Peretti (Higher School of Economics and Commerce Paris (ESSEC) and the Corsica University, France)

V.A. Pershukov (Russian Academy of Natural Sciences, Moscow)

A.E. Plakhin (Ural State University of Economics, Yekaterinburg)

E.V. Popova (Kuban State Agrarian University, Krasnodar)

J. Philip (Xavier Institute of Management and Entrepreneurship, India)

A.V. Raichenko (State University of Management, Moscow)

R.M. Romanov (Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow)

M.N. Rudenko (Perm State University, Perm)

T.N. Sakul'eva (State University of Management, Moscow)

Marcus Scholz (Business School at Pforzheim University, Germany)

O.F. Shabrov (Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow)

Ch.B. Shamshiev (Center for Economic Research, University Paris, France)

A.I. Shcherbinin (Tomsk State University, Institute for Political Studies, Tomsk)

S.A. Shomova (National Research University Higher School of Economics, Moscow)

A.M. Singh (University KwaZulu-Natal, SAR)

A.V. Soroko (Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow)

S.A. Svyatov (JSC ForteBank, JSC University of Narchos, Kazakhstan)

V.F. Ukolov (Moscow International Higher School of Business MIRBiS (Institute), Moscow)

O.V. Vaganova (Belgorod State University, Belgorod)

V.A. Volokh (State University of Management, Moscow)

V.A. Yazev (Asian Parliamentary Assembly, Moscow)

A.Yu. Yakovlev (State University of Management, Moscow)

N.O. Yakovleva (South Ural State University, Chelyabinsk)

A.G. Zaitsev (Orel State University named after I.S. Turgenev, Orel)

Editor-in-chief

I.V. Groshev – Dr. Sci. (Econ.), Dr. Sci. (Psy.), Professor, Honoured Science Worker of the Russian Federation

Deputy editors-in-chief

V.Yu. Linnik – Dr. Sci. (Econ.)

T.N. Sakul'eva – Cand. Sci. (Econ.)

A.D. Chudnovskii – Dr. Sci. (Econ.)

Responsible for issue

L.N. Alekseeva

Editor

A.V. Bolshova

Executive editor and desktop publishing

E.A. Guseva

Technical editor

A.R. Volkova

The journal's mission is to create an international level of scientific research and management information.

Thematic areas of publications: state and municipal administration; intersectoral management; management in the economy; problems and prospects; process management; information technology in management; challenges and threats; political discourse.

The journal target audience are research economists, leading practitioners, heads of federal and regional authorities, top managers and analysts, teachers and university students.

The journal is included in the Unified State List of Scientific Publications named the White List, level 2.

The journal is included in the list of Higher Attestation Commission (VAK K2) (Russian Federation) of peer-reviewed scientific publications, where basic scientific results of dissertations on competition of a scientific degree of candidate of sciences and on competition of a scientific degree of doctor of sciences must be published in the fields:

- 5.2.1 "Economic theory (economic sciences)";
- 5.2.2 "Mathematical, statistical and instrumental methods in economics (economic sciences)";
- 5.2.3 "Regional and sectoral economics (economic sciences)";
- 5.2.4 "Finance (economic sciences)";
- 5.2.5 "World economy (economic sciences)";
- 5.2.6 "Management (economic sciences)";
- 5.5.1 "History and theory of politics (political sciences)";
- 5.5.2 "Political institutions, processes, technologies (political sciences)";
- 5.5.3 "Public administration and sectoral policies (political sciences)";
- 5.5.4 "International relations (political sciences)".



The articles are available under the Creative Commons Attribution 4.0 International CC BY 4.0, according to which unlimited distribution and reproduction are possible in any medium. The author's name, references and original sources have to be shown in accordance with scientific citation rules
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Signed to print 02.10.2025

Format 60x90/8

Size is 23,25 printed sheets

Offset paper

Circulation 1,000 copies

(the first factory 25 copies)

Print order № 235_T

Publishing: State University of Management, Publishing house
99 Ryazansky prospekt, Moscow, 109542, Russia

All published articles have undergone a mandatory review process

Editor office:

99 Ryazansky prospekt, Moscow, 109542, Russia, State University of Management

Tel.: (495) 377-90-05

E-mail: ic@guu.ru

<http://www.upravlenie.guu.ru>

СОДЕРЖАНИЕ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Федеральный бюджет: проблемы формирования

Зотиков Н.З. 5

Управление устойчивым развитием территориального здравоохранения по ряду заболеваний в условиях цифровой экономики

Попов Е.В., Челак И.П., Кавецкий С.А. 17

МЕЖОТРАСЛЕВОЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Оценка эффективности эксплуатации парка сельскохозяйственной техники современного предприятия агропромышленного комплекса

Карелина М.Ю., Чекусов М.С., Сердечный Д.В., Филатов В.В., Кутков В.Д., Акинъшин Н.С. 36

Цифровизация розничных платежей и развитие системы риск-менеджмента

Ларина О.И., Кузнецова В.В. 52

Институциональные основы взаимодействия внутреннего и внешнего рынков атомной энергетики Российской Федерации

Моттаева А.Б. 64

УПРАВЛЕНИЕ В СФЕРЕ ЭКОНОМИКИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Анализ инвестиционной и бюджетно-налоговой сфер регионов с позиции их финансовой самодостаточности

Иванов П.А. 78

Налоговая безопасность при налогообложении прибыли организаций в условиях инновационного развития экономики

Кирова Е.А., Пономаренко Е.А. 90

Муниципальные кластеры: содержание, управление и повышение экономической безопасности

Мацкуляк И.Д. 99

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ

Импакт-проект как инструмент достижения целей устойчивого развития (на примере Российской Федерации)

Виноградова Е.К., Цуркан М.В., Беденко Н.Н. 110

Управленческий механизм реализации стратегии удержания клиентов компаний

Неганова В.П., Седельников В.М. 126

ПОЛИТИЧЕСКИЙ ДИСКУРС

Идеи традиционализма XX в. и их значение для анализа государственного управления

Гончарова И.В., Чувардин Г.С., Черепов В.М. 141

Перспективы научно-образовательной интеграции Евразийского экономического союза в контексте государственной политики Российской Федерации с 2022 г.

Денисенко В.В. 152

Патриотизм как ценность российской молодежи: теоретические аспекты

Плетнёв М.Г., Сотникова А.М., Антонова Н.А., Гришкина А.В. 164

Патриотизм и молодежь в условиях цифровой трансформации: теоретические основы и социально-политические особенности реализации молодежной политики

Судоргин О.А., Величко А.И., Рогов Д.О. 176

CONTENTS

STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION

Federal budget: problems of formation

N.Z. Zotikov 5

Managing the sustainable development of territorial healthcare for a number of diseases in the digital economy

E.V. Popov, I.P. Chelak, S.A. Kavetskiy 17

MANAGEMENT IN VARIOUS INDUSTRIES

Assessing the operational efficiency of the agricultural machinery fleet at a modern agro-industrial enterprise

M.Yu. Karelina, M.S. Chekusov, D.V. Serdechnyi, V.V. Filatov, V.D. Kutkov, N.S. Akinshin 36

Digitalisation of retail payments and development of a risk management system

O.I. Larina, V.V. Kuznetsova 52

Institutional foundations of interaction between domestic and foreign nuclear energy markets of the Russian Federation

A.B. Mottaeva 64

MANAGEMENT IN ECONOMY: PROBLEMS AND PROSPECTS

Analysis of investment and fiscal spheres of regions from the position of their financial self-sufficiency

P.A. Ivanov 78

Tax security in the taxation of corporate profits in the context of innovative economic development

E.A. Kirova, E.A. Ponomarenko 90

Municipal clusters: maintenance, management and improvement of economic security

I.D. Matskulyak 99

PROCESS MANAGEMENT

Impact project as a tool for implementing the sustainable development goals (using the example of the Russian Federation)

E.K. Vinogradova, M.V. Tsurkan, N.N. Bedenko 110

Management mechanism of implementation of the company's customer retention strategy

V.P. Neganova, V.M. Sedelnikov 126

POLITICAL DISCOURSE

Ideas of the XX century traditionalism and their significance for the analysis of public administration

I.V. Goncharova, G.S. Chuwardin, V.M. Cherepov 141

Prospects for scientific and educational integration of the Eurasian Economic Union in the context of the Russian Federation's state policy since 2022

V.V. Denisenko 152

Patriotism as a value of Russian youth: theoretical aspects

M.G. Pletnev, A.M. Sotnikova, N.A. Antonova, A.V. Grishkina 164

Patriotism and youth in the context of digital transformation: theoretical foundations and socio-political features of the implementation of youth policy

O.A. Sudorgin, A.I. Velichko, D.O. Rogov 176

Федеральный бюджет: проблемы формирования

Зотиков Николай Зотикович

Канд. экон. наук, доц. каф. финансов, кредита и экономической безопасности

ORCID: 0000-0001-5631-9123, e-mail: Zotikovcontrol@yandex.ru

Чувашский государственный университет имени И.Н. Ульянова, 428015, Московский пр-т, 15, г. Чебоксары, Россия

Аннотация

Федеральный бюджет занимает центральное место в системе государственных финансов, экономике страны. Его значение и роль обусловлены задачами, которые он выполняет: перераспределение валового внутреннего продукта, государственное регулирование экономики страны, финансирование бюджетной сферы и проводимой государством социальной политики, контроль за образованием и расходованием бюджетных средств. Предмет исследования – федеральный бюджет. Цель – рассмотрение особенностей формирования федерального бюджета, в частности, за счет налоговых доходов в условиях негативного действия внутренних и внешних факторов, вызванных экономическими санкциями Запада против экономики страны и нефтегазового сектора, падением спроса и цен на энергоносители, колебаниями курса национальной валюты, инфляционными процессами. В исследовании использованы методы анализа, синтеза, сравнения, группировки, обобщения, табличный метод и др. Оно опирается на официальные данные Федеральной службы государственной статистики, Министерства финансов Российской Федерации (далее – РФ), отчетные данные Федеральной налоговой службы РФ по федеральным налогам. Исследованием установлено наличие проблем федерального бюджета, таких как сокращение источников поступления в бюджет, доходов от внешнеэкономической деятельности, снижение налоговой базы, увеличение налоговой нагрузки на бизнес, включая малый, в ходе реализации налоговой реформы 2025 г., дефицитность бюджета и др.

Ключевые слова: федеральный бюджет, налоговые доходы, федеральные округа, налог на добавленную стоимость, плата за природные ресурсы, налог на прибыль организаций, НДС, дефицит бюджета, льготы и преференции

Для цитирования: Зотиков Н.З. Федеральный бюджет: проблемы формирования//Управление. 2025. Т. 13. № 3. С. 5–16. DOI: 10.26425/2309-3633-2025-13-3-5-16

Federal budget: problems of formation

Nikolay Z. Zotikov

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Finance, Credit, and Economic Security Department

ORCID: 0000-0001-5631-9123, e-mail: zotikovcontrol@yandex.ru

Chuvash State University, 15, Moskovsky prospekt, Cheboksary 428015, Russia

Abstract

The federal budget occupies a central place in the system of public finances, economy of the country. Its significance and role are determined by the tasks that it performs: redistribution of the gross domestic product, government regulation of the country's economy, financing of the budgetary sphere and social policy pursued by the state, control over the formation and expenditure of budget funds. The subject of the study is the federal budget. The purpose of the article is to consider the features of the federal budget formation, in particular at the expense of tax revenues in the context of negative impact of internal and external factors caused by Western economic sanctions against the country's economy and oil and gas sector, falling demand and prices for energy, fluctuations in the national currency, inflationary processes. The study uses methods of analysis, synthesis, comparison, grouping, generalisation, tabular one and others. It is based on official data from the Federal State Statistics Service, Ministry of Finance of the Russian Federation (hereinafter referred to as RF), reporting data of the Federal Tax Service of the RF on federal taxes. The study has established the presence of problems in the federal budget, such as reduction in sources of budget revenues and in income from foreign economic activity, decrease in the tax base, increase in the tax burden on businesses, including small ones, during the implementation of the tax reform of 2025, budget deficit, etc.

Keywords: federal budget, tax revenues, federal districts, value added tax, payment for natural resources, corporate income tax, MET, budget deficit, benefits and preferences

For citation: Zotikov N.Z. (2025). Federal budget: problems of formation. *Upravlenie / Management (Russia)*, 13 (3), pp. 5–16. DOI: 10.26425/2309-3633-2025-13-3-5-16



Введение / Introduction

В целях выполнения возложенных на него задач федеральный бюджет (далее — **ФБ**) выполняет следующие функции: аккумулирующую, перераспределяющую, контрольную, регулируемую. Роль **ФБ** в экономике Российской Федерации (далее — **РФ**, **Россия**) проявляется в следующем:

- выступает в качестве инструмента воздействия на развитие экономики страны;
- способствует решению социальных проблем путем бюджетного финансирования социальной сферы;
- способствует выравниванию развития экономики регионов;
- воздействует на рост производительных сил общества, ускорение научно-технического прогресса;
- играет большую роль в финансировании общегосударственных нужд.

В настоящее время **ФБ** в своем формировании сталкивается с определенными проблемами, среди которых можно выделить такие:

- 1) истощение источников налоговых поступлений в бюджет;
- 2) дефицитность бюджета вследствие несбалансированности доходов и расходов;
- 3) снижение доходов от внешнеэкономической деятельности (далее — **ВЭД**), нефтегазовых доходов, что ведет к сокращению средств Фонда национального благосостояния;
- 4) удешевление курса национальной валюты, вызванная этим инфляция;
- 5) резкое снижение спроса и цен на углеводороды вследствие непредвиденных западных санкций, в частности, в отношении нефтегазового сектора экономики;
- 6) поступательный рост расходов бюджета в части финансирования социальных программ, на ведение специальной военной операции.

Внешние причины (санкции, снижение цен на энергоносители) усиливают негативное действие внутренних причин (инфляция, обесценение рубля).

Роль нефтегазовых доходов, несмотря на сокращение их значимости, все же остается значительной, и их падение сказывается на состоянии бюджета. Министерство экономического развития России (далее — **Минэкономразвития России**) ухудшило прогноз доходов от экспорта нефти и газа из-за снижения мировых цен на нефть. Согласно обновленному прогнозу **Минэкономразвития России**, продолжающееся в течение 2025 г. резкое сокращение нефтегазовых доходов российского бюджета, показатель которого достиг по итогам января-июля 18,5 %, связано с низкими ценами на нефть и крепким курсом национальной

валюты. Нефтегазовые доходы **РФ** за 7 месяцев текущего года составили 5,522 трлн руб., причем в июле они сокращались в 1,5 раза быстрее, чем в целом в 2025 г, на 27 %, примерно до 787 млрд руб.¹

Основным источником доходов **ФБ**, как и других бюджетов, являются налоговые доходы. Цель статьи — исследование их влияния на доходы **ФБ**: налог на добавленную стоимость (далее — **НДС**), налог на добычу полезных ископаемых (далее — **НДПИ**), налог на прибыль организаций. В статье рассмотрены механизм расчета федеральных налогов, льготы и преференции по ним.

Обзор исследований по теме / Review of research on the topic

Отмечая роль и значение **ФБ**, А.А. Бисултанова указывает, что «состояние федерального бюджета оказывает влияние на все уровни бюджетной системы, на социально-экономическое развитие страны в целом» [Бисултанова, 2021, с. 17].

Л.Б. Мохнаткина рекомендует допустимый уровень налоговых изъятий субъектов в целом по стране в раз- мере не более 50 %, по регионам-лидерам — не более 60 %. По ее мнению, «увеличение налоговых доходов, остающихся в распоряжении регионов, позволит снизить потребность регионов в федеральных дотациях на выравнивание бюджетной обеспеченности, которая рассчитывается на основе индекса налогового потенциала. Субъекты **РФ**, в свою очередь, могут увеличивать объем налоговых доходов, передаваемых в местные бюджеты по дополнительным нормативам отчислений (от **НДС** и налога на прибыль)» [Мохнаткина, 2020, с. 1389].

Как указывает Р.В. Баташев, **НДС** «в условиях истощаемости потенциала ресурсных налогов и перехода отечественной экономики к несырьевой модели является более стабильным источником формирования налоговых доходов бюджетов» [Баташев, 2020, с. 64].

По мнению С.В. Богачёва и В.П. Вишневого, «нефтегазовые доходы (**НДПИ**, налог на дополнительный доход от добычи углеводородного сырья, соответствующие таможенные пошлины и акцизы)... постепенно теряют свое значение в качестве источника доходов бюджета, и, соответственно, стимулирование экономики. Вероятно, такая тенденция сохранится в связи с ожидаемым снижением углеродоемкости мирового производства и потребления, развитием альтернативных источников энергии, проблемами перенаправления потоков российского экспорта углеводородов,

¹ Воронин Д. Названы причины резкого сокращения нефтегазовых доходов России. Режим доступа: <https://lenta.ru/news/2025/08/06/nazvany-prichiny-rezkogo-sokrascheniya-neftegazovyh-dohodov-rossii/> (дата обращения: 30.04.2025).

ростом предложения со стороны азиатских НПЗ и др.» [Богачёв, Вишневский, 2024, с. 34].

Указывая на наличие значительной зависимости ФБ от нефтегазовых доходов и от уровня доходов бюджетов сырьевых регионов, автор отмечает, что «с одной стороны, для экономики снижение доли нефтегазовых доходов можно рассматривать как положительный факт, а с другой — это влечет за собой дефицит бюджета» [Зотиков, 2024, с. 162].

В.А. Москалёва и А.С. Торбина отмечают, что «в перспективе основным фактором долгосрочного роста доходной части государственного бюджета может служить только увеличение налоговой базы, то есть устойчивый рост ВВП, основанный на качественном преобразовании экономики, включающим в себе развитие производств обрабатывающей, легкой и пищевой отрасли, инновационного сектора с высокой долей прибавочной стоимости» [Москалёва, Торбина, 2020, с. 63].

По мнению С.В. Богачева, «меры территориально-налогового стимулирования выражаются в установлении ставок налогов, определении объектов налогообложения и состава налогоплательщиков, предоставляемых налоговых льгот и преференций организаторам производства или инвесторам, осуществляющим вложение в обеспечение экономического роста» [Богачев, 2022, с. 2683].

Касаясь льгот в отношении НДС, авторы отмечают:

- главными льготами НДС, формирующими основной объем налоговых расходов, являются освобождение от налогообложения и пониженная налоговая ставка [Черненко, Скрыльников, 2020];

- формально льготы по НДС в Налоговом кодексе РФ (далее — НК РФ) не установлены. К ним относят операции, которые освобождены от налога [Балашова, Харитонов, 2021];

- «нулевая ставка, применяемая в рамках механизма исчисления НДС при осуществлении экспортных операций, представляется налоговой льготой... В отличие от нулевой ставки, налоговые вычеты по НДС не относятся к категории налоговых льгот, а представляют собой обязательный составной элемент исчисления причитающихся к уплате сумм НДС» [Швед, 2024, с. 249];

- льготы по НДС установлены в следующих формах: в виде освобождения по ст. 145 и 145.1 НК РФ; в виде изъятия из налогооблагаемой базы определенных элементов объекта налогообложения, указанных в ст. 149 НК РФ [Кротова, 2019];

- «роль НДС в условиях несбалансированности бюджетов и растущего дефицита возрастает. Несмотря на это, одной из серьезных проблем является то, что косвенное налогообложение является сдерживающим

фактором роста инвестиций в основной капитал» [Мусаева, Алюшева, 2019, с. 8].

М.В. Селюков, отмечая высокую степень износа основных фондов, низкий коэффициент их обновления, указывает, что освобождение прибыли от налогообложения в виде амортизационной премии не решает проблему обновления основных средств (далее — ОС). Экономические субъекты не спешат направлять высвобождающиеся средства на инвестиционную деятельность. Сумма амортизации является элементом себестоимости в составе выручки, поступает налогоплательщикам на расчетный счет, и руководитель организации направляет их на свое усмотрение на решение текущих задач. С учетом этого автор предлагает аккумулировать средства амортизационной премии на отдельном счете [Селюков, 2024].

М.С. Хасанова и Р.С. Махматхаджиева считают основным элементом налоговой политики государства «налог на прибыль, играющий важную роль в реализации фискальной функции данного вида выплат» [Хасанова, Махматхаджиева, 2023, с. 202].

По мнению С.Б. Чукаровой и А.В. Комаровой, «налоговые льготы НДПИ могут стать действительно значимым инструментом регулирования добычи и обеспечения притока налоговых поступлений в бюджет, но для этого формула налога должна быть более дифференцированной и адаптированной для регионов с новыми месторождениями» [Чукарова, Комарова, 2020, с. 985].

Исследование и его результаты / Study and its results

В начале исследования рассмотрим доходы ФБ, администрируемые налоговыми органами, по бюджетам бюджетной системы РФ в разрезе отдельных видов налогов (табл. 1–3).

Согласно данным табл. 1, в 2023 г. в сравнении с 2020 г.:

- 1) доходы консолидированного бюджета РФ (далее — КБ РФ) увеличились на 53,0 %, ФБ — на 55,6 %, расходы — соответственно, на 42,9 и 41,8 %; дефицит ФБ с 4 102,5 млрд руб. в 2020 г. снизился до 3 229,8 млрд руб. в 2023 г.;

- 2) доля налоговых доходов, администрируемых Федеральной налоговой службой (далее — ФНС) России, в доходах ФБ увеличилась с 57,2 до 66,6 %;

- 3) налоговые доходы КБ РФ увеличились на 73,1 %, ФБ — на 81,1 %, что привело к росту доходов ФБ в налоговых доходах КБ РФ с 51,6 до 54,0 %;

- 4) доля налога на прибыль в налоговых доходах ФБ уменьшилась с 10,2 до 9,9 %;

- 5) остается значительной доля НДС в доходах ФБ (более 40,0 %);

Таблица 1

Поступление доходов, налоговых доходов, администрируемых налоговыми органами, за 2020 г. и 2023 г.

Table 1. Income, tax revenues administered by tax authorities for 2020 and 2023

Показатель	2020 г., млрд руб.			2023 г., млрд руб.			2023 г. / 2020 г., %	
	КБ РФ	ФБ	Доля ФБ, %	КБ РФ	ФБ	Доля ФБ, %	КБ РФ	ФБ
Доходы, всего, в том числе:	33 620,3	18 719,1	55,7	51 449,0	29 124,0	56,6	153,0	155,6
• от ВЭД	1 935,2	1 935,2	100,0	2 453,3	2 453,3	100,0	126,8	126,8
Расходы, всего	38 399,3	22 821,6	59,4	54 878,9	32 353,8	58,9	142,9	141,8
Дефицит	–4 779,0	–4 102,5	85,8	–3 429,9	–3 229,8	94,2	71,8	78,7
Налоговые доходы	20 738,0	10 704,0	51,6	35 898,4	19 385,7	54,0	173,1	181,1
Налог на прибыль	4 018,1	1 091,4	27,2	7 922,4	1 918,6	24,2	197,2	175,8
Налог на сверхприбыль	–	–	–	315,5	315,5	100,0	–	–
НДФЛ	4 251,9	–	–	6 537,8	159,5	2,4	153,8	–
НДС	4 268,6	4 268,6	100,0	7 182,4	7 182,4	100,0	168,3	168,3
Акцизы	1 833,1	1 035,2	56,5	–677,0	–1 866,6	–	–	–
НДС (ввозимый)	232,0	232,0	100,0	609,8	609,8	100,0	26,3	262,8
Природные ресурсы	4 142,0	4 057,5	97,9	11 241,9	11 041,7	98,2	271,4	272,1
НДПИ	3 953,6	3 872,8	97,9	9 880,9	9 701,2	98,2	249,9	250,5
Углеводородное сырье:	3 819,7	3 819,7	100,0	9 465,3	9 465,3	100,0	247,8	247,8
• нефть;	3 198,3	3 198,3	100,0	7 785,6	7 786,6	100,0	243,4	243,5
• газ;	482,2	482,2	100,0	1 219,3	1 219,3	100,0	252,9	252,9
• газовый конденсат	139,1	139,1	100,0	459,4	459,4	100,0	330,3	330,3
Водный налог	3,6	3,6	100,0	5,3	5,3	100,0	147,2	147,2
НДД	149,0	149,0	100,0	1 292,6	1 292,6	100,0	8 раз	8 раз
Государственная пошлина	37,1	14,4	38,8	39,3	15,3	38,9	105,9	106,2

Примечание: НДФЛ – налог на доходы физических лиц; НДД – налог на дополнительный доход от добычи углеводородного сырья

Составлено автором по материалам источников² и [Горобцов, 2024] / Compiled by the author on the materials of the source² and [Gorobtsov, 2024]

б) доля платы за природные ресурсы с введением НДД в налоговых доходах ФБ увеличилась с 39,3 до 56,9 %.

Далее рассмотрим налоговые доходы бюджетов округов по уровням бюджетной системы РФ (табл. 2).

При этом НДС и НДПИ полностью зачисляются в ФБ.

Таблица 2

Налоговые доходы по бюджетам бюджетной системы РФ

Table 2. Tax revenues by budgets of the budgetary system of the RF

Бюджет	РФ	ЦФО	СЗФО	СКФО	ЮФО	ПФО	УФО	СФО	ДФО
2020 г., млрд руб.									
КБ РФ	20 737,8	6 566,1 (в том числе Москва – 4 142,5)	2 492,9	227,4	1 103,6	3 096,3	4 439,4	1 849,3	962,8
ФБ	10 704,0	2 711,5	1 318,7	60,4	447,8	1 688,0	3 381,3	857,4	238,9
% в КБ	51,6	41,3	52,9	26,6	40,6	54,5	76,2	46,4	24,8
КБС РФ, в том числе:	10 033,8	3 854,6	1 174,2	167,1	655,8	1 408,3	1 058,0	991,9	723,9
• МБ	1 362,6	327,0	120,3	44,6	136,2	244,9	185,2	172,6	131,6
2023 г., млрд руб.									
КБ РФ	35 898,4	10 982,3 (в том числе Москва – 6 890,5)	3 879,7	337,0	1 733,1	6 084,5	8 177,3	3 041,4	1 531,4
ФБ	19 385,7	4 758,3	1 939,9	101,4	658,6	3 677,8	6 334,9	1 448,2	426,9
% в КБ	54,0	43,3	50,0	30,1	38,0	60,4	77,5	47,6	27,9
КБС РФ, в том числе:	16 512,7	6 224,0	1 939,8	235,6	1 074,4	2 406,7	1 842,4	1 593,2	1 104,5
• МБ	1 904,0	462,1	154,0	59,4	196,9	349,4	257,7	255,0	170,1

² Федеральная налоговая служба. Отчет по форме № 1-НМ (2023 г.)

«Начисление и поступление налогов, сборов и иных обязательных платежей в консолидированный бюджет Российской Федерации».

Режим доступа: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/13669389/ (дата обращения: 30.04.2025).

Окончание табл. 2

Бюджет	РФ	ЦФО	СЗФО	СКФО	ЮФО	ПФО	УФО	СФО	ДФО
2023 г. / 2020 г., %									
КБ РФ	173,1	167,2	155,6	148,2	157,0	196,5	184,2	164,5	159,0
ФБ РФ	181,1	175,5	147,1	167,9	147,1	217,9	187,4	168,9	178,7
КБС РФ, в том числе:	164,6	161,5	165,2	141,0	163,8	170,9	174,1	160,6	152,6
– МБ	139,7	141,3	128,0	133,2	144,6	142,7	139,1	147,7	129,2

Примечание: КБС РФ – консолидированный бюджет субъектов РФ; МБ – местный бюджет; ЦФО – Центральный федеральный округ; СЗФО – Северо-Западный федеральный округ; СКФО – Северо-Кавказский федеральный округ; ЮФО – Южный федеральный округ; ПФО – Приволжский федеральный округ; УФО – Уральский федеральный округ; СФО – Сибирский федеральный округ; ДФО – Дальневосточный федеральный округ

Составлено автором по материалам источника³ / Compiled by the author on the materials of the source³

Согласно данным табл. 2, в 2023 г. в сравнении с 2020 г.:

1) налоговые доходы КБ РФ увеличились на 73,1 %, КБС РФ – на 64,6 %, ФБ – на 81,1 %, причем темпами, опережающими темп роста доходов КБ РФ и КБС РФ, за исключением СЗФО и ЮФО;

2) федеральные округа сильно различаются по величине налоговых доходов бюджетов, причем есть тенденция к их централизации: два округа – ЦФО и УФО – имеют более половины доходов КБ РФ, в частности

доля ЦФО составляет более 30 %. При этом в доходах по ЦФО доля города Москвы составляет свыше 60 %.

Незначительна величина налоговых доходов СЗФО (менее 1,0 %), ЮФО (не более 5 %), ДФО (не более 5 %), СФО (менее 9 %).

Из 8 округов по трем, СЗФО, ПФО и УФО, более половины налоговых доходов, собранных в регионах округа, зачисляются в ФБ (по УФО – 76,2 и 77,5 %).

Данные налоговых доходов по федеральным округам по видам налогов приведены в табл. 3.

Согласно данным табл. 3, в 2023 г. в сравнении с 2020 г.:

- доля налоговых доходов в величине доходов, администрируемых налоговыми органами, по РФ увеличилась с 97,5 до 98,7 %;

³ Федеральная налоговая служба. Отчет по форме № 1-НМ (2023 г.) «Начисление и поступление налогов, сборов и иных обязательных платежей в консолидированный бюджет Российской Федерации». Режим доступа: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/13669389/ (дата обращения: 30.04.2025).

Таблица 3

Налоговые доходы ФБ по федеральным округам за 2020 г. и 2023 г.

Table 3. Tax revenues of the federal budget by federal districts for 2020 and 2023

Год	РФ	ЦФО	СЗФО	СКФО	ЮФО	ПФО	УФО	СФО	ДФО
Доходы, администрируемые налоговыми органами, всего									
2020	10 978,8	2 775,8	1 402,4	60,6	455,4	1 794,7	3 388,3	858,5	243,1
2023	19 637,8	4 804,4	1 952,5	102,6	670,7	3 814,0	6 349,7	1 451,9	429,0
Налоговые доходы									
2020	10 704,0	2 711,5	1 318,7	60,4	447,8	1 688,0	3 381,3	857,4	238,9
2023	19 385,7	4 758,3	1 939,9	101,4	658,6	3 677,8	6 334,9	1 448,2	426,9
Налог на прибыль									
2020	1 091,4	595,1	99,6	4,5	36,4	57,4	95,8	60,1	142,4
2023	1 918,6	923,6	228,4	5,3	100,4	128,2	214,2	118,0	197,9
НДС									
2020	4 268,6	1 795,1	525,3	45,6	164,7	660,5	742,0	402,7	-67,2
2023	7 182,4	3 037,9	433,9	73,1	304,8	1 413,0	1 453,8	530,8	-90,4
Акцизы									
2020	1 035,2	166,4	513,6	0,3	148,4	150,9	0,4	46,1	9,0
2023	-1 866,6	-1 397,4	70,3	2,6	67,1	-472,2	-142,0	-0,2	3,6
НДС ввозимый									
2020	232,0	143,1	18,9	1,9	9,5	14,4	26,8	10,2	7,0
2023	609,8	402,1	55,4	4,1	21,2	39,6	44,5	26,0	16,6

Окончание табл. 3

Год	РФ	ЦФО	СЗФО	СКФО	ЮФО	ПФО	УФО	СФО	ДФО
НДПИ									
2020	3 872,8	1,3	155,1	7,7	86,8	801,8	2 391,8	321,3	107,0
2023	9 701,2	1 351,7	1 020,5	12,2	142,2	2 159,0	4 176,6	643,9	194,7
НДД									
2020	149,0	–	0,8	–	–	–	122,6	15,1	10,4
2023	1 292,6	166,7	59,6	0,7	0,6	368,0	553,6	97,0	46,4
Неналоговые доходы									
2020	274,4	64,1	83,6	0,2	7,6	106,7	6,9	1,1	4,3
2023	252,0	46,1	12,5	1,2	12,0	136,2	141,8	3,7	2,1

Примечание: данные представлены в млрд руб.

Составлено автором по материалам источника⁴ / Compiled by the author on the materials of the source⁴

• доля налога на прибыль в величине налоговых доходов по России уменьшилась с 10,2 до 9,9 %, ЦФО – с 21,9 до 19,4 %, ДФО – с 59,6 до 46,4 %, незначительна доля налога на прибыль по УФО (2,8–3,1 %), ПФО (3,4–3,5 %), СЗФО (7,6–11,8 %);

• доля НДС в налоговых доходах РФ уменьшилась с 42,0 до 40,2 %, СЗФО – с 41,3 до 25,2 %, ПФО – с 40,0 до 39,5 %, УФО – с 48,1 до 38,4 %, увеличилась доля ЦФО с 71,5 до 72,3 %;

• доля НДПИ в налоговых доходах РФ увеличилась с 36,2 до 50,0 %, СЗФО – с 11,8 до 52,6 %, ПФО – с 47,5 до 58,7 %, СФО – с 37,5 до 44,4 %, ДФО – с 44,8 до 45,6 %, уменьшилась доля УФО с 70,7 до 65,9 %;

• доля НДД значительна в УФО, ПФО.

По данным табл. 2 сделан вывод о том, что в СЗФО, ПФО и УФО более половины налоговых доходов зачи-

сляются в ФБ. Анализ данных табл. 3 подтверждает этот вывод: в тех регионах, в которых в величине налоговых доходов преобладают НДС, НДПИ, зачисляемые полностью в ФБ, высока доля налогов, зачисляемых в него.

ОБСУЖДЕНИЕ / DISCUSSION

Рассмотрим порядок исчисления, льготы, предоставляемые по основным федеральным налогам (табл. 4–6).

НДС / VAT

Согласно данным табл. 4, в 2023 г. в сравнении с 2020 г.:

1) сумма исчисленного налога, предъявленная покупателям, увеличилась по РФ на 59,8 %, налоговые вычеты – на 58,8 %, сумма НДС к уплате в бюджет – на 69,7 %;

⁵ Федеральная налоговая служба. Отчет по форме № 1-НДС «О структуре начисления налога на добавленную стоимость». Режим доступа: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/13366209/ (дата обращения: 30.04.2025).

Таблица 4

Исчисление НДС

Table 4. Calculation of VAT

Год	РФ	ЦФО	СЗФО	СКФО	ЮФО	ПФО	УФО	СФО	ДФО
Исчислен налог									
2020	47 779,1	23 877,8	6 246,5	460,8	2 411,6	5 982,0	4 391,6	3 151,5	1 256,5
2023	76 358,4	37 315,6	10 654,2	767,5	3 672,1	9 419,5	7 396,8	4 876,8	2 136,4
Сумма налога, исчисленная налоговыми агентами									
2020	195,0	119,7	21,9	0,4	2,6	16,6	22,5	3,5	7,7
2023	214,6	158,2	25,6	0,4	5,1	10,8	7,7	3,0	3,7
Налоговые вычеты									
2020	43 429,0	22 085,0	5 700,0	415,1	2 237,4	5 303,2	3 632,1	2 737,8	1 318,2
2023	68 978,0	34 172,0	10 163,8	694,8	3 365,8	8 004,0	5 940,4	4 335,4	2 210,6
Сумма налоговых вычетов по операциям по реализации товаров, по которым обоснованность применения ставки 0 % документально подтверждена									
2020	1 396,8	863,7	148,3	0,6	61,8	67,8	72,8	91,9	90,6
2023	1 971,0	1 014,7	439,3	0,5	66,8	66,2	99,2	158,0	126,0
НДС к уплате									
2020	4 350,1	1 792,8	546,5	45,7	174,2	678,8	759,5	413,7	–61,6
2023	7 380,4	3 143,6	490,4	72,7	306,3	1 415,5	1 456,4	541,4	–74,2
Процент вычета									
2020	90,9	92,5	91,2	90,1	92,8	88,6	82,7	86,9	–
2023	90,3	91,6	95,4	90,5	91,6	85,0	80,3	88,9	–

Год	РФ	ЦФО	СЗФО	СКФО	ЮФО	ПФО	УФО	СФО	ДФО
Расходы ФБ в связи с возвратом экспортерам суммы «входного» НДС									
2020	279,4	172,7	29,7	0,1	12,4	13,5	14,5	18,3	18,1
2023	394,2	202,9	87,8	0,1	13,3	13,2	19,8	31,6	25,2
Операции, освобожденные от НДС. Стоимость реализованных товаров без НДС									
2020	7 495,5	4 495,6	953,3	67,7	309,8	665,7	431,4	378,1	193,6
2023	12 191,8	7 216,3	1 571,7	112,3	695,5	1 013,1	629,5	585,2	366,4
НДС к исчислению в случае отсутствия освобождения от него									
2020	1 499,1	899,1	190,6	13,5	62,0	133,1	86,3	75,6	38,7
2023	2 438,3	1 443,2	314,3	22,4	139,1	202,6	125,9	117,0	73,3
Стоимость приобретенных товаров, не облагаемых НДС									
2020	2 342,0	1 491,2	303,4	17,2	67,7	154,7	116,1	121,0	70,4
2023	3 371,1	1 988,6	571,8	23,9	102,1	218,5	147,9	149,4	168,0
НДС к вычету в случае отсутствия освобождения от него									
2020	468,4	298,2	60,7	3,4	13,5	30,9	23,2	24,2	14,1
2023	674,2	397,7	114,3	4,8	20,4	43,7	29,6	29,9	33,6
Сумма НДС, не подлежащего вычету									
2020	160,0	95,0	19,4	1,1	8,6	15,0	10,0	7,7	2,7
2023	246,8	147,8	30,4	1,6	11,8	23,1	14,9	11,7	5,2
НДС к уплате в бюджет в случае отсутствия освобождения от него									
2020	870,7	505,8	110,6	9,0	39,8	86,9	53,0	43,6	21,9
2023	1 517,3	897,7	169,6	16,0	106,8	135,8	81,4	75,4	34,3
Потери ФБ в связи с освобождением от НДС к сумме НДС к уплате, %									
2020	20,0	28,2	20,2	19,7	22,8	12,8	7,0	10,5	–
2023	20,6	28,6	34,6	22,0	34,9	9,6	5,6	13,9	–

Примечание: данные представлены в млрд руб.

Составлено автором по материалам источника⁵ / Compiled by the author on the materials of the source⁵

2) процент вычета составил более 90 %, за исключением ПФО (85–88,6 %), УФО (80,3–82,7 %), СФО (86,9–88,9 %);

3) более 40 % добавленной стоимости создается в ЦФО, в УФО – 17–19%, ПФО – 15–19%; в величине НДС к уплате в бюджет незначительна доля СКФО (1,0 %), ЮФО (4,0 %), доля ДФО возмещается из бюджета.

Стоимость реализованных товаров по операциям, освобожденным от налога в соответствии со ст. 149 НК РФ, увеличилась на 62,6 %, сумма НДС к уплате в бюджет в случае отсутствия освобождения от НДС повысилась по России с 870,7 до 1 517,3 млрд руб., что составляет 20 % от суммы налога, исчисленной к уплате, а по ЦФО – с 505,8 до 897,7 млрд руб. (60 % от общей суммы налога).

Потери бюджета в связи с освобождением от НДС к сумме налога, исчисленной к уплате, увеличились по ЦФО с 28,2 до 28,6 %, по СЗФО – с 20,2 до 34,6 %, по СФО – с 10,5 до 13,9 % и уменьшились с 7,0 до 5,6 % по УФО и с 12,8 до 9,6 % по ПФО.

ФБ также несет значительные расходы в связи с возвратом экспортерам суммы «входного» НДС из ФБ при подтверждении обоснованности применения ставки 0 % в порядке, предусмотренном ст. 165 НК РФ.

Налог на прибыль / Income tax

Гл. 25 НК РФ предусматривает множество льгот и преференций, в том числе:

- освобождение от уплаты налога организаций, получивших статус участника проекта «Сколково»;
- применение ставки 0 % в отношении организаций, осуществляющих образовательную и (или) медицинскую деятельность, отдельных категорий сельскохозяйственных товаропроизводителей;
- льготные ставки для ИТ-компаний (ИТ – информационные технологии), (ФБ – 5 %, бюджет региона – 0 %), для особых экономических зон;
- применение специальных коэффициентов к нормам амортизации, к расходам на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (далее – НИОКР), (из перечня Правительства РФ);
- инвестиционный налоговый вычет (далее – ИНВ);
- перенос убытков на будущее.

Помимо указанного, гл. 25 НК РФ предусматривает значительный перечень оптимизации налога на прибыль, в частности, путем создания резервов в налоговом учете.

Согласно данным табл. 5, в 2023 г. в сравнении с 2020 г.:

1) сумма исчисленного налога на прибыль увеличилась по России в два раза, при этом доля ЦФО в РФ уменьшилась с 51,3 до 48,5 %; незначительна доля СКФО, ЮФО, ДФО;

Таблица 5

Исчисление налога на прибыль организаций

Table 5. Calculation of corporate income tax

Год	РФ	ЦФО	СЗФО	СКФО	ЮФО	ПФО	УФО	СФО	ДФО
Исчислен налог на прибыль									
2020	3 379,3	1 735,1	363,6	20,3	126,1	293,2	372,7	343,3	125,5
2023	6 887,5	3 342,5	844,7	38,9	311,9	730,3	812,8	539,8	248,7
ИНВ									
2020	4,3	2,4	0,3	–	0,4	0,3	0,5	0,3	0,05
2023	69,2	16,8	7,2	3,1	9,8	17,9	5,5	3,3	5,5
Недопоступление налога в связи с преференциями, всего									
2020	251,1	115,6	23,7	0,8	5,9	21,7	54,7	19,4	9,2
2023	648,8	322,6	61,1	5,6	33,7	81,3	96,8	21,4	25,2
Недопоступление налога в связи с переносом убытков на будущее									
2020	160,4	97,5	12,9	0,6	5,2	15,2	12,8	10,9	5,2
2023	410,8	249,0	33,2	2,1	19,8	48,0	27,3	15,6	15,7
Недопоступление налога в связи с установлением в регионах пониженных ставок налога (п. 1 ст. 284 НК РФ)									
2020	78,7	11,8	9,8	0,2	0,2	4,8	41,4	8,0	2,4
2023	135,2	39,5	18,7	0,1	2,0	8,1	62,9	1,9	1,9
Количество прибыльных организаций, ед.									
2020	794 244	307 731	108 450	11 700	48 389	151 207	66 321	75 497	24 949
2023	764 371	305 195	95 355	12 547	48 992	138 300	65 140	70 574	25 731
Расходы на НИОКР по перечню Правительства РФ, ед. / млрд руб.									
2020	4/0,3	1/0,04	2/0,2	–	–	–	1/0,2	–	–
2023	57/32,1	17/19,6	11/5,5	–	2/–	13/1,9	8/5,1	6/0,008	3/0,02
Амортизационная премия, ед. / млрд руб.									
2020	10 629/ 1 491,5	3 625/ 752,5	1 276/ 120,1	135/ 6,7	672/ 27,0	2 221/ 135,0	1 065/ 296,7	1 179/ 117,7	456/ 35,5
2023	12 362/ 2 019,8	4 209/ 712,5	1 516/ 318,6	141/ 4,9	804/ 54,7	2 461/ 239,3	1 260/ 375,9	1 347/ 182,4	604/ 131,4
Коэффициент 2 в отношении ОС, используемых в агрессивной среде, ед. / млрд руб.									
2020	221/ 146,8	33/ 91,9	18/ 6,6	3/ 1,2	8/ 0,7	64/ 8,2	40/ 25,9	42/ 9,8	13/ 2,4
2023	230/ 100,4	30/ 21,5	30/ 34,0	3/ 0,4	11/ 1,3	65/ 9,1	39/ 23,9	36/ 8,1	16/ 2,1
Коэффициент 2 в отношении ОС, используемых в повышенной сменности, ед. / млрд руб.									
2020	95/ 23,7	22/ 6,1	8/ 4,1	2/ 0,4	4/ 0,02	18/ 2,0	13/ 0,5	25/ 10,1	3/ 0,3
2023	71/ 14,1	16/ 0,8	8/ 1,7	2/ 0,05	3/ 0,08	13/ 1,5	11/ 0,3	14/ 8,8	4/ 0,8
Линейный метод начисления амортизации ОС, ед. / млрд руб.									
2020	332 316/ 6 271,2	132 997/ 3 114,3	47 144/ 333,1	4 726/ 52,4	24 293/ 255,2	55 649/ 660,0	28 302/ 798,8	27 970/ 425,6	11 235/ 211,6
2023	347 333/ 8 246,2	138 333/ 3 666,2	46 150/ 1 186,6	5 337/ 55,1	25 065/ 329,0	59 282/ 965,1	29 509/ 1 116,3	30 029/ 589,4	12 658/ 333,4
Нелинейный метод начисления амортизации ОС, ед. / млрд руб.									
2020	1 293/ 231,8	392/ 72,7	145/ 67,7	20/ 0,7	76/ 3,2	259/ 25,6	150/ 32,2	194/ 19,7	59/ 10,1
2023	1 155/ 396,1	369/ 93,0	123/ 175,0	16/ 0,8	63/ 6,6	220/ 32,3	136/ 46,1	173/ 29,2	51/ 13,1

Примечание: данные представлены в млрд руб.

Составлено автором по материалам источника⁶ / Compiled by the author on the materials of the source⁶

2) сумма ИНВ в 2023 г. по РФ составила лишь 1,0 % от величины налога на прибыль, в ЦФО – 0,5 %;

3) сумма недопоступившего в связи с преференциями налога увеличилась по стране в 2,5 раза (7,4 % в 2020 г. и 9,4 % в 2023 г. от величины налога на прибыль); доля ЦФО в РФ составляет около 50 %; в величине непоступившей суммы доля убытков прошлых лет составляет более 60 %; сумма непоступившего в связи с пониженной регионами ставкой налога увеличилась по РФ с 78,7 до 135,2 млрд руб., а в УФО – с 41,4 до 62,9 млрд руб.;

⁶ Федеральная налоговая служба. Отчет по форме № 5-П «Отчет о налоговой базе и структуре начислений по налогу на прибыль организаций». Режим доступа: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/12536915/ (дата обращения: 01.05.2025).

Исчисление НДС
Table 6. Calculation of MET

Показатель	2020 г.	2023 г.
Сумма налога, подлежащая уплате в бюджет (по всем видам полезных ископаемых)	3 845,8	10 312,2
Сумма налога, не поступившая в бюджет в связи с применением налоговых льгот, всего (по всем видам полезных ископаемых, за исключением углеводородного сырья, угля)	28,7	55,3
Количество налогоплательщиков, всего ед.	6 054	6 373
Количество налогоплательщиков, которым исчисляется НДС, ед.	44	115
Сумма налога, не поступившая в бюджет в связи с применением участниками региональных инвестиционных проектов значений коэффициента менее 1	7,3	15,0
Сумма налога, не поступившая в бюджет в связи с применением организациями, получившими статус резидентов территорий опережающего социально-экономического развития	1,6	8,2

Примечание: данные представлены в млрд руб.

Составлено автором по материалам источника⁷ / Compiled by the author on the materials of the source⁷

4) количество прибыльных организаций уменьшилось по России на 3,8 % (с 794 244 до 764 371 ед.), около 40 % приходится на регионы ЦФО;

5) расходы на НИОКР (по перечню Правительства РФ) осуществили в 2023 г. 57 организаций на 32,1 млрд руб., по ЦФО – 17 организаций на 19,6 млрд руб.;

6) от общего количества компаний количество налогоплательщиков, применявших амортизационную премию, коэффициенты 2 в отношении ОС, используемых в условиях агрессивной среды, повышенной сменности, незначительно;

7) менее 0,5 % налогоплательщиков, начисляющих амортизацию ОС, применяют при этом нелинейный метод.

Налог на добычу полезных ископаемых / Mineral extraction tax

Льготы по НДС предусматривают возможность:

- не уплачивать налог в принципе;
- пользоваться нулевой ставкой;
- использовать вычеты по НДС⁸.

Налог не уплачивается:

1) если добываемое сырье или минерал не могут быть отнесены к объектам налогообложения (п. 2 ст. 336 гл. 26 НК РФ);

2) индивидуальным предпринимателем в случае, когда ископаемое добывается для его личных нужд и оно относится к категории общераспространенных;

3) любыми хозяйствующими субъектами, если осуществляется извлечение полезных ископаемых, которые залегают под недрами, то есть в почвенном слое.

Нулевой ставкой облагаются (п. 1 ст. 342 гл. 26 НК РФ):

- любые ископаемые в части нормативных потерь;
- попутный газ;
- сверхвязкая нефть;
- природный газ, газовый конденсат, добываемые на Ямале и используемые для производства сжиженного газа;
- нефть и газ, добытые на залежах, расположенных на участках Каспийского моря, и др.

Вычеты по НДС предусмотрены в ст. 343.1–343.6 гл. 26 НК РФ. Например, налогоплательщики, добывающие уголь, могут уменьшить НДС на расходы, имеющие отношение к обеспечению безопасности труда.

Ст. 343.3 гл. 26 НК РФ установлены вычеты при добыче природного газа на участке недр в Черном море и др.

Согласно данным табл. 6, в 2023 г. в сравнении с 2020 г.:

- 1) сумма НДС увеличилась в 2,6 раза;
- 2) количество плательщиков увеличилось на 5,3 %, тех, которым исчисляется НДС, – в 2,6 раза;
- 3) сумма налога, не поступившая в бюджет в связи с применением льгот, незначительна (менее 1,0 % от начисленной к уплате налога).

Заключение / Conclusion

Исследованием установлено следующее:

- 1) современная бюджетная система вся дефицитна;
- 2) высокий уровень централизации доходов, который проявляется в следующих направлениях:
 - увеличивается доля налоговых доходов, зачисляемых в ФБ (НДС, НДС полностью зачисляются в ФБ);
 - около трети доходов поступает в ЦФО;

⁷ Федеральная налоговая служба. Отчет по форме № 5-НДС. «Отчет о налоговой базе и структуре начислений по налогу на добычу полезных ископаемых». Режим доступа https://www.nalog.gov.ru/gn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/13653657/ (дата обращения: 01.05.2025).

⁸ Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ (редакция от 31.07.2025 г.), (с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 01.09.2025 г.). Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/e6d44e47786df6c9aabe01919ecdb24f6a2e7da/ (дата обращения: 01.05.2025).

• более 60 % доходов ЦФО приходится на город Москву.

В величине налоговых доходов ФБ наблюдается тенденция снижения доли НДС, налога на прибыль (она увеличится с 2025 г. с введением дополнительной ставки 5 % в ФБ), увеличения доли НДС.

Снижение доли НДС в ФБ вызвано следующим:

- высокий процент вычета (более 90 %) означает, что не создается сама добавленная стоимость: более 90 % суммы налога, предъявленной покупателю, уходит на возмещение суммы «входного» НДС (уплату поставщикам), и лишь около 10 % налога от вновь созданной стоимости поступает в бюджет;

- крайне неравномерно создается в регионах добавленная стоимость (на ЦФО приходится около 40 %);

- при подтверждении права на обоснованное применение ставки 0 % при экспорте сумма «входного» НДС возвращается из ФБ. Предлагается отменить механизм возврата НДС из ФБ при экспорте и дать право относить эти суммы на затраты, что позволит оставить в бюджете значительную часть НДС (при этом сократятся поступления налога на прибыль).

Сумма налога, подлежащая уплате, исчисляется как уменьшенная на сумму вычетов общая сумма налога, то есть при уплате налога с разницы между суммой предъявленного покупателю налога и суммой налога от поставщика обеспечивается поступление налога именно с добавленной стоимости. В то же время вновь введенный абз. 1 п. 1.1 ст. 172 НК РФ позволяет налогоплательщикам заявлять налоговые вычеты в пределах трех лет после принятия на учет приобретенных налогоплательщиком товаров, чем искажается сама сущность налога⁹. Данной нормой пользуются в случаях, когда процент вычета в налоговых периодах превышает установленный ФНС России вычет в раз-

мере 89 %, при котором налогоплательщик рискует попасть в план выездных налоговых проверок.

С учетом фактически складывающихся процентов вычета предлагается исключить из налогового администрирования п. 3 утвержденных общедоступных критериев «Отражение в налоговой отчетности значительных сумм налоговых вычетов за определенный период», что существенно сократит расходы на администрирование данного налога¹⁰.

В худшем финансовом положении при существующем налоговом законодательстве оказываются регионы, в которых в структуре налогового потенциала значительное место занимают отрасли с высокой добавленной стоимостью и добывающие отрасли.

Применение налоговых льгот, а также методов оптимизации налога на прибыль, в том числе методов ускоренной амортизации ОС (нелинейный метод, коэффициенты, инвестиционный вычет, федеральный инвестиционный вычет), становится актуальным в условиях повышения ставки налога на прибыль до 25 %.

В целях максимальной реализации имеющегося в регионах налогового потенциала считаем необходимым оставлять часть НДС и ресурсных налогов в бюджетах субъектов РФ, для чего нужно установить норматив отчислений от них в бюджеты как регионов, так и муниципалитетов. Практика показывает, что излишняя централизация налоговых доходов становится тормозом в развитии региональной экономики.

⁹ Федеральный закон от 29.11.2014 г. № 382-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/39136> (дата обращения: 01.05.2025).

¹⁰ Там же.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Балашова О.А., Харитонов Ю.Н. Налог на добавленную стоимость, налоговый вычет и льготы по НДС. Инновации. Наука. Образование. 2021;26:207–211.

Баташев Р.В. Оценка фискального потенциала НДС. Естественно-гуманитарные исследования. 2020;6(32):61–66. <http://doi.org/10.24412/2309-4788-2020-10690>

Бисултанова А.А. Проблемы формирования доходной части федерального бюджета. Тенденции развития науки

REFERENCES

Balashova O.A., Kharitonov Yu.N. Value added tax, tax deduction, and VAT benefits. Innovation. Science. Education. 2021;26:207–211. (In Russian).

Batashev R.V. Assessment of the fiscal potential of VAT. Natural-Humanitarian Studies. 2020;6(32):61–66. (In Russian). <http://doi.org/10.24412/2309-4788-2020-10690>

Bisultanova A.A. Problems of formation of the revenue part of federal budget. Trends in the development of science and

и образования. 2021;73–4:15–17. <http://doi.org/10.18411/lj-05-2021-128>

Богачев С.В. Особенности территориального налогового стимулирования ускорения экономического роста. Финансы и кредит. 2022;12(828(28):2681–2702. <http://doi.org/10.24891/fc.28.12.2681>

Богачёв С.В., Вишневский В.П. Налоговое стимулирование экономического роста в России: анализ с позиций налоговой динамичности. Terra. Economicus. 2024;2(22):22–38. <http://doi.org/10.18522/2073-6606-2024-22-2-22-38>

Горобцов А.В. (ред.) Российский статистический ежегодник. 2024. М.: Федеральная служба государственной статистики; 2024. 630 с.

Зотиков Н.З. Финансовая устойчивость федерального бюджета и бюджетов субъектов Российской Федерации в условиях западных санкций. Вестник университета. 2024;2:151–163. <http://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-2-151-163>

Кротова А.О. Налоговые льготы при уплате НДС. Законность и правопорядок. 2019;3(23):53–55.

Москалёва В.А., Торбина А.С. Проблемы формирования доходной базы федерального бюджета и пути ее роста. В кн.: Теория и практика финансово-хозяйственной деятельности предприятий различных отраслей: сборник трудов II Национальной научно-практической конференции, Керчь, 27 октября 2020 г. Керчь: Керченский государственный морской технологический университет; 2020. С. 278–283.

Мохнаткина Л.Б. Оценка неравенства регионов в формировании доходов федерального бюджета на основе критерия Парето. Экономика региона. 2020;4(16):1377–1392. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2020-4-25>

Мусаева Х.М., Алюшева А.М. Роль налога на добавленную стоимость в формировании налоговых доходов в бюджетной системе России. Экономика и управление: проблемы, решения. 2019;12(3):5–9.

Селюков М.В. Влияние льгот по налогу на прибыль на налоговые доходы бюджета. Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2024;1:88–98.

Хасанова М.С., Махматхаджиева Р.С. Льготы и направления оптимизации по налогу на прибыль. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023;12–2(106):202–205. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-12-2-202-205>

Черненко Д.А., Скряльников Д.В. Теория и практика применения налоговых льгот по НДС. Вектор экономики. 2020;5(47).

Чукарова С.Б., Комарова А.В. Анализ применения налоговых льгот по НДС на нефтяных месторождениях Восточной Сибири. В кн.: Интерэкспо ГЕО-Сибирь. Недропользование. Горное дело. Направления и технологии поиска, разведки и разработки месторождений полезных ископаемых. Экономика. Геоэкология: материалы XVI международной научной конференции, Новосибирск, 20–24 апреля 2020 г. Новосибирск: Институт нефтегазовой геологии и геофизики имени А.А. Трофимука Сибирского отделения Российской академии наук; 2020. С. 978–987.

Швед Ю.Н. Являются ли нулевая ставка НДС для экспорта и налоговые вычеты налоговыми льготами? Вестник Томского государственного университета. 2024;501:239–255. <https://doi.org/10.17223/15617793/501/28>

education. 2021;73–4:15–17. (In Russian). <http://doi.org/10.18411/lj-05-2021-128>

Bogachev S.V. Special features of territorial tax incentives to accelerate economic growth. Finance and Credit. 2022;12(828(28):2681–2702. (In Russian). <http://doi.org/10.24891/fc.28.12.2681>

Bogachov S.V., Vishnevsky V.P. Impact of taxation on economic growth in Russia: the tax buoyancy approach. Terra. Economicus. 2024;2(22):22–38. (In Russian). <http://doi.org/10.18522/2073-6606-2024-22-2-22-38>

Chernenko D.A., Skrylnikov D.V. Theory and application practice of VAT tax benefits. Vector economy. 2020;5(47). (In Russian).

Chukareva S.B., Komarova A.V. Analysis of the tax relief in met influence on the oil deposits in Eastern Siberia. In: Interexpo GEO-Siberia. Subsoil use. Mining. Directions and technologies for prospecting, exploration and development of mineral deposits. Economy. Geoecology: Proceedings of the XVI International Scientific Conference, Novosibirsk, April 20–24, 2020. Novosibirsk: Trofimuk Institute of Petroleum Geology and Geophysics of Siberian Branch of Russian Academy of Sciences; 2020. Pp. 978–987. (In Russian).

Gorobtsov A.V. (ed.) Russian statistical yearbook. 2024. Moscow: Federal State Statistics Service; 2024. 630 p. (In Russian).

Khasanova M.S., Makhmatkhadzhiyeva R.S. Benefits and areas of optimization for income tax. Economy and Business: Theory and Practice. 2023;12–2(106):202–205. (In Russian). <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-12-2-202-205>

Krotova A.O. Tax benefits for VAT payment. Legality and legal order. 2019;3(23):53–55. (In Russian).

Mokhnatkina L.B. Assessing regional inequality based on revenues of the federal budget using the Pareto principle. Economy of region. 2020;4(16):1377–1392. (In Russian). <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2020-4-25>

Moskaleva V.A., Torbina A.S. Problems of forming the revenue base of the federal budget and factors of its growth. In: Theory and practice of financial and economic activities of enterprises of various industries: Proceedings of the II National Scientific and Practical Conference, Kerch, October 27, 2020. Kerch: Kerch State Marine Technological University; 2020. Pp. 278–283. (In Russian).

Musaeva Kh.M., Alyusheva A.M. Role of VAT in the formation of tax income in the budget system of the Russian Federation. Economics and Management: Problems, Solutions. 2019;12(3):5–9. (In Russian).

Selyukov M.V. The impact of income tax benefits on the tax revenues of the budget. News of the Tula State University. Economic and Legal Sciences. 2024;1:88–98. (In Russian).

Shved Yu.N. Do VAT zero tax rates and deductions qualify as tax benefits? Tomsk State University Journal. 2024;501:239–255. (In Russian). <https://doi.org/10.17223/15617793/501/28>

Zotikov N.Z. Financial stability of the federal budget and budgets of the Russian constituent entities subjects under Western sanctions. Vestnik universiteta. 2024;2:151–163. (In Russian). <http://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-2-151-163>

УДК 338.242

JEL O30, O32, R10, R12

DOI: <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2025-13-3-17-35>

Получено: 17.06.2025

Статья доработана после рецензирования: 02.09.2025

Принято: 04.09.2025

Управление устойчивым развитием территориального здравоохранения по ряду заболеваний в условиях цифровой экономики

Попов Евгений Васильевич

Д-р экон. наук, директор Центра социально-экономических исследований

ORCID: 0000-0002-5513-5020, e-mail: epopov@mail.ru

Челак Игорь Павлович

Канд. экон. наук, заместитель директора Центра социально-экономических исследований

ORCID: 0000-0001-8770-0533, e-mail: chelak@mail.ru

Кавецкий Сергей Александрович

Соискатель

ORCID: 0009-0002-1990-9428, e-mail: skavetskiy@inbox.ru

Уральский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 620144, 8 Марта ул., 66, г. Екатеринбург, Россия

Аннотация

В современных условиях существует острая потребность в разработке и внедрении механизма управления региональной системой здравоохранения, отвечающего современным тенденциям. Объектом исследования является региональная система здравоохранения, а предметом — ее устойчивое развитие (далее — УР). Целью настоящего исследования является создание системы управления, обеспечивающей УР сферы здравоохранения в субъекте. В ее основе лежит применение транзакционной томографии к процессам цифровизации и взаимодействию стейкхолдеров экономической экосистемы территории и органов власти. Работа включает в себя анализ существующих научных публикаций, представленных в научных базах данных, где раскрываются понятия экономической экосистемы территории, ее УР, транзакционной томографии и др. В качестве исследовательского инструментария использованы метод обобщения, обзор литературных источников, а также количественный и качественный анализ данных. В результате исследования был разработан и апробирован алгоритм управления УР здравоохранения на примере Свердловской области. Определены основные проблемы здравоохранения на уровне субъекта и разработаны рекомендации по их решению. Предложенная методика цифрового управления здравоохранением предназначена для региональных органов власти. Практическая значимость исследования заключается в использовании результатов региональными органами власти, поскольку предложенные в работе инструменты, методики и рекомендации могут быть применены в процессе управления развитием системы здравоохранения.

Ключевые слова: здравоохранение в регионе, сквозные цифровые технологии, ЦУР региона, томография устойчивого развития, транзакционная томография, стейкхолдеры экономической экосистемы, УР экономической экосистемы территории, управление устойчивым развитием, экономическая экосистема территории, цифровая зрелость, цифровые технологии, управление регионом, цифровое управление здравоохранением

Благодарности. Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда и правительства Свердловской области № 24-18-20036.

Для цитирования: Попов Е.В., Челак И.П., Кавецкий С.А. Управление устойчивым развитием территориального здравоохранения по ряду заболеваний в условиях цифровой экономики // Управление. 2025. Т. 13. № 3. С. 17–35. DOI: 10.26425/2309-3633-2025-13-3-17-35



Received: 17.06.2025

Revised: 02.09.2025

Accepted: 04.09.2025

Managing the sustainable development of territorial healthcare for a number of diseases in the digital economy

Evgeny V. Popov

Dr. Sci. (Econ.), Director of the Center for Socio-Economic Research

ORCID: 0000-0002-5513-5020, e-mail: epopov@mail.ru

Igor P. Chelak

Cand. Sci. (Econ.), Deputy Director of the Center for Socio-Economic Research

ORCID: 0000-0001-8770-0533, e-mail: chelak@mail.ru

Sergey A. Kavetskiy

Applicant

ORCID: 0009-0002-1990-9428, e-mail: skavetskiy@inbox.ru

Ural Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 66, 8 Marta ulitsa, Yekaterinburg 620144, Russia

Abstract

In modern conditions, there is an urgent need to design and implement a management mechanism for the regional healthcare system that meets current trends. The object of the research is the regional healthcare system, and the subject is its sustainable development (hereinafter referred to as SD). The aim of the study is to create a management system for sustainable healthcare development in the subject based on transactional tomography of digitalisation processes and interaction of government bodies with stakeholders in the economic ecosystem of the territory. The paper provides a review of published articles indexed in scientific databases and reveals the concepts of the economic ecosystem of the territory, its SD, transactional tomography, etc. The following research tools are used: the method of generalisation, a review of literary sources as well as quantitative and qualitative data analysis. As a result of the research, an algorithm for managing the SD of healthcare has been designed and tested using the example of the Sverdlovsk region. The main health problems at the regional level have been identified and recommendations for their solution have been developed. The proposed digital health management methodology is intended for authorities of the subject. The practical significance of the study lies in the possibility of using the results by regional authorities, since the tools, techniques and recommendations proposed in the work can be applied in the process of managing the development of the healthcare system.

Keywords: healthcare in region, end-to-end digital technologies, SDG of region, tomography of SD, transactional tomography, stakeholders of economic ecosystem, SD management of territorial ecosystem, SD management, territorial economic system, digital maturity, digital technologies, region management, digital health management

Acknowledgements. The research was carried out at the expense of a grant from the Russian Science Foundation and Government of the Sverdlovsk Region No. 24-18-20036.

For citation: Popov E.V., Chelak I.P., Kavetskiy S.A. (2025). Managing the sustainable development of territorial healthcare for a number of diseases in the digital economy. *Upravlenie / Management (Russia)*, 13 (3), pp. 17–35. DOI: 10.26425/2309-3633-2025-13-3-17-35



Введение / Introduction

Обеспечение функционирования системы государственного управления здравоохранением в Российской Федерации (далее — РФ, Россия) обусловлено конституционным признанием человека, его прав, жизни и здоровья в качестве приоритетных ценностей. Данные ценности формируют основу для определения иных общественных благ и приоритетов. В этой связи управление здравоохранением представляет собой сложную задачу, требующую консолидированных усилий всего общества. В процессе ее реализации участвуют различные отрасли экономики и структуры управления, что обеспечивает комплексный подход к охране здоровья граждан.

Решение задачи по организации эффективного управления здравоохранением требует комплексного подхода, включающего повышение качества лечебных, диагностических и профилактических мероприятий, а также рациональное использование и распределение имеющихся ресурсов. Ввиду указанных обстоятельств Правительство прилагает усилия для разрешения проблем, связанных с защитой здоровья населения. Реализация этих задач возлагается на государственную систему управления здравоохранением.

Управляющая структура получает данные о действиях объекта управления, а также о том, были ли выполнены управленческие решения. Сбор информации осуществляется в учреждениях, непосредственно отвечающих за управление здравоохранением. Обратная связь играет важную роль в оценке его эффективности. Данные, поступающие от объекта управления, отражают изменения, происходящие в подконтрольных элементах системы, и позволяют корректировать процесс управления [Ткачук, 2023].

Обновление системы здравоохранения представляет собой не просто первостепенную задачу, реализуемую в рамках социально-экономического курса региона, но и обязательное условие для стабильной работы и прогресса региональной социально-экономической системы. Такой подход способствует более рациональному использованию человеческого капитала субъекта [Denysiuk, Kushal, Pchelynska, 2024].

В ходе проведенного исследования территория представлена в качестве социально-экономической экосистемы, где государственные структуры выступают главным организующим центром. Данная экосистема характеризуется непрерывным взаимодействием субъектов, обменивающихся ресурсами и информацией. Основными субъектами являются муниципалитеты, медиа, образовательные организации, предприниматели и институты гражданского общества, а также органы управления территорией. В контексте данной

экономической модели перечисленные участники выступают в роли стейкхолдеров, чьи интересы и деятельность оказывают влияние на функционирование системы в целом [Попов, Симонова, Кавецкий, 2023].

Предлагаемая концепция экономической экосистемы способствует созданию условий для возникновения синергии среди ее участников, направленной на обеспечение устойчивости развития региона. Она также предусматривает внедрение цифровых технологий (далее — ЦТ, англ. digital technologies, далее — DT) в механизмы межсубъектного взаимодействия. Для анализа ситуации применяется метод транзакционной томографии устойчивого развития (далее — УР, англ. sustainable development, далее — SD) территориальной экосистемы, позволяющий определить стадию текущего взаимодействия органов власти и заинтересованных сторон, а также измерить степень их цифровизации. Анализ, проводимый с использованием указанного метода, открывает возможности для выявления перспективных направлений интеграции перекрестных ЦТ в операционные процессы экономической экосистемы территории, что, в свою очередь, способствует снижению и оптимизации транзакционных издержек.

Отметим также вклад авторов в работу. Е.В. Попов — разработка общей концепции статьи, обсуждение полученных результатов, научное редактирование. И.П. Челак — разработка общей концепции статьи и ее оформление. С.А. Кавецкий — подготовка литературного обзора, составление авторского алгоритма управления транзакционной томографии УР здравоохранения, подготовка обоснования алгоритма транзакционной томографии УР стейкхолдера региональной экосистемы, реализуемой органами власти субъекта, формулирование элемента научной новизны. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

УР здравоохранения в регионе / SD of healthcare in the region

Существенное влияние на социально-экономическое развитие региона оказывает становление человеческого потенциала. Программы развития социально-экономической сферы способствуют модернизации всех секторов и видов экономической деятельности, в которых задействован человек; люди могут использовать свои профессиональные навыки и быть наиболее продуктивными [Denysiuk, Kushal, Pchelynska, 2024].

Концепция УР предполагает такое развитие, при котором потребности всех людей в настоящем времени могут быть удовлетворены без ущерба для будущих поколений. В контексте регионального роста это означает комплексное совершенствование регионального

социума, охватывающее социальную, экономическую, экологическую, медицинскую, технологическую, культурную и рекреационную сферы.

В настоящее время значимость внедрения ключевых принципов УР на уровне регионов не вызывает сомнений, несмотря на то, что практическая реализация данной концепции сопряжена с определенными трудностями.

Обеспечение устойчивости территории представляет собой процесс повышения уровня жизни населения. Этот процесс включает в себя разработку мер, направленных на улучшение благосостояния людей, не оказывающих негативного влияния на состояние окружающей среды и не ущемляющих интересы других членов общества [Травникова, Дворядкина, 2022].

УР здравоохранения в современных условиях — это направленная стратегия государства, региональных органов власти, местного сообщества, частных организаций и других заинтересованных лиц, предполагающая создание условий увеличения продолжительности жизни; комфортных условий жизнедеятельности граждан [Дворядкина, Травникова, 2023].

Для обеспечения благополучия и улучшения состояния здоровья пациентов медицинское учреждение обязано демонстрировать устойчивость как в своей организационной структуре, так и в системе управления. Она является необходимым условием для эффективного функционирования.

Устойчивая структура здравоохранения предполагает наличие системы, поддерживаемой с учетом экологических, социальных и экономических факторов. Это необходимо для удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон, включая пациентов, медицинский персонал и общество в целом [Травникова, Дворядкина, 2022].

Цели УР / SD goals

УР предполагает удовлетворение нужд нынешнего поколения без нанесения ущерба возможностям будущих поколений удовлетворять собственные потребности. Данный подход основан на том, что прогресс в экономике, улучшение социальной сферы и сохранение окружающей среды являются взаимозависимыми и в равной степени важными задачами. Для достижения процветания и стабильности для будущих поколений был разработан комплексный план, состоящий из 17 взаимосвязанных задач. Эти задачи, известные как цели УР (далее — ЦУР, англ. *sustainable development goals*, далее — SDG), призваны решить наиболее острые мировые проблемы [El-Razek, Awed, Ashour, 2023].

Основная цель концепции заключается в обеспечении потребностей и желаний социума. Важно отметить, что экономический прогресс сам по себе не является

достаточным условием и не должен рассматриваться как синоним УР.

Оно предполагает сбалансированное развитие социальной, экономической и экологической составляющих, чтобы удовлетворить нужды как нынешнего, так и будущих поколений людей. Задачи в рамках УР охватывают широкий спектр областей, включая обеспечение стабильного экономического роста, регулирование численности населения, повышение уровня жизни, улучшение доступности и качества здравоохранения, образования, а также обеспечение экологической безопасности. Данный подход акцентирует внимание на взаимосвязи между экономическим ростом, социальной справедливостью и защитой окружающей среды [Beisebayeva, Yelikbay, Tulemetova, Sergazieva, Sadykbekova, Koptyaeva, 2025].

ЦУР были приняты Организацией Объединенных Наций (далее — ООН) в 2015 г. и представляют собой набор из 17 целей и 169 задач, направленных на улучшение жизни людей во всем мире [Salami, Zubair, Godwin, 2023].

93 страны одобрили их для содействия улучшению будущего всего человечества. ЦУР решают проблемы, оказывающие влияние на благополучие стран: неравенство, бедность, ухудшение состояния окружающей среды, производительность, изменение климата, образование, здравоохранение и т.д. Они анализируются при помощи индикаторов устойчивого экологического, социального и экономического роста [Almuaythir, Singh, Alhusban, Daoud, 2024].

Регулярно обновляемые индексы для целей, задач и показателей мониторинга прогресса могут быть созданы для облегчения отслеживания. Показатели лежат в основе мониторинга прогресса в достижении ЦУР, а количественные цели помогают его измерять [Aslam, Muzammil, Shafique, Siddique, Khurshid, Ijaz et al., 2024].

На глобальном уровне ООН создала комплексную систему мониторинга для отслеживания прогресса в достижении ЦУР. Эти показатели служат основой для глобального мониторинга и предназначены для универсального применения во всех странах. Хотя структура является глобальной по своему охвату, она также допускает гибкость, позволяя странам адаптировать показатели к своим национальным целям и приоритетам [Lella, Osés-Eraso, Stamos, 2024].

Внедрение ЦУР на уровне территории играет существенную роль в активизации деятельности по обеспечению устойчивости и более глубоком понимании специфики регионального развития. Территориальные органы власти занимают центральное место в разработке стратегий, учитывающих местные потребности и условия. Их деятельность отличается такими характеристиками, как открытость, гибкость, вовлеченность

и возможность оценки результатов. Эти качества способствуют эффективному распределению ресурсов, осуществлению политических мер и анализу предпринятых шагов, направленных на повышение качества жизни граждан посредством достижения ЦУР.

Среди них ЦУР 3 «Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте». Она направлена на решение множества вопросов, в том числе сокращение показателей смертности среди матерей и детей, противодействие распространению инфекционных и неинфекционных болезней, а также предоставление доступа к основным медицинским услугам для всех слоев населения. Улучшение результатов в области здравоохранения не только повышает индивидуальное благополучие, но и катализирует прогресс в экономической стабильности, образовании и социальном равенстве [Alarifi, Alshahrani, Jokhdar, Asiri, 2025].

ЦУР 3, сосредоточенная на хорошем здоровье и благополучии, является центральным элементом в структуре ЦУР, а исследования подчеркивают ее важную роль в решении проблем женского/материнского здоровья, всеобщего охвата услугами здравоохранения и глобального бремени болезней [Foroudi, Marvi, Cuomo, D'Amato, 2025].

Устойчивая система здравоохранения — это система здравоохранения, которая максимально использует имеющиеся ресурсы наименее расточительным образом и работает наименее экономически эффективным способом при предоставлении медицинской помощи. Эффективность затрат, коэффициенты использования, операционная эффективность и распределение ресурсов являются ключевыми показателями. Системы здравоохранения и их устойчивость зависят от удовлетворенности пациентов [Ugwu, Ugwu, Alum, Eze, Basajja, Ugwu et al., 2025].

Смертность среди трудоспособного населения оказывает негативное влияние на экономику, поскольку сокращает объем рабочей силы и уменьшает потенциальный вклад в валовой внутренний продукт. Это, в свою очередь, приводит к снижению темпов экономического развития и затрудняет достижение ЦУР, предусматривающих долгосрочный и сбалансированный рост экономики [Beisebayeva, Yelikbay, Tulemetova, Sergazieva, Sadykbekova, Koptyaeva, 2025].

ЦТ являются мощными инструментами в достижении ЦУР. Их способность обрабатывать огромные объемы данных, прогнозировать тенденции и автоматизировать сложные задачи революционизирует подходы к УР [Mandwe, Rai, 2025].

Инвестиции в современные ЦТ являются важнейшим фактором экономического роста и развития. Более того, современные инструменты/технологии

позволяют прогнозировать, оптимизировать и анализировать, извлекая информацию из собранных данных для принятия более обоснованных решений относительно будущей производительности процесса. В настоящее время отрасли и правительства используют передовые технологии для повышения устойчивости и улучшения текущего уровня жизни населения мира. Применение ЦТ открывает возможности для ускорения достижения глобальных ЦУР [Almuaythir, Singh, Alhusban, Daoud, 2024].

ЦТ в реализации ЦУР / DT in the implementation of the SDG

Цифровизация направлена на улучшение системы здравоохранения. Показатели устойчивости могут использоваться для мониторинга хода выполнения национальных планов реализации ЦУР. Цифровизация включает инвестиции в инфраструктуру здравоохранения, медицинские исследования и цифровизацию медицинских услуг. Основные цели — повышение качества и доступности здравоохранения, содействие профилактической помощи и обеспечение устойчивости системы здравоохранения [D'Adamo, Rossi, 2025].

Появление современных тенденций цифровизации медицинских услуг и интеграция цифровых устройств в экосистему организации в совокупности с архитектурным подходом к построению ИТ-модели (ИТ — информационные технологии) помогут приблизиться к решению этих проблем и в перспективе позволят перейти на максимально высокий уровень цифровой зрелости медицинских учреждений [Ilin, Bryukhova, Balabneva, 2024].

Для достижения стратегических целей цифровой трансформации необходимо учитывать цифровую зрелость организаций, отраслей и территорий. Начальный уровень и потенциал цифровизации разных отраслей, территорий и организаций существенно различаются. Использование различных моделей цифровизации управления здравоохранением в разных регионах влияет на уровень цифровой зрелости в этой сфере [Калабина, Есина, Смирных, 2024].

ЦТ играют ключевую роль в стимулировании глобального развития и преобразовании экономики, общества и управления. Инновационные инструменты, такие как искусственный интеллект (далее — ИИ), блокчейн, интернет вещей, анализ больших данных, повышают эффективность работы, способствуют беспрецедентной взаимосвязанности и обеспечивают масштабируемые решения в различных секторах. Эти технологии улучшают процесс принятия решений, предоставляя данные и идеи в режиме реального времени, совершенствуют управление ресурсами

и предоставление услуг в таких секторах, как здравоохранение, образование и т.д.

ЦТ обеспечивают основу для достижения ключевых ЦУР, способствуя устойчивости, инклюзивности и экономическому росту, а также содействуя инновациям и сотрудничеству. Их интеграция в глобальные стратегии развития может способствовать преобразовательным изменениям, которые имеют решающее значение для достижения ЦУР к 2030 г. Коллективные усилия стейкхолдеров (заинтересованных сторон) экосистемы должны соответствовать общим целям, чтобы максимизировать влияние ЦТ на ЦУР [Hariyani, Hariyani, Mishra, 2025].

В сфере здравоохранения ЦТ применяются для оптимизации расходов и повышения уровня предоставляемых медицинских услуг. Разработка инновационных подходов к управлению здравоохранением представляет собой еще одну область, где технологические достижения демонстрируют свою эффективность. Утверждается, что внедрение подобных стратегий и мер направлено на расширение доступности медицинских услуг, одновременное сокращение финансовых затрат и на улучшение качества обслуживания пациентов.

Методы управления здравоохранением существенно влияют на эффективность и результативность медицинских услуг. Информационные и коммуникационные технологии (далее — ИКТ) для улучшения их предоставления — это одна из областей управления здравоохранением, которая в последнее время привлекает все больше внимания [Hussain, Umair, Khan, Alonazi, Almutairi, Malik, 2024].

Экономическая экосистема территории / Economic ecosystem of the territory

Дж. Мур опирался на концепцию «биологическая экосистема» (А. Тэнсли, 1935 г.). Действительно, в биологической экосистеме различные живые виды сосуществуют и взаимодействуют, чтобы поддерживать себя и территорию. Для Дж. Мура бизнес-экосистема вводит идею совместной эволюции и совместной конкуренции участников рынка посредством сотрудничества в разработке коллективных стратегических решений для нее.

В экосистеме действия каждого субъекта влияют на всех остальных, а не только на тех, которые находятся в непосредственном взаимодействии или непосредственной близости [Howard, Hyland-Wood, 2024].

Если рассматривать территорию как экосистему, то территориальное развитие можно определить следующим образом: это процесс, направленный на повышение конкурентоспособности территорий путем вовлечения субъектов в согласованные действия [Balhadj, Amine, 2022].

Таким образом, можно сказать, что устойчивая экономическая экосистема территории способствует развитию местного сообщества и тем самым обеспечивает пространственное развитие территорий всей страны.

Экосистема считается устойчивой, если она обладает широкими возможностями для адаптации. Эффективной стратегией, с точки зрения энтропийного подхода, является создание новых связей в экосистеме между субъектами с высоким потенциалом, так как требует минимальных затрат энергии [Tolstykh, Gamidullaeva, Shmeleva, Lapygin, 2020].

Поскольку ЦТ продолжают проникать во многие организации, появляются новые модели сотрудничества, такие как цифровые экосистемы [Senyo, Liu, Effah, 2018]. Экономическая экосистема характеризуется адаптивностью, масштабируемостью и устойчивостью. Эти атрибуты позволяют участникам стимулировать инновации, быстро адаптироваться к динамике рынка и способствовать сотрудничеству за пределами традиционных границ. Неотъемлемой частью этих экосистем являются цифровые платформы, которые действуют как мосты, объединяющие стейкхолдеров экосистемы (заинтересованные стороны) [Jacobides, Cennamo, Gawer, 2018].

ЦТ, такие как облачные вычисления, большие данные, ИИ, нейротехнологии, блокчейн и интернет вещей, являются сердцем современных платформ [Nambisan, Lyytinen, Majchrzak, Song, 2019]. Цифровые платформы становятся стержнем экономической экосистемы, выступая в качестве каналов, соединяющих множество заинтересованных сторон и укрепляющих сотрудничество.

Экономическая экосистема — это сложная сеть взаимосвязанных организаций, людей и технологий, которые сотрудничают для создания и получения ценности. Ключевые свойства DBE (англ. digital business ecosystem — цифровая бизнес-экосистема) включают адаптивность, масштабируемость и устойчивость, которые позволяют ее элементам эффективно реагировать на изменяющиеся рыночные условия. В экономической экосистеме участники могут использовать свои коллективные ресурсы и опыт для внедрения инноваций, повышения эффективности и стимулирования роста.

Кроме того, способность экосистем к восстановлению после ощутимого внешнего воздействия или внутреннего возмущения определяется их способностью запускать в действие компенсационные эффекты [Розин, 2025].

Стейкхолдеры в рамках экономической экосистемы могут использовать свои коллективные ресурсы, знания и опыт для стимулирования инноваций, повышения эффективности и содействия росту [Alaoui, Eddelani, 2024].

Цифровую экосистему можно рассматривать как экономическую систему, в которой многочисленные заинтересованные стороны объединяются для совместного создания ценности путем обмена ресурсами, знаниями и опытом с помощью ЦТ и платформ.

Цифровые экосистемы характеризуются взаимосвязанностью, сотрудничеством и конкуренцией между различными субъектами, чему способствуют ЦТ и платформы. Они позволяют компаниям адаптироваться, внедрять инновации и совместно создавать ценность в быстро меняющейся цифровой среде [Senyo, Liu, Effah, 2018].

Цифровая экосистема — это динамическая среда, в которой субъекты, ресурсы и процессы взаимодействуют и развиваются, чтобы стимулировать инновации и рост. Используя мощь ЦТ, компании могут создать совместную и более адаптивную экосистему, что приведет к повышению конкурентоспособности и долгосрочному успеху в цифровую эпоху [Aksoy, 2023].

Цифровые экосистемы представляют собой сложные, динамичные и адаптивные среды, в которых различные субъекты, ресурсы и процессы взаимодействуют для создания и предоставления ценности посредством ЦТ [Basu, Lindstrand, Fichtel, 2025]. Совместное создание ценности является центральным аспектом, поскольку участники экосистемы сотрудничают для разработки и поставки инновационных продуктов и услуг.

Эффективные механизмы управления имеют решающее значение для поддержания стабильности и здоровья этих экосистем, поскольку они помогают координировать взаимодействия и транзакции между заинтересованными сторонами [Aksoy, 2023].

Влияние цифровизации на здравоохранение / Impact of digitalisation on the healthcare

В период текущих государственных реформ приоритетное значение приобретает цифровая трансформация, ориентированная на достижение высокого уровня цифровизации в важнейших отраслях экономики и социальной области, включая систему здравоохранения. Обновление здравоохранения посредством использования ЦТ в глобальном масштабе выступает распространенным явлением. Интенсивное применение цифровых инструментов содействует реализации целей, установленных в национальных стратегиях по развитию здравоохранения [Братишко, Моисеенко, 2025].

Цифровая трансформация систем здравоохранения сопровождалась внедрением и интеграцией в них ИТ, которые предлагают значительные возможности для улучшения результатов лечения, уменьшения финансовых издержек и расширения охвата качественным медицинским обслуживанием.

Анализ исследований свидетельствует о том, что внедрение ЦТ в сферу здравоохранения может оптимизировать рабочие процессы, минимизировать расходы, увеличить степень удовлетворенности пациентов и способствовать более благоприятным исходам лечения [Protogiros, Cloconi, Tsitsi, Nicolaidou, Kyriacou, Couespel et al., 2025].

Сектор здравоохранения представляет собой сложную экосистему, включающую множество заинтересованных сторон, включая правительства, частные учреждения, пациентов и страховщиков. Растущая сложность систем здравоохранения во всем мире требует инновационных подходов по финансовому управлению для решения таких проблем, как распределение ресурсов, контроль затрат и справедливый доступ к медицинской помощи. Традиционные модели финансового управления в здравоохранении, часто характеризующиеся ручными процессами и ограниченной интеграцией, все чаще рассматриваются как неадекватные для удовлетворения потребностей современных систем предоставления медицинских услуг. Эта неадекватность обусловила необходимость в преобразующих подходах, которые используют мощь ЦТ [Azizi, Nurhikmat, Yulaikah, Aliyah, 2025].

Интеграция цифровых медицинских технологий в здравоохранение может повысить безопасность пациентов, эффективность и качество лечения [Erfani, McCready, Gibson, Nichol, Unsworth, Jarva et al., 2025].

Внедрение цифровых решений в сферу здравоохранения представляет собой неоспоримую тенденцию современного этапа развития отечественной медицины. Учитывая современные социо-демографические изменения, отметим, что прогнозируется стабильный рост потребности населения в медицинском обслуживании. Интеграция ЦТ в клиническую практику призвана улучшить качество и расширить доступность медицинской помощи. В связи с этим курс на цифровизацию здравоохранения является актуальным и логичным шагом в эволюции российской медицины.

Указ Президента России № 474 от 21 июля 2020 г. «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» обозначает цифровую трансформацию в качестве приоритетного направления развития российского общества на предстоящее десятилетие¹. Планируется достижение высокого уровня цифровой зрелости во всех ключевых отраслях государственной системы, в том числе в здравоохранении [Grigorieva, Demkina, Korobeynikova, 2024].

¹ Указ Президента Российской Федерации № 474 от 21.07.2020 г. «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726> (дата обращения: 14.06.2025).

Центральное место в этой трансформации занимает использование передовых технологий, таких как ИИ, блокчейн, облачные вычисления и аналитика данных. Эти цифровые инструменты служат для оптимизации процессов здравоохранения. Интеграция ЦТ открывает новые перспективы сокращать расходы и повышать эффективность лечения [Devi, Shakdwipee, Bhatia, 2024].

Технологии цифровизации могут помочь в здравоохранении с помощью информации и рекомендаций в реальном времени, полученных из обширных наборов данных. Эти современные технологии помогают делать лучшие прогнозы и решения, предлагая своевременную информацию и предложения, полученные из обширных наборов данных, а также выявляя потенциальные проблемы. В результате достигаются повышение эффективности, более быстрые и точные результаты, сокращение ошибок в процессах и более успешные стратегические результаты на организационном уровне [Karaferis, Balaska, Pollalis, 2025].

Улучшенный доступ к медицинским данным и информации — возможность хранить данные и получать доступ к ним стала одним из главных преимуществ цифровой революции. Быстрый сбор больших данных — еще одно значительное преимущество ЦТ для здравоохранения. Интернет вещей позволяет получить много информации. Собранная информация потенциально может быть использована в статистическом анализе для финансирования медицинских исследований. Устройства интернета вещей для здравоохранения быстро производят значительный объем данных. С помощью периферийных вычислений устройства интернета вещей могут собирать, сообщать и анализировать данные в режиме реального времени, что снижает потребность в их архивировании [Kumar, Choudhary, 2023].

Цифровые двойники могут поддерживать организацию больниц и управление ими, распределение активов, улучшать диагностику, лечение и уход за пациентами и снижать прогрессирование заболеваний. Идея цифровых двойников заключается в том, чтобы построить смоделированный мир объектов, живых существ, мест или процессов [John, Nath, Guravaiah, 2025].

Использование новых сквозных технологий может поддерживать сбор, обработку, анализ и управление этими данными для улучшения понимания и принятия решений. Основными инструментами цифровой трансформации организаций здравоохранения являются большие данные, интернет вещей, биомедицинские/цифровые датчики, облачные вычисления, удаленное управление или мониторинг, коллаборативные роботы, дополненная реальность, 3D-печать (англ. three-dimensional — трехмерный), а также ИИ и машинное обучение [Mauro, Noto, Prenestini, Sarto, 2024].

Система здравоохранения — сложная и информационно насыщенная среда, которая представляет значительные проблемы для эффективного управления из-за ее сложной и неопределенной природы. Появление ЦТ в здравоохранении привело к существенным инновациям и изменениям, сокращению ошибок и потерь времени. Однако критические события, такие как пандемии, стихийные бедствия, забастовки, войны или кибератаки, могут отрицательно повлиять на доступность основных медицинских продуктов, подчеркивая необходимость в устойчивых системах [Monferdini, Pini, Bigliardi, Bottani, 2024].

Цифровизация отрасли здравоохранения является важной тенденцией и фокусом во всем мире. Она способна улучшить качество медицинской помощи, сократить расходы и повысить доступность.

Таким образом, хотя цифровизация имеет решающее значение для улучшения системы здравоохранения в любой стране, для этого требуются согласованные усилия правительства, организаций здравоохранения и других заинтересованных сторон для обеспечения эффективного использования ЦТ для достижения целей [Pattanaik, Gupta, Pani, Himanshu, Pappas, 2024].

Цифровая трансформация является ключевым стратегическим направлением для многих организаций здравоохранения и правительств. Цели цифрового здравоохранения такие же, как и у самого здравоохранения. На высоком уровне они обычно являются производными от четырех основных целей: улучшение здоровья населения, качества обслуживания пациентов и поставщиков услуг, снижение расходов на здравоохранение [Woods, Eden, Green, Pearce, Donovan, McNeil et al., 2024].

ЦТ в управлении регионом / DT in regional management

По всему миру правительства разрабатывают и претворяют в жизнь проекты по внедрению ИКТ посредством специализированных цифровых стратегий. Эти стратегии нацелены на оптимизацию и повышение открытости государственного аппарата, поддержку стартапов с акцентом на инновации и экспорт, а также на улучшение уровня жизни населения.

Современные технологии, в частности ИКТ, формируют принципиально новые условия для ведения бизнеса, что можно охарактеризовать как переход к цифровой экономике. Этот переход открывает новые горизонты для предприятий, предлагающих продукты и услуги с высокой добавленной стоимостью, и оказывает существенное влияние на различные аспекты экономического развития [Samara, Andronikidis, Komninos, Bakouros, Katsoras, 2023].

Цифровизация и интеллектуальные технологии играют решающую роль в трансформации экономики в сторону УР на региональном уровне. В последние годы устойчивость стала основной целью регионального развития, обусловленной признанием того, что экономический рост должен быть сбалансирован с защитой окружающей среды и социальным благополучием.

Цифровизация включает в себя использование следующих сквозных ЦТ: интернет вещей, блокчейн, анализ больших данных, ИИ и позволяет регионам модернизировать ключевые отрасли и инфраструктуру. Цифровизация играет решающую роль в повышении эффективности и в вопросах планирования, управления и развития [Meshchangina, Sitokhova, Magomadova, 2024].

Стремление к устойчивости в различных общественных аспектах происходит одновременно с периодом быстрого цифрового технологического прогресса, который оказывает глубокое влияние на общество в целом.

Такие инновации, как ИИ, аналитика больших данных и блокчейн, предлагают преобразующие решения для проблем УР. Они могут повышать энергоэффективность, способствовать инклюзивному экономическому росту и сохранению окружающей среды.

ЦТ также позволяют роботизировать и автоматизировать производство, изменять бизнес-процессы с помощью применения ИИ, технологии блокчейна, облачных вычислений, интернета вещей, сети 5G (англ. fifth generation – пятое поколение), квантовых вычислений, 3D-печати, создания виртуальной реальности, удаленного управления, кибербезопасности и обработки больших данных, которые становятся еще более важными во время четвертой промышленной революции [Plečko, Hojnik, 2024].

Анализ предшествующих трудов демонстрирует наличие исследовательской проблемы – необходимости разработки системы управления, позволяющей региональным органам власти реализовывать целевые показатели УР. В рамках настоящего исследования решим эту проблему.

Методология / Methodology

Объектом данного исследования выступает экономическая экосистема конкретной территории. Непосредственно изучаются экономические взаимоотношения, направленные на организацию управления УР системы здравоохранения на местном уровне.

Для проведения исследования применялись методики системного логического анализа и структурно-функциональный подход. Эти инструменты обеспечили всестороннюю оценку действий региональных управляющих коллективов и функций, исполняемых руководителями регионального звена.

Информационная база исследования включает научные публикации, доступные публично и индексируемые ведущими научными библиографическими платформами, такими как ScienceDirect, ResearchGate, Google Scholar и E-library. Кроме того, были использованы авторские разработки, основанные на методе транзакционной томографии и алгоритме проектирования УР.

Результаты / Results

Управление УР территориального здравоохранения по нескольким заболеваниям в цифровой экономике / Managing the SD of territorial healthcare for several diseases in the conditions of digital economy

Ключевым элементом цифровой трансформации является способность сбора и анализа больших объемов данных в режиме реального времени, что обеспечивает возможность для оперативного и взвешенного принятия решений. Это позволяет прогнозировать и предотвращать потенциальные трудности до их появления, а также оперативно адаптировать бизнес-процессы к изменяющимся условиям. Такая адаптивность и скорость реакции становятся определяющими характеристиками в условиях жесткой глобальной конкуренции [Vărzaru, Vocean, 2024].

В экономическом обществе правильный макроконтроль правительства основан на точном анализе различной экономической информации. Благодаря точным экономическим прогнозам правительство может принимать соответствующие меры по корректировке экономики для надлежащего контроля экономической деятельности, чтобы она могла достичь желаемого эффекта и улучшить качество своей работы. Точное экономическое прогнозирование значительно повысит предсказуемость экономической политики и сократит количество ошибок в принятии экономических решений и регулировании. Поэтому экономическое прогнозирование стало важной основой для стран и регионов при формулировании экономической политики, принятии инвестиционных решений и разработке планов развития [Vitola, Fernandes-Silva, 2019].

Сердечно-сосудистые заболевания / Cardiovascular diseases

Четыре неинфекционных заболевания привлекли особое внимание из-за их распространенности и смертности: сердечно-сосудистые, хронические респираторные заболевания, рак и сахарный диабет, которые в совокупности называются НИЗ4 (англ. non-communicable diseases, NCD4) [Liu, Li, Song, Chen, Li, Mu et al., 2021].

Сердечно-сосудистые заболевания остаются ведущей причиной смерти во всем мире. На них приходится треть всех смертей, они опережают все формы рака вместе взятые, инфекционные заболевания и травмы [Vitola, Fernandes-Silva, 2019].

Согласно ЦУРООН 3.4 преждевременная смертность от четырех НИЗ (сердечно-сосудистые заболевания, рак, хронические респираторные заболевания и сахарный диабет) должна достичь минимального снижения на 33 % в 2030 г. по сравнению с 2015 г. [Joseph, Lanas, Roth, Lopez-Jaramillo, Lonn, Miller et al., 2025].

В основе управления проектами изменений лежит алгоритм управления уровнем развития, который включает применение метода томографии УР и транзакционной томографии. Последняя дает возможность оценить степень цифровой зрелости экономической экосистемы конкретной территории.

Предложенный алгоритм цифрового управления УР для экономической экосистемы территории начинается с входного сигнала, на этапе которого формулируется цель программы развития территории. Завершается алгоритм выходным сигналом, где происходит управление индикатором УР.

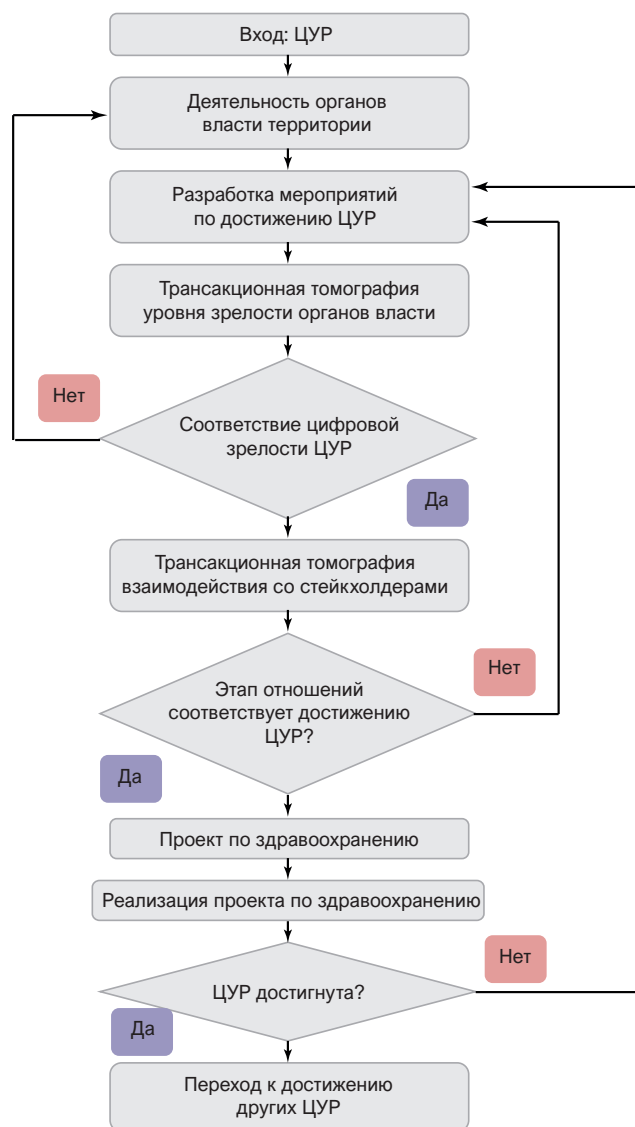
Управление индикатором осуществляется на базе информации, полученной в результате томографического анализа УР территории. Этот анализ определяет стадию взаимодействия между органами власти и участниками экосистемы. Также используется транзакционная томография, которая включает в себя оценку транзакционных издержек и определение уровня цифровой зрелости.

Процесс функционирования алгоритма подразумевает ряд последовательных и зависимых друг от друга шагов (рис. 1).

В первую очередь выбирается ЦУР как наиболее важный элемент для экономического ландшафта рассматриваемой территории. Органы управления определяют задачу достижения этой цели и разрабатывают комплекс соответствующих мер для ее реализации. Затем проводится детальный анализ цифровой трансформации – транзакционная томография, подразумевающая оценку текущего уровня цифровой зрелости управленческих структур, выявляющая ЦТ, используемые органами власти в процессе управления развитием территории. Изучение предыдущих исследований позволило дифференцировать данные технологии, применяемые органами власти на различных стадиях цифровой трансформации управленческих процессов. Такая дифференциация сквозных ЦТ может стать отправной точкой для разработки стратегического плана развития управления территорией. Помимо прочего, она помогает анализировать транзакционные расходы, возникающие в процессе циф-

рового взаимодействия между государственными структурами и различными заинтересованными сторонами в рамках экономической экосистемы территории. Особенность подхода заключается в возможности поэтапного внедрения универсальных цифровых решений властями территорий, что способствует повышению уровня цифровой оснащенности управленческой деятельности.

Достижение цифровой зрелости подразумевает интеграцию ЦТ в управленческую деятельность взамен традиционного человеческого труда, как интеллектуального, так и физического, а также пересмотра участия человека в процессах управления территориями.



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 1. Алгоритм управления изменением показателей УР здравоохранения на основе транзакционной томографии и применения сквозных ЦТ

Fig. 1 Algorithm for managing changes in indicators of sustainable health development based on transactional tomography and use of end-to-end DT

Ключевая цель подобной трансформации заключается в преодолении ограничений, связанных со временем и географическим положением, в коммуникациях между людьми, автоматизированными системами и машинами. Кроме того, минимизируется воздействие субъективных человеческих факторов, таких как эмоциональное состояние, предубеждения и скорость когнитивных процессов, на методы организации труда и взаимодействия между различными элементами системы.

Оценка уровня цифровой зрелости органов власти может быть проведена на основе применения ЦТ в управлении территорией или на основе снижения издержек управления при цифровизации [Попов, 2025].

При оценке уровня цифровой зрелости экономической экосистемы территории предлагается опираться на результаты исследований оценки цифровой трансформации промышленных предприятий.

Анализ результатов экспертного фокус-группового исследования позволил выделить 6 различных уровней развития цифровой зрелости.

Начальный уровень — «Отсутствие». На этой стадии используется лишь сотовая связь. Следующий уровень именуется как «Существование», характеризуется использованием мобильной связи, анализа больших объемов данных и систем, основанных на ИИ.

Третий уровень — «Применение». Здесь используются мобильная связь, большие данные, ИИ, технология блокчейн, а также дополненная реальность. Четвертый уровень — «Использование». На этом этапе применяются сотовая связь, анализ больших данных, ИИ, блокчейн, дополненная реальность, интернет вещей и виртуальная реальность.

Пятый уровень — «Замещение». В настоящее время на данном этапе используются мобильная связь, большие данные, ИИ, блокчейн, дополненная реальность, интернет вещей, виртуальная реальность, нейротехнологии и робототехника. Финальный уровень — «Автономность». На данной стадии задействован весь спектр передовых ЦТ: мобильная связь, обработка больших данных, ИИ, блокчейн, дополненная реальность, интернет вещей, виртуальная реальность, нейротехнологии, робототехника и квантовые технологии.

Чтобы определить степень развития цифровой зрелости, можно применить подход, базирующийся на расчете доли расходов на цифровые инструменты в процессах взаимодействия в общей структуре затрат. Наряду с анализом финансовых вложений, необходимо учитывать, насколько эффективно ЦТ помогают в достижении намеченных целей. Наивысший уровень цифровой трансформации соответствует полному, стопроцентному выполнению целевых показателей [Попов, Симонова, Черепанов, 2021].

Оценив уровень цифровой зрелости органов власти территории с помощью транзакционной томографии, мы сопоставляем его с целевыми показателями ЦУР. В случае несоответствия проводится повторный анализ деятельности региональных властей; в противном случае следующим шагом является проведение транзакционной томографии для изучения взаимодействия с заинтересованными сторонами — стейкхолдерами экосистемы. После определения заинтересованных сторон, оказывающих влияние на показатели ЦУР, проводится томографический анализ УР экосистемы территории.

Исходя из анализа предыдущих исследований структуры взаимосвязей внутри предприятия были определены четыре этапа развития взаимодействия между элементами территориальной экосистемы: рождение, укрепление, лидерство и обновление экосистемы. Они отличаются степенью эффективности координации и взаимодействия между членами экосистемы через применение цифровых инструментов, а также через передачу информации, практических навыков и человеческих ресурсов в рамках уровня УР экосистемы [Попов, Челак, Кавецкий, 2024].

На начальном этапе «Рождение» устанавливаются связи и отношения между участниками. На следующем этапе «Укрепление» взаимодействие между элементами экосистемы выходит на существенно более высокий уровень. «Лидерство» характеризуется тесным взаимодействием между элементами. Последний этап «Обновление» включает генерацию инновационных идей и обновление существующих процессов взаимодействия в экосистеме [Sarauch, Wannapiroon, Nilsook, 2023].

Стадии развития взаимоотношений между ядром экосистемы и заинтересованными сторонами могут варьироваться от зарождения до укрепления, лидерства и последующего обновления. В связи с этим требуется детальное изучение взаимодействия ядра экосистемы (органов власти территории) с каждым участником (стейкхолдером). С помощью применения транзакционной томографии можно провести данный анализ. Управленческие воздействия органов власти на стейкхолдеров должны подбираться индивидуально, с учетом текущей фазы развития этих отношений.

Далее мы определяем стадию развития территориальной экосистемы, исследуя цифровое взаимодействие между органами власти и всеми участниками. Основная цель — выявить текущий уровень сотрудничества, чтобы на его основе сформировать стратегию дальнейшего продвижения к состоянию, обеспечивающему самостоятельное развитие системы.

Данный этап предполагает детальный анализ существующего уровня цифрового взаимодействия властей и конкретных заинтересованных групп внутри

территориальной экосистемы, построенной на внедрении современных цифровых инструментов. Если выявленный уровень недостаточен для достижения ЦУР, то предпринимаются меры по улучшению взаимодействия и устранению существующих препятствий, производится возврат к этапу разработки мер, направленных на реализацию этой цели. В случае, когда соответствия удалось добиться, осуществляется переход к проекту, ориентированному на достижение ЦУР в сфере здравоохранения.

Далее начинается этап реализации ЦУР в области здравоохранения. На данном этапе формулируются цели и задачи, запускается проект и устанавливаются временные рамки. В его основе лежат проведение транзакционной томографии и последующий перевод взаимодействий между органами власти территории и заинтересованными сторонами в сфере здравоохранения в цифровой формат. Основная задача проекта заключается в обеспечении полного, стопроцентного достижения целевых показателей ЦУР в здравоохранении на протяжении пятилетнего периода.

После реализации плана проекта по достижению целевых индикаторов, установленных в рамках ЦУР здравоохранения, необходимо перейти к следующему этапу, включающему выполнение всего комплекса намеченных мероприятий.

Ожидаемым исходом успешной реализации проекта по достижению целевых значений ЦУР здравоохранения является полное выполнение запланированных показателей уровня осуществления УР — стопроцентное соответствие целевым индикаторам ЦУР.

В случае, если желаемые показатели УР не были достигнуты, требуется вернуться к этапу разработки и корректировки мероприятий, направленных на реализацию поставленных целей. Если же ЦУР успешно достигнута, можно переходить к реализации других, ранее запланированных ЦУР.

Обсуждение / Discussion

Алгоритм управления УР здравоохранения на примере Свердловской области / Management algorithm of the healthcare SD on the example of the Sverdlovsk region

Рассмотрим пример реализации предлагаемого подхода на практике, используя Свердловскую область. Для этого была сформулирована цель, направленная на достижение конкретного целевого показателя УР территории. Далее подробно рассмотрим этапы процесса, показывая, каким образом достигается требуемый результат и обеспечивается эффективное функционирование региональной экосистемы. ЦУР3 — «Обеспечение

здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте», и в качестве целевых показателей был выбран индикатор «Смертность от сердечно-сосудистых заболеваний, рака, диабета, хронических респираторных заболеваний». Правительство Свердловской области предпринимает активные усилия для решения указанных проблем, реализуя целый ряд мероприятий, направленных на повышение уровня УР регионального здравоохранения.

Следующим этапом становится проведение транзакционной томографии, целями которой служат оценка степени цифровой зрелости органов власти и сопоставление полученных результатов с необходимым уровнем цифровизации для достижения поставленных целей. Что касается Свердловской области, скорее всего, текущий уровень цифровой зрелости соответствует стадии «Применение». Эта фаза отличается ограниченным использованием ЦТ исключительно для решения отдельных, изолированных задач. Здесь начинают применяться такие современные технологии, как мобильная связь, большие данные, ИИ, блокчейн и дополненная реальность. Стадия «Использование», характеризующаяся целостным и интегрированным подходом к цифровому формату, пока не достигнута. Дальнейшее продвижение цифровой зрелости сопровождается улучшением качества управления, достигаемого посредством эффективно освоения новых цифровых возможностей.

Алгоритм далее предполагает применение транзакционного подхода для изучения взаимосвязей между органами власти и ключевыми участниками экосистемы. Важно выяснить, способствует ли текущая стадия взаимоотношений достижению заявленных ЦУР. Важнейшей характеристикой каждого этапа взаимодействия является количество реализуемых проектов, задействованных в управлении системой (табл. 1).

Таблица 1

Этапы взаимодействия органов власти со стейкхолдерами экономической экосистемы территории

Table. 1 Stages of interaction between authorities and stakeholders of the economic ecosystem of the territory

Этап	Количество проектов в управлении
Рождение	0–2
Укрепление	3–5
Лидерство	6–8
Обновление	9 и более

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Анализируя показатели, представленные в табл. 1, можно заключить, что уровень взаимодействия в Свердловской области соответствует начальной фазе «Рождение». После этого осуществляется проверка,

насколько достигнутый этап содействует выполнению задачи УР. Если оказывается, что текущая стадия препятствует достижению ЦУР, процесс возвращается на предыдущий шаг, предусматривающий формирование необходимых мер. Проводится разработка соответствующих мероприятий, и весь цикл повторяется до момента, когда установленная стадия начнет обеспечивать движение к ЦУР. Если установлено, что этап способствует успешному достижению ЦУР, то осуществляется следующее действие согласно алгоритму – переход к инициированию проекта в сфере здравоохранения.

Чек-лист / Checklist

Все шаги алгоритма представлены в виде чек-листа, который может быть использован в процессе управления изменениями и достижения показателей ЦУР в регионе (табл. 2).

Анализ транзакционных издержек в управлении экономической экосистемой территории посредством проведения транзакционной томографии УР демонстрирует, что уровень цифрового взаимодействия между органами власти и заинтересованными сторонами влияет на величину этих издержек. Томография УР коррелирует с уровнем цифровой зрелости территории.

Увеличение степени цифрового сотрудничества между элементами экономической экосистемы приводит к сокращению транзакционных издержек, возникающих в процессе управления ею на территории.

После установления уровня УР экосистемы следует перейти к анализу финансовых отношений между органами власти и стейкхолдерами. Это необходимо для вычисления величины транзакционных издержек, возникающих в процессе их взаимодействия.

На этом этапе выполняется предварительная оценка возможностей для компенсации текущих расходов за счет внедрения цифровых решений. Финансирование мероприятий, направленных на достижение целевых показателей УР территории, предлагается предусматривать в региональном бюджете и учитывать при осуществлении национальных проектов.

Задача 3 ЦУР направлена на снижение смертности от сердечно-сосудистых заболеваний к 2030 г. Для детального анализа показателей смертности была построена диаграмма, отражающая данные смертности от различных заболеваний сердечно-сосудистой системы (рис. 2). Мониторинг состояния здоровья населения дает ценную информацию для совершенствования системы здравоохранения и оптимизации ее процессов, а также помогает выявить неэффективность и слабые стороны. Возникает

Таблица 2

Чек-лист алгоритма управления ЦУР здравоохранения

Table 2. Checklist of the health SDG management algorithm

Шаг	Алгоритм управления	Вопрос	Отметка о выполнении
1	Деятельность органов власти территории	Проводится ли органами власти работа в рамках достижения показателей ЦУР?	+
2	Разработка мероприятий по достижению ЦУР	Разработаны ли мероприятия по достижению показателя ЦУР региона?	+
3	Транзакционная томография уровня зрелости органов власти	Определен ли текущий уровень цифровой зрелости органов власти региона?	+
4	Соответствие цифровой зрелости ЦУР	Соответствует ли уровень цифровой зрелости достижению целевого показателя ЦУР?	+
5	Транзакционная томография взаимодействия со стейкхолдерами	Определен ли этап отношений взаимодействия со стейкхолдерами?	+
6	Соответствие этапа отношений достижению ЦУР	Соответствует ли этап отношений достижению целевого показателя ЦУР?	+
7	Проект здравоохранения	Запущен ли проект по достижению показателя ЦУР здравоохранения?	+
8	Реализация проекта здравоохранения	Все ли задачи проекта реализованы?	+
9	Достижение ЦУР	Достигнут ли целевой показатель ЦУР здравоохранения?	+
10	Переход к достижению других ЦУР	Определен ли следующий показатель ЦУР?	+

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

логичный вопрос о возможном экономическом эффекте, если бы удалось существенно снизить заболеваемость и преждевременную смертность, особенно от сердечно-сосудистых заболеваний взрослого населения.

На основе анализа данных можно сделать однозначный вывод: внедрение эффективной программы по улучшению здоровья населения способствовало бы ускорению экономического роста на макроэкономическом уровне. Это остается актуальным, несмотря на то, что существующие методы экономической оценки в основном учитывают только эффект от уменьшения показателей смертности, оставляя в стороне потенциал возможного снижения заболеваемости.

Однако в целом с 2018 г. по 2024 г. показатели снизились, что свидетельствует об эффективной системе здравоохранения. Для устойчивого экономического и социального развития, а также для благополучия людей улучшение здоровья имеет решающее значение. Исследование в первую очередь опирается на архивные данные из официальных статистических баз данных.

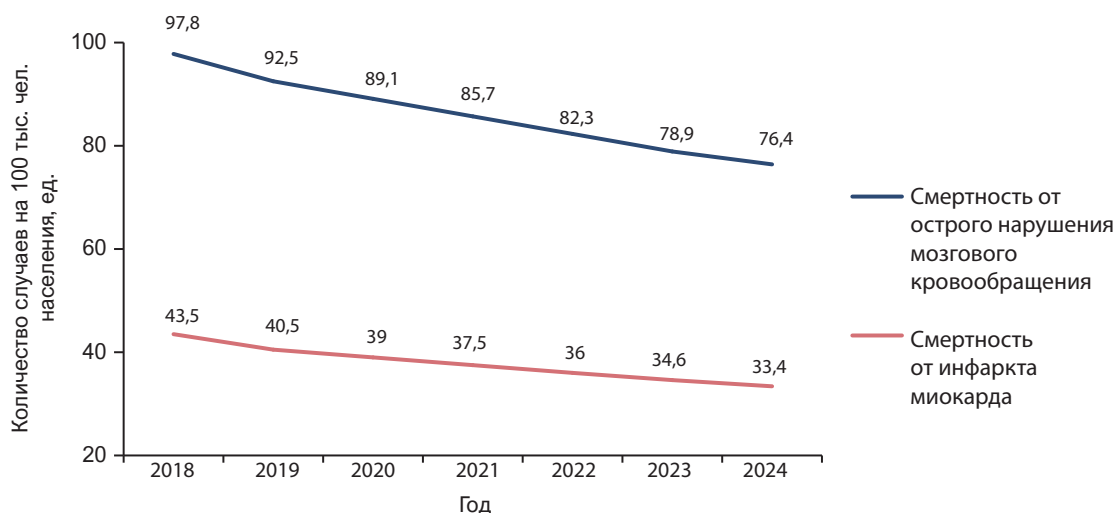
² Распоряжение правительства Свердловской области от 28.06.2019 №311-РП «Об утверждении региональной программы „Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями в Свердловской области“ на 2019–2024 годы». Режим доступа: <https://base.garant.ru/72903376/?ysclid=mf5h5doiax299052263> (дата обращения: 14.06.2025).

Заключение / Conclusion

Создание системы здравоохранения, отвечающей реалиям современного этапа социально-экономического развития, может спасти миллионы жизней и сократить расходы на миллиарды долларов, не только обеспечив равный доступ к услугам здравоохранения, но и предотвратив появление новых заболеваний, таких как COVID-19.

Итоги проведенного исследования формируют методологическую базу для создания стратегического плана, направленного на УР территории. В основе плана лежат использование транзакционной томографии экономических процессов и учет стадий цифровой трансформации в условиях цифрового социума.

В настоящей работе представлено определение экономической экосистемы территории и обосновано применение экосистемного подхода с учетом вовлечения стейкхолдеров. Данный подход открывает новые возможности для цифровизации управления экономическими экосистемами со стороны региональных органов власти. Помимо изложенных аспектов, статья затрагивает ключевые понятия УР экономических экосистем, а также изучает воздействие цифровизации и применения прорывных ЦТ на реализацию ЦУР. Рассматриваются проблемы, касающиеся цифровой трансформации и эффективного управления региональными экономическими экосистемами.



Составлено авторами по материалам источника² / Compiled by the authors on the materials of the source²

Рис. 2. Показатели региональной программы «Борьба с сердечно-сосудистыми заболеваниями в Свердловской области» на 2019–2024 гг.

Fig. 2 Indicators of the regional programme “Combating cardiovascular diseases in the Sverdlovsk region” for 2019–2024

Проведенный томографический анализ УР экономической экосистемы региона и уровня ее цифровой зрелости показал, что увеличение интенсивности цифрового взаимодействия между участниками экосистемы непосредственно способствует уменьшению транзакционных расходов.

Обзор научной литературы выявил отсутствие методик, позволяющих эффективно внедрять сквозные ЦТ в систему управления УР территориальной экосистемы. Именно этот пробел стал стимулом для начала разработки специализированного методологического инструмента.

Предлагаемая методология открывает путь к интеграции новейших ЦТ в механизм управления УР территориальной экосистемы. Для представителей органов власти данная методика представляет собой эффективный инструмент, способствующий систематическому развитию цифровой инфраструктуры и оптимизации управленческой деятельности. Это означает создание условий для внедрения сквозных ЦТ в управленческие процессы, что, в свою очередь, способствует повышению эффективности управления. Последнее обусловлено улучшением прозрачности процессов, оптимизацией обмена данными, минимизацией транзакционных издержек и ускорением принятия управленческих решений.

Методология обеспечивает комплексный подход к оценке экономической экосистемы территории, что позволяет оптимизировать процессы взаимодействия между ее участниками, устраняя существующие барьеры и открывая новые перспективы для развития.

На основе методологии разработан чек-лист для поэтапного достижения целевых показателей органами власти региона.

Исследование демонстрирует, что эффективность УР экосистемы территории возможно оценивать дво-

яко: как по итогам успешного внедрения ЦТ в управленческие процессы, так и по показателям сокращения управленческих транзакционных издержек вследствие цифровизации ключевых процедур.

Теоретическое значение результатов состоит в упорядочивании последовательных этапов внедрения ЦТ в работу органов власти регионов, дополняющем существующие подходы к оценке уровня цифровизации управленческой деятельности. Практическая ценность заключается в формировании прикладного инструмента, предназначенного для планирования процессов интеграции ЦТ в деятельность территориальных органов управления.

Научная новизна выполненного исследования определяется созданием оригинальной концепции УР экономической экосистемы территории. В основе предлагаемой концепции лежит интеграция передовых ЦТ, в частности, в систему управления региональным здравоохранением. Центральным компонентом данного подхода выступает транзакционная томография, позволяющая провести глубокий анализ этапов взаимодействия всех участников экосистемы. Созданная методология предусматривает оценку уровня ее цифровой зрелости, что способствует выработке эффективных механизмов внедрения ЦТ в практику управления УР территории, что позволяет получить комплексное представление о ее развитии. Разработанная система значительно расширяет возможности экосистемного анализа применительно к управлению развитием региона в условиях цифровой экономики. Предлагаемый подход способствует повышению эффективности принимаемых управленческих решений и обеспечивает устойчивый рост экономики территории в условиях цифрового общества.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Братишко Н.П., Моисеенко А.А. Цифровая трансформация российской системы здравоохранения. Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2025;1(25):19–26. <http://doi.org/10.21777/2587-554X-2025-1-19-26>
- Дворядкина Е.Б., Травникова Д.А. Анализ тенденций устойчивого развития региональной социально-экономической системы: кейс здравоохранения. Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2023;1(17):210–219. <http://doi.org/10.57015/issn1998-5320.2023.17.1.22>
- Калабина Е.Г., Есина Е.А., Смирных С.Н. Прототипирование моделей цифровизации региональных систем здравоохранения. Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2024;2(22):105–115. [https://doi.org/10.24147/1812-3988.2024.22\(2\).105-115](https://doi.org/10.24147/1812-3988.2024.22(2).105-115)

REFERENCES

- Aksoy C. Digital business ecosystems: an environment of collaboration, innovation, and value creation in the digital age. *Journal of Business and Trade*. 2023;2(4):156–180. <https://doi.org/10.58767/joinbat.1358560>
- Alaoui Ch.M., Eddelani Ou. Qualitative exploration of innovation and institutional proximity management, towards the revitalization of urban ecosystems. *New Trends in Qualitative Research*. 2024;4(20). <https://doi.org/10.36367/ntqr.20.4.2024.e.1044>
- Alarifi A.M., Alshahrani N.Z., Jokhdar H., Asiri A.M. Advancing health through Sustainable development goals – Saudi Arabia's mid-journey progress and insights. *Journal of Epidemiology and Global Health*. 2025;1(15). <https://doi.org/10.1007/s44197-025-00385-y>

- Попов Е.В. Эволюция цифровых технологий управления территориями. Экономика и управление. 2025;3(31):267–281. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-3-267-281>
- Попов Е.В., Симонова В.Л., Кавецкий С.А. Дифференциация стейкхолдеров экономической экосистемы региона. Региональная экономика: теория и практика. 2023;7(514(21)):1285–1307. <https://doi.org/10.24891/re.21.7.1285>
- Попов Е.В., Симонова В.Л., Черепанов В.В. Уровни цифровой зрелости промышленного предприятия. Journal of New Economy. 2021;2(22):88–109. <https://doi.org/10.29141/2658508120212225>
- Попов Е.В., Челак И.П., Кавецкий С.А. Томография устойчивого развития экономической экосистемы территории. Human Progress. 2024;3(10). <https://doi.org/10.34709/IPM.1103.4>
- Розин В.М. Анализ условий реализации в России экосистемного подхода в экономике. Философская мысль. 2025;1:43–54. <https://doi.org/10.25136/2409-8728.2025.1.72230>
- Ткачук Е.Б. Государственное управления сферой здравоохранения: сущность и особенности. Молодой ученый. 2023;51(498):367–370.
- Травникова Д.А., Дворядкина Е.Б. Формирование условий для роста социально-экономической устойчивости региона в аспекте повышения эффективности системы здравоохранения. Вестник Академии знаний. 2022;52(5):278–287.
- Aksoy C. Digital business ecosystems: an environment of collaboration, innovation, and value creation in the digital age. Journal of Business and Trade. 2023;2(4):156–180. <https://doi.org/10.58767/joinbat.1358560>
- Alaoui Ch.M., Eddelani Ou. Qualitative exploration of innovation and institutional proximity management, towards the revitalization of urban ecosystems. New Trends in Qualitative Research. 2024;4(20). <https://doi.org/10.36367/ntqr.20.4.2024.e.1044>
- Alarifi A.M., Alshahrani N.Z., Jokhdar H., Asiri A.M. Advancing health through Sustainable development goals – Saudi Arabia's mid-journey progress and insights. Journal of Epidemiology and Global Health. 2025;1(15). <https://doi.org/10.1007/s44197-025-00385-y>
- Almuaythir S., Singh A.K., Alhusban M., Daoud A.O. Robotics technology: catalyst for sustainable development – impact on innovation, healthcare, inequality, and economic growth. Discover Sustainability. 2024;1(5). <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00744-y>
- Aslam B., Muzammil R.A.S., Shafique M., Siddique A.B., Khurshid M., Ijaz M. et al. AMR and sustainable development goals: at a crossroads. Globalization and Health. 2024;1(20). <https://doi.org/10.1186/s12992-024-01046-8>
- Azizi E., Nurhikmat M., Yulaikah Yu., Aliyah S.N. The role of digitalization in health financing: advancing management practices in healthcare. Digital Innovation. International Journal of Management. 2025;2(2):12–24. <https://doi.org/10.61132/digitalinnovation.v2i2.203>
- Balhadj S., Amine B.M. Sport ecosystem and territorial development: essay to elaborate a theoretical model of youth social inclusion through sport in Morocco. South Florida Journal of Development. 2022;4(3):5577–5596. <http://dx.doi.org/10.46932/sfjdv3n4-120>
- Basu E.-M., Lindstrand A., Fichtel J. Pushing the boundaries of entrepreneurial ecosystems: antecedents to international network activity of entrepreneurial firms. Small Business Economics. 2025. <https://doi.org/10.1007/s11187-025-01023-4>
- Beisebayeva A., Yelikbay M., Tulemetova A., Sergazieva M., Sadykbekova A., Koptyaeva G. Research of indicators of sustainable development in the field of healthcare management (based on materials from the regions of the Republic of Kazakhstan). Qubahan Academic Journal. 2025;4(4):563–574. <https://doi.org/10.48161/qaj.v4n4a1411>
- Bratishko N.P., Moiseenko A.A. Digital transformation of the Russian healthcare system. Bulletin of Moscow Witte University. Series 1: Economics and Management. 2025;1(25):19–26. (In Russian). <http://doi.org/10.21777/2587-554X-2025-1-19-26>
- D'Adamo I., Rossi E.N. Impact of regional investment on the sustainable development goals: a group analysis of economic and territorial development. Sustainable Development. 2025;2(33):1816–1834. <http://dx.doi.org/10.1002/sd.3215>
- Denysiuk O., Kushal I., Pchelynska H. Socio-economic aspects of sustainable development of the regional healthcare system. Baltic Journal of Economic Studies. 2024;2(10):96–102. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-96-102>
- Devi M.J., Shakdwipee P., Bhatia T.K. Digitalization and healthcare quality. Educational Administration: Theory and Practice. 2024;5(30):6240–6243. <http://dx.doi.org/10.53555/kuey.v30i5.3923>
- Dvoryadkina E.B., Travnikova D.A. Analysis of the sustainable development trends of the regional socio-economic system: a healthcare case. Russian Journal of Social Sciences and Humanities. 2023;1(17):210–219. (In Russian). <http://doi.org/10.57015/issn1998-5320.2023.17.1.22>
- El-Razek A., Awed H.A.M., Ashour E.S. Awareness of maternal and newborn health nursing students towards sustainable development goals. Journal of Nursing and Health Science. 2023;3–2(12):49–57. <https://doi.org/10.9790/1959-1203024957>
- Erfani G., McCready J., Gibson B., Nichol B., Unsworth J., Jarva E. et al. Factors influencing digital health competence among healthcare professionals: a cross-sectional study. Applied Nursing Research. 2025;82. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2025.151922>
- Foroudi P., Marvi R., Cuomo M.T., D'Amato A. Sustainable development goals in a regional context: conceptualising, measuring and managing residents' perceptions. Regional Studies. 2025;1(59). <http://dx.doi.org/10.1080/00343404.2024.2373877>

- Basu E.-M., Lindstrand A., Fichtel J. Pushing the boundaries of entrepreneurial ecosystems: antecedents to international network activity of entrepreneurial firms. *Small Business Economics*. 2025. <https://doi.org/10.1007/s11187-025-01023-4>
- Beisebayeva A., Yelikbay M., Tulemetova A., Sergazieva M., Sadykbekova A., Koptyaeva G. Research of indicators of sustainable development in the field of healthcare management (based on materials from the regions of the Republic of Kazakhstan). *Qubahan Academic Journal*. 2025;4(4):563–574. <https://doi.org/10.48161/qaj.v4n4a1411>
- D'Adamo I., Rossi E.N. Impact of regional investment on the sustainable development goals: a group analysis of economic and territorial development. *Sustainable Development*. 2025;2(33):1816–1834. <http://dx.doi.org/10.1002/sd.3215>
- Denysiuk O., Kushal I., Pchelynska H. Socio-economic aspects of sustainable development of the regional healthcare system. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024;2(10):96–102. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-96-102>
- Devi M.J., Shakdwipee P., Bhatia T.K. Digitalization and healthcare quality. *Educational Administration: Theory and Practice*. 2024;5(30):6240–6243. <http://dx.doi.org/10.53555/kuey.v30i5.3923>
- El-Razek A., Awed H.A.M., Ashour E.S. Awareness of maternal and newborn health nursing students towards sustainable development goals. *Journal of Nursing and Health Science*. 2023;3–2(12):49–57. <https://doi.org/10.9790/1959-1203024957>
- Erfani G., McCready J., Gibson B., Nichol B., Unsworth J., Jarva E. et al. Factors influencing digital health competence among healthcare professionals: a cross-sectional study. *Applied Nursing Research*. 2025;82. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2025.151922>
- Foroudi P., Marvi R., Cuomo M.T., D'Amato A. Sustainable development goals in a regional context: conceptualising, measuring and managing residents' perceptions. *Regional Studies*. 2025;1(59). <http://dx.doi.org/10.1080/00343404.2024.2373871>
- Grigorieva N.S., Demkina A.E., Korobeynikova A.N. Digitalization in the Russian healthcare: barriers to digital maturity. *Population and Economics*. 2024;1(8). <https://doi.org/10.3897/popecon.8.e111793>
- Hariyani D., Hariyani P., Mishra S. Digital technologies for the sustainable development goals. *Green Technologies and Sustainability*. 2025;3(3). <https://doi.org/10.1016/j.grets.2025.100202>
- Howard C., Hyland-Wood B. The promise and performance of data ecosystems: Australia's COVID-19 response. *Policy & Politics*. 2024;1(52):108–130. <https://doi.org/10.1332/03055736Y2023D000000001>
- Hussain A., Umair M., Khan S., Alonazi W.B., Almutairi S.S., Malik A. Exploring sustainable healthcare: innovations in health economics, social policy, and management. *Heliyon*. 2024;13(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33186>
- Ilin I., Bryukhova E., Balabneva O. Medical organization architecture in view of healthcare digitalization. In: *Innovations for healthcare and wellbeing*. Cham: Springer; 2024. Pp.193–208.
- Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018;8(39):2255–2276. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2904>
- John Th., Nath K., Guravaiah K. Exploring the adoption and innovation of digital twins in healthcare. *Procedia Computer Science*. 2025;257:93–102. <http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2025.03.015>
- Grigorieva N.S., Demkina A.E., Korobeynikova A.N. Digitalization in the Russian healthcare: barriers to digital maturity. *Population and Economics*. 2024;1(8). <https://doi.org/10.3897/popecon.8.e111793>
- Hariyani D., Hariyani P., Mishra S. Digital technologies for the sustainable development goals. *Green Technologies and Sustainability*. 2025;3(3). <https://doi.org/10.1016/j.grets.2025.100202>
- Howard C., Hyland-Wood B. The promise and performance of data ecosystems: Australia's COVID-19 response. *Policy & Politics*. 2024;1(52):108–130. <https://doi.org/10.1332/03055736Y2023D000000001>
- Hussain A., Umair M., Khan S., Alonazi W.B., Almutairi S.S., Malik A. Exploring sustainable healthcare: innovations in health economics, social policy, and management. *Heliyon*. 2024;13(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33186>
- Ilin I., Bryukhova E., Balabneva O. Medical organization architecture in view of healthcare digitalization. In: *Innovations for healthcare and wellbeing*. Cham: Springer; 2024. Pp.193–208.
- Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018;8(39):2255–2276. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2904>
- John Th., Nath K., Guravaiah K. Exploring the adoption and innovation of digital twins in healthcare. *Procedia Computer Science*. 2025;257:93–102. <http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2025.03.015>
- Grigorieva N.S., Demkina A.E., Korobeynikova A.N. Digitalization in the Russian healthcare: barriers to digital maturity. *Population and Economics*. 2024;1(8). <https://doi.org/10.3897/popecon.8.e111793>
- Hariyani D., Hariyani P., Mishra S. Digital technologies for the sustainable development goals. *Green Technologies and Sustainability*. 2025;3(3). <https://doi.org/10.1016/j.grets.2025.100202>
- Howard C., Hyland-Wood B. The promise and performance of data ecosystems: Australia's COVID-19 response. *Policy & Politics*. 2024;1(52):108–130. <https://doi.org/10.1332/03055736Y2023D000000001>
- Hussain A., Umair M., Khan S., Alonazi W.B., Almutairi S.S., Malik A. Exploring sustainable healthcare: innovations in health economics, social policy, and management. *Heliyon*. 2024;13(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33186>
- Ilin I., Bryukhova E., Balabneva O. Medical organization architecture in view of healthcare digitalization. In: *Innovations for healthcare and wellbeing*. Cham: Springer; 2024. Pp.193–208.
- Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018;8(39):2255–2276. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2904>
- John Th., Nath K., Guravaiah K. Exploring the adoption and innovation of digital twins in healthcare. *Procedia Computer Science*. 2025;257:93–102. <http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2025.03.015>
- Joseph Ph., Lanas F., Roth G., Lopez-Jaramillo P., Lonn E., Miller V. et al. Cardiovascular disease in the Americas: the epidemiology of cardiovascular disease and its risk factors. *The Lancet Regional Health. Americas*. 2025;42. <https://doi.org/10.1016/j.lana.2024.100960>
- Kalabina E.G., Esina E.A., Smirnykh S.N. Prototyping digitalization models of regional healthcare systems. *Herald of Omsk University. Series "Economics"*. 2024;2(22):105–115. (In Russian). [https://doi.org/10.24147/1812-3988.2024.22\(2\).105-115](https://doi.org/10.24147/1812-3988.2024.22(2).105-115)
- Karaferis D., Balaska D., Pollalis Ya. Digitalization and artificial intelligence as motivators for healthcare professionals. *Japan Journal of Research*. 2025;3(6). <http://dx.doi.org/10.33425/2690-8077.1170>
- Kumar S., Choudhary D. Role of pharma digitalization in healthcare developments. *International Journal of Current Pharmaceutical Research*. 2023;5(15):23–35. <https://dx.doi.org/10.22159/ijcpr.2023v15i5.3053>
- Lella L., Osés-Eraso N., Stamos I. Pioneering a sustainable development goals monitoring framework for European regions. *Ecological Indicators*. 2024;166. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2024.112248>
- Liu L., Li Ya., Song J., Chen Q., Li Sh., Mu H. et al. Current status of premature mortality from four non-communicable diseases and progress towards the sustainable development goal target 3.4: a population-based study in northeast China, 2004–2017. *BMC Public Health*. 2021;21. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-11611-0>
- Mandwe M., Rai B. AI-driven solutions for sustainable development goals (SDGs): addressing global challenges in poverty, education, and healthcare. *International Journal of Advance and Applied Research*. 2025;19(6):490–495 <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.15111029>
- Mauro M., Noto G., Prenestini A., Sarto F. Digital transformation in healthcare: Assessing the role of digital technologies for managerial support processes. *Technological Forecasting and*

- Joseph Ph., Lanas F., Roth G., Lopez-Jaramillo P., Lonn E., Miller V. et al. Cardiovascular disease in the Americas: the epidemiology of cardiovascular disease and its risk factors. *The Lancet Regional Health. Americas*. 2025;42. <https://doi.org/10.1016/j.lana.2024.100960>
- Karaferis D., Balaska D., Pollalis Ya. Digitalization and artificial intelligence as motivators for healthcare professionals. *Japan Journal of Research*. 2025;3(6). <http://dx.doi.org/10.33425/2690-8077.1170>
- Kumar S., Choudhary D. Role of pharma digitalization in healthcare developments. *International Journal of Current Pharmaceutical Research*. 2023;5(15):23–35. <https://dx.doi.org/10.22159/ijcpr.2023v15i5.3053>
- Lella L., Oses-Eraso N., Stamos I. Pioneering a sustainable development goals monitoring framework for European regions. *Ecological Indicators*. 2024;166. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2024.112248>
- Liu L., Li Ya., Song J., Chen Q., Li Sh., Mu H. et al. Current status of premature mortality from four non-communicable diseases and progress towards the sustainable development goal target 3.4: a population-based study in northeast China, 2004–2017. *BMC Public Health*. 2021;21. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-11611-0>
- Mandwe M., Rai B. AI-driven solutions for sustainable development goals (SDGs): addressing global challenges in poverty, education, and healthcare. *International Journal of Advance and Applied Research*. 2025;19(6):490–495 <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.15111029>
- Mauro M., Noto G., Prenestini A., Sarto F. Digital transformation in healthcare: Assessing the role of digital technologies for managerial support processes. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024;209. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123781>
- Meshchangina E., Sitokhova T., Magomadova M. The role of digitalization and smart technologies in the development of a sustainable regional economy. *Reliability: Theory & Applications*. 2024;6–3(81(19):1320–1327.
- Monferdini L., Pini B., Bigliardi B., Bottani E. Challenges and opportunities of digitalization in the healthcare supply chain: a literature review. *Procedia Computer Science*. 2024;232:2220–2229. <http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2024.02.041>
- Nambisan S., Lyytinen K., Majchrzak A., Song M. Digital innovation management: reinventing innovation management research in a digital world. *Management Information Systems Quarterly*. 2019;1(41):223–238. <http://dx.doi.org/10.25300/MISQ/2017/41:1.03>
- Pattanaik P.K., Gupta Sh., Pani A.K., Himanshu U., Pappas I.O. Impact of inter and intra organizational factors in healthcare digitalization: a conditional mediation analysis. *Information Systems Frontiers*. 2024;27:1275–1302. <https://doi.org/10.1007/s10796-024-10522-w>
- Plečko S., Hojnik B.B. Sustainable business practices and the role of digital technologies: a cross-regional analysis. *Systems*. 2024;3(12). <https://doi.org/10.3390/systems12030097>
- Popov E.V. Evolution of digital technologies in territorial management. *Economics and Management*. 2025;3(31):267–281. (In Russian). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-3-267-281>
- Popov E.V., Chelak I.P., Kavetsky S.A. Tomography of the territorial economic ecosystem's sustainable development. *Human Progress*. 2024;3(10). (In Russian). <https://doi.org/10.34709/IM.1103.4>
- Popov E.V., Simonova V.L., Cherepanov V.V. Digital maturity levels of an industrial enterprise. *Journal of New Economy*. 2021;2(22):88–109. (In Russian). <https://doi.org/10.29141/2658508120212225>
- Popov E.V., Simonova V.L., Kavetskii S.A. Differentiation of stakeholders in the economic ecosystem of the region. *Regional Economics: Theory and Practice*. 2023;7(514(21):1285–1307.
- Protogiros D., Cloconi C., Tsitsi Th., Nicolaidou I., Kyriacou E., Couespel N. et al. Achieving digital transformation in cancer care across Europe: Practical recommendations from the TRANSITION project. *Journal of Cancer Policy*. 2025;6(44). <https://doi.org/10.1016/j.jcpo.2025.100584>
- Rozin V.M. Analysis of the conditions for the implementation of the ecosystem approach in the economy in Russia. *Philosophical Thought*. 2025;1:43–54. (In Russian). <https://doi.org/10.25136/2409-8728.2025.1.72230>
- Salami H., Zubair A.A., Godwin F.O. Health infrastructure and Sustainable Development Goal 3 in Nigeria. In: *Emerging trends of public sector economics in Nigeria*. Makurdi: Bookworks Publishers; 2023. Pp. 32–54.
- Samara E., Andronikidis A., Komninos N., Bakouros Yi., Katso-ras E. The role of digital technologies for regional development: a system dynamics analysis. *Journal of the Knowledge Economy*. 2023;14:2215–2237. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-00951-w>
- Sararuch S., Wannapiroon P., Nilsook P. The development of agile enterprise architecture for digital transformation in higher education institutions. *Higher Education Studies*. 2023;3(13):69–83. <http://dx.doi.org/10.5539/hes.v13n3p69>
- Senyo P.K., Liu K., Effah J. A framework for assessing the social impact of interdependencies in digital business ecosystems. In:

trends of public sector economics in Nigeria. Makurdi: Bookworks Publishers; 2023. Pp. 32–54.

Samara E., Andronikidis A., Komninou N., Bakouros Yi., Katsoras E. The role of digital technologies for regional development: a system dynamics analysis. *Journal of the Knowledge Economy*. 2023;14:2215–2237. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-00951-w>

Sararuch S., Wannapiroon P., Nilsook P. The development of agile enterprise architecture for digital transformation in higher education institutions. *Higher Education Studies*. 2023;3(13):69–83. <http://dx.doi.org/10.5539/hes.v13n3p69>

Senyo P.K., Liu K., Effah J. A framework for assessing the social impact of interdependencies in digital business ecosystems. In: *Digitalisation, innovation, and transformation: Proceedings of the International Conference on Informatics and Semiotics in Organisations*, Reading, July 16–18, 2018. Reading: University of Reading; 2018. Pp. 125–135. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-94541-5_13

Tolstykh T., Gamidullaeva L., Shmeleva N., Lapygin Yu. Regional development in Russia: an ecosystem approach to territorial sustainability assessment. *Sustainability*. 2020;16(12). <http://dx.doi.org/10.3390/su12166424>

Ugwu C.N., Ugwu O.P.-Ch., Alum E.U., Eze V.H.U., Basajja M., Ugwu J.N. et al. Sustainable development goals (SDGs) and resilient healthcare systems: addressing medicine and public health challenges in conflict zones. *Medicine*. 2025;7(104). <http://dx.doi.org/10.1097/MD.00000000000041535>

Värzaru A.A., Bocean C.G. Digital transformation and innovation: the influence of digital technologies on turnover from innovation activities and types of innovation. *Systems*. 2024;9(12). <https://doi.org/10.3390/systems12090359>

Vitola J.V., Fernandes-Silva M.M. Partnership for the goals to reduce CVD mortality: rowing in the same direction. *Journal of Nuclear Cardiology*. 2019;6(26):2055–2059. <http://dx.doi.org/10.1007/s12350-019-01839-0>

Woods L., Eden R., Green D., Pearce A., Donovan R., McNeil K. et al. Impact of digital health on the quadruple aims of healthcare: a correlational and longitudinal study (Digimat study). *International Journal of Medical Informatics*. 2024;189. <https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2024.105528>

Digitalisation, innovation, and transformation: Proceedings of the International Conference on Informatics and Semiotics in Organisations, Reading, July 16–18, 2018. Reading: University of Reading; 2018. Pp. 125–135. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-94541-5_13

Tkachuk E.B. State management of the healthcare sector: essence and features. *Young scientist*. 2023;51(498):367–370. (In Russian).

Tolstykh T., Gamidullaeva L., Shmeleva N., Lapygin Yu. Regional development in Russia: an ecosystem approach to territorial sustainability assessment. *Sustainability*. 2020;16(12). <http://dx.doi.org/10.3390/su12166424>

Travnikova D.A., Dvoryadkina E.B. Formation of conditions for the growth of socio-economic stability of the region in the aspect of improving the efficiency of the healthcare system. *Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2022;52(5):278–287. (In Russian).

Ugwu C.N., Ugwu O.P.-Ch., Alum E.U., Eze V.H.U., Basajja M., Ugwu J.N. et al. Sustainable development goals (SDGs) and resilient healthcare systems: addressing medicine and public health challenges in conflict zones. *Medicine*. 2025;7(104). <http://dx.doi.org/10.1097/MD.00000000000041535>

Värzaru A.A., Bocean C.G. Digital transformation and innovation: the influence of digital technologies on turnover from innovation activities and types of innovation. *Systems*. 2024;9(12). <https://doi.org/10.3390/systems12090359>

Vitola J.V., Fernandes-Silva M.M. Partnership for the goals to reduce CVD mortality: rowing in the same direction. *Journal of Nuclear Cardiology*. 2019;6(26):2055–2059. <http://dx.doi.org/10.1007/s12350-019-01839-0>

Woods L., Eden R., Green D., Pearce A., Donovan R., McNeil K. et al. Impact of digital health on the quadruple aims of healthcare: a correlational and longitudinal study (Digimat study). *International Journal of Medical Informatics*. 2024;189. <https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2024.105528>

Оценка эффективности эксплуатации парка сельскохозяйственной техники современного предприятия агропромышленного комплекса

Карелина Мария Юрьевна¹

Д-р техн. наук, д-р пед. наук, проректор
ORCID: 0000-0003-0335-7550, e-mail: myu_karelina@guu.ru

Чекусов Максим Сергеевич²

Канд. техн. наук, директор
ORCID: 0000-0002-1241-6762, e-mail: mchekusov@anc55.ru

Сердечный Денис Владимирович¹

Канд. техн. наук, ст. науч. сотр. Отдела научной деятельности Управления координации научных исследований
ORCID: 0000-0003-3060-9469, e-mail: dv_serdechnyj@guu.ru

Филатов Владимир Викторович¹

Канд. техн. наук, вед. науч. сотр. Лаборатории реверсивного инжиниринга
ORCID: 0000-0002-9477-9013, e-mail: vv_filatov@guu.ru

Кутков Владимир Дмитриевич¹

Специалист Центра управления инжиниринговыми проектами
ORCID: 0009-0005-0988-1355, e-mail: vd_kutkov@guu.ru

Акиншин Никита Сергеевич¹

Специалист Центра управления инжиниринговыми проектами
ORCID: 0009-0009-4229-7918, e-mail: ns_akinshin@guu.ru

¹Государственный университет управления, 109542, Рязанский пр-т, 99, г. Москва, Россия

²Омский аграрный научный центр, 644012, Королева пр-т, 26, г. Омск, Россия

Аннотация

В структуре себестоимости аграрного производства затраты на горюче-смазочные материалы (далее – ГСМ) занимают значительную долю и подвержены высокой ценовой волатильности, что создает существенные экономические риски. Целями исследования являются разработка и апробация эконометрического метода для оценки и оптимизации затрат на ГСМ путем стохастического моделирования стоимости эксплуатации разнородной сельскохозяйственной техники. Исследование основано на анализе панельных данных производственных отчетов Омского аграрного научного центра за полный сельскохозяйственный сезон. С помощью статистических методов физические и производственные показатели (производительность, удельный расход топлива) интегрируются со смоделированной динамикой рыночных цен. Для каждой единицы техники рассчитываются математическое ожидание стоимости обработки гектара и ее стандартное отклонение как мера риска. В работе продемонстрировано, что различные марки техники обладают уникальными экономическими профилями. Разработанный синтетический инструмент – матрица «Риск – Стоимость» – позволил провести объективную классификацию всего парка техники, выявив как высокоэффективные и предсказуемые активы, так и проблемные, являющиеся основным источником финансовых рисков. Предложенная модель является эффективным инструментом для принятия дифференцированных управленческих решений, направленных на повышение экономической устойчивости и конкурентоспособности агропредприятий.

Ключевые слова: агропромышленный комплекс, управление затратами, эконометрическое моделирование, стохастический анализ, гетерогенный парк техники, экономические риски, себестоимость, эффективность активов, панельные данные

Благодарности. Статья выполнена при финансовой поддержке Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, Соглашение № 075-15-2024-542.

Для цитирования: Карелина М.Ю., Чекусов М.С., Сердечный Д.В., Филатов В.В., Кутков В.Д., Акиншин Н.С. Оценка эффективности эксплуатации парка сельскохозяйственной техники современного предприятия агропромышленного комплекса // Управление. 2025. Т. 13. № 3. С. 36–51. DOI: 10.26425/2309-3633-2025-13-3-36-51

Assessing the operational efficiency of the agricultural machinery fleet at a modern agro-industrial enterprise

Mariya Yu. Karelina¹

Dr. Sci. (Engr.), Dr. Sci. (Ped.), Vice Rector
ORCID: 0000-0003-0335-7550, e-mail: myu_karelina@guu.ru

Maksim S. Chekusov²

Cand. Sci. (Engr.), Director
ORCID: 0000-0002-1241-6762, e-mail: mchekusov@anc55.ru

Denis V. Serdechnyi¹

Cand. Sci. (Engr.), Senior Researcher at the Scientific Activity Department of the Coordination of Scientific Research Office
ORCID: 0000-0003-3060-9469, e-mail: dv_serdechnyj@guu.ru

Vladimir V. Filatov¹

Cand. Sci. (Engr.), Senior Researcher at the Reverse Engineering Laboratory
ORCID: 0000-0002-9477-9013, e-mail: vv_filatov@guu.ru

Vladimir D. Kutkov¹

Specialist at the Engineering Project Management Centre
ORCID: 0009-0005-0988-1355, e-mail: vd_kutkov@guu.ru

Nikita S. Akinshin¹

Specialist at the Engineering Project Management Centre
ORCID: 0009-0009-4229-7918, e-mail: ns_akinshin@guu.ru

¹State University of Management, 99, Ryazansky prospekt, Moscow 109542, Russia

²Omsk Agrarian Scientific Centre, 26, Korolyova prospekt, Omsk 644012, Russia

Abstract

In the cost structure of agricultural production, fuel and lubricant costs (hereinafter referred to as FLC) account for a significant share and are subject to high price volatility, which creates substantial economic risks. The study aims to develop and test an econometric method for assessing and optimising FLC by stochastically modelling the operation costs of a heterogeneous agricultural machinery fleet. The research is based on the analysis of panel data from production reports of the Omsk Agrarian Scientific Centre for a full agricultural season. Using statistical methods, physical and operational indicators (productivity, specific fuel consumption) are integrated with simulated market price dynamics. For each machinery unit, the expected cost of cultivating one hectare and its standard deviation as a measure of risk are calculated. The paper demonstrates that different machinery models have unique economic profiles. The developed synthetic tool – the Risk – Cost matrix – allowed for an objective classification of the entire fleet, identifying highly efficient and predictable assets as well as problematic ones, which are the main source of financial risks. The proposed model is an effective tool for making differentiated managerial decisions aimed at improving the economic stability and competitiveness of agro-enterprises.

Keywords: agro-industrial complex, cost management, econometric modelling, stochastic analysis, heterogeneous machinery fleet, economic risks, production cost, asset efficiency, panel data

Acknowledgements. This article was prepared with the financial support of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, Agreement No. 075-15-2024-542.

For citation: Karelina M.Yu., Chekusov M.S., Serdechnyi D.V., Filatov V.V., Kutkov V.D., Akinshin N.S. (2025). Assessing the operational efficiency of the agricultural machinery fleet at a modern agro-industrial enterprise. *Upravlenie / Management (Russia)*, 13 (3), pp. 36–51. DOI: 10.26425/2309-3633-2025-13-3-36-51



Введение / Introduction

Экономическая устойчивость агропромышленного комплекса (далее — АПК) на региональном уровне неразрывно связана с эффективностью управления издержками на уровне отдельных хозяйствующих субъектов. В структуре себестоимости сельскохозяйственной продукции затраты на горюче-смазочные материалы (далее — ГСМ) занимают одну из доминирующих позиций, достигая, по разным оценкам, 20–30 %. Данная статья расходов характеризуется высокой чувствительностью к макроэкономическим факторам, в первую очередь к волатильности цен на энергоносители. Для аграрного сектора, отличающегося низкой маржинальностью и жесткой сезонной детерминированностью производственных циклов, ценовая неопределенность на рынке ГСМ транслируется в значительные финансовые риски, снижая предсказуемость рентабельности и усложняя долгосрочное финансовое планирование. Неспособность эффективно управлять этой статьей затрат на микроуровне приводит к снижению конкурентоспособности отдельных предприятий и в совокупности к повышению уязвимости всего регионального АПК.

На микроуровне, в рамках конкретного агропредприятия, проблема усугубляется наличием гетерогенного парка производственных фондов. Сельскохозяйственная техника, различающаяся по маркам, возрасту, мощности и техническому состоянию, демонстрирует существенно разную экономичность. Эта невидимая гетерогенность (англ. *unobserved heterogeneity*) часто игнорируется традиционными методами бухгалтерского учета и планирования, которые оперируют усредненными или котловыми методами списания затрат. Такой подход рассматривает парк техники как «черный ящик», маскируя операционную неэффективность отдельных его элементов. Подобная информационная непрозрачность приводит к принятию субоптимальных управленческих решений: от неэффективного оперативного распределения машин по полям до стратегически неверных инвестиционных решений при обновлении парка и формирования некорректных систем мотивации персонала, что формирует актуальную научную задачу, лежащую на стыке отраслевой экономики и эконометрики: разработка инструментального метода для декомпозиции, анализа и моделирования затрат на ГСМ на уровне отдельных производственных активов. Целями данной работы являются создание и апробация эконометрической модели для оценки стохастической стоимости обработки гектара (руб./га). Предлагаемый подход знаменует собой парадигмальный сдвиг от детерминированного учета фактических затрат к их вероятностному

моделированию. Он признает, что итоговая стоимость является случайной величиной, на которую влияют как внутренние операционные факторы (вариативность в работе техники), так и внешние рыночные шоки (ценовая неопределенность) [Такмакова, Самыгин, Зайцев, Карелина, 2024].

Научная новизна исследования заключается в предложенном методе, который концептуально близок к современной портфельной теории (англ. *modern portfolio theory*), но применяется к управлению физическими, а не финансовыми активами. Метод интегрирует физические производственные показатели (производительность, топливная эффективность) в экономическую модель стоимости и риска. В работе продемонстрировано, как технические характеристики парка техники, полученные из производственных отчетов, могут быть преобразованы в эмпирические статистические распределения экономических коэффициентов. На основе этих распределений рассчитываются ключевые для принятия решений показатели: математическое ожидание затрат (как мера средней эффективности) и их дисперсия (как мера риска или непредсказуемости). Данный метод позволяет не только проводить бенчмаркинг техники, но и формировать адаптивные стратегии ее использования в зависимости от текущей и прогнозируемой ситуации на рынке энергоносителей.

В качестве эмпирической базы исследования использован набор производственных данных Омского аграрного научного центра за полный сельскохозяйственный сезон, полученный в рамках выполнения крупного научного проекта на тему «Обеспечение продовольственной безопасности страны на основе создания программно-аппаратных комплексов и интеллектуальных платформенных цифровых решений в сфере развития агропромышленных технологий полного жизненного цикла»¹. С помощью математических, статистических и инструментальных методов, реализованных в среде Python, последовательно решается ряд задач: проводится анализ эмпирических физических производственных функций для выявления технологических компромиссов; интегрируются экономические переменные для перевода физических показателей в денежное выражение; выполняется стохастический анализ для расчета показателей стоимости и риска. Завершающим этапом является синтез полученных результатов в виде матрицы «Риск — Стоимость» — интуитивно понятного инструмента для классификации активов. Результаты работы демон-

¹ Омский аграрный научный центр. Официальный сайт. Режим доступа: <https://anc55.ru/?ysclid=mg6aefqaza194937226> (дата обращения: 23.07.2025).

стрируют высокую практическую применимость предложенной модели для повышения экономической эффективности и снижения рисков в региональном АПК [Строев, Магомедов, Карелина, Сидоренко, 2024].

Материалы и методы / Materials and methods

Эмпирической базой исследования послужил набор производственных данных, предоставленных Омским аграрным научным центром. Использование данных реального агропредприятия, функционирующего в специфических климатических и почвенных условиях Западной Сибири, обеспечивает высокую практическую релевантность и валидность полученных выводов. Датасет охватывает полный сельскохозяйственный сезон 2024 г., что позволяет анализировать операционную динамику с учетом всех фаз аграрного цикла — от весенних полевых работ до осенней уборочной кампании. Структура данных представляет собой панельные данные (англ. panel data), где объектами наблюдения являются отдельные единицы техники, а временным измерением — последовательность выполненных ими сменных заданий.

Каждая запись в наборе данных является агрегированным отчетом, отражающим результаты производственной деятельности за одну смену. Такой формат данных, с одной стороны, накладывает определенные ограничения, не позволяя анализировать внутрисменную динамику, но, с другой стороны, он является типичным для учетных систем большинства агропредприятий Российской Федерации, что повышает универсальность и применимость разработанной методологии. Данные содержат информацию о ключевых производственных факторах: идентификатор производственного актива (марка и государственный номер техники), фамилию, имя и отчество оператора, параметры производственной задачи (номер поля, тип операции, объем выполненной работы) и первичные учетные показатели расхода ресур-

сов (остатки и заправки ГСМ). Для иллюстрации структуры исходных данных в табл. 1 представлен репрезентативный срез, включающий ключевые учетные поля, которые служат основой для последующего конструирования аналитических признаков [Сердечная, Сердечный, Корчагин, Андриянов, 2024].

На первом этапе были выполнены предварительная обработка данных и конструирование признаков (англ. feature engineering). Этап является критически важным для перехода от сырых учетных записей к аналитическим показателям. Вычисляемой переменной является фактический расход топлива за смену (V_f , л), который определяется на основе балансового метода по данным путевого листа:

$$V_f = (V_{start} + V_{refill}) - V_{end} \quad (1)$$

где V_{start} — остаток топлива в баке при выезде на смену, л; V_{refill} — объем заправленного топлива в течение смены, л; V_{end} — остаток топлива в баке при возвращении со смены, л.

В ходе программной реализации этого шага была проведена очистка данных: пропущенные значения в поле «заправка» заменены на ноль, что соответствует отсутствию дозаправки. Записи, содержащие некорректные или аномальные значения (например, обработанная площадь $S_h \leq 0$ или расчетный расход топлива $V_f \leq 0$), были исключены из дальнейшего анализа как нерепрезентативные.

После расчета V_f были вычислены две ключевые физические метрики, характеризующие производственный процесс.

1. Производительность (P_h , га/ч) — показатель, отражающий темп выполнения работ. Рассчитывается как отношение обработанной площади к длительности смены:

² Омский аграрный научный центр. Официальный сайт. Режим доступа: <https://anc55.ru/?ysclid=mg6aefqaza194937226> (дата обращения: 23.07.2025).

Таблица 1

Пример структуры исходных производственных данных

Table 1. Example of the structure of the initial production data

Дата	Номер поля	Операция	Марка техники	Выработка, га	Остаток (выезд)	Заправка	Остаток (возврат)
22.04.2024	52	Боронование	MT3-82	50,00	65,00	50,00	55,00
23.04.2024	52	Боронование	MT3-82	30,00	90,00	0,00	55,00
24.04.2024	39	Боронование	K-742M	141,00	140,00	570,00	360,00
24.04.2024	54	Боронование	RSM 2375	6,00	790,00	0,00	775,00
25.04.2024	54	Боронование	RSM 2400	177,00	215,00	649,00	350,00
26.04.2024	53	Боронование	K-701	4,00	65,00	171,00	230,00

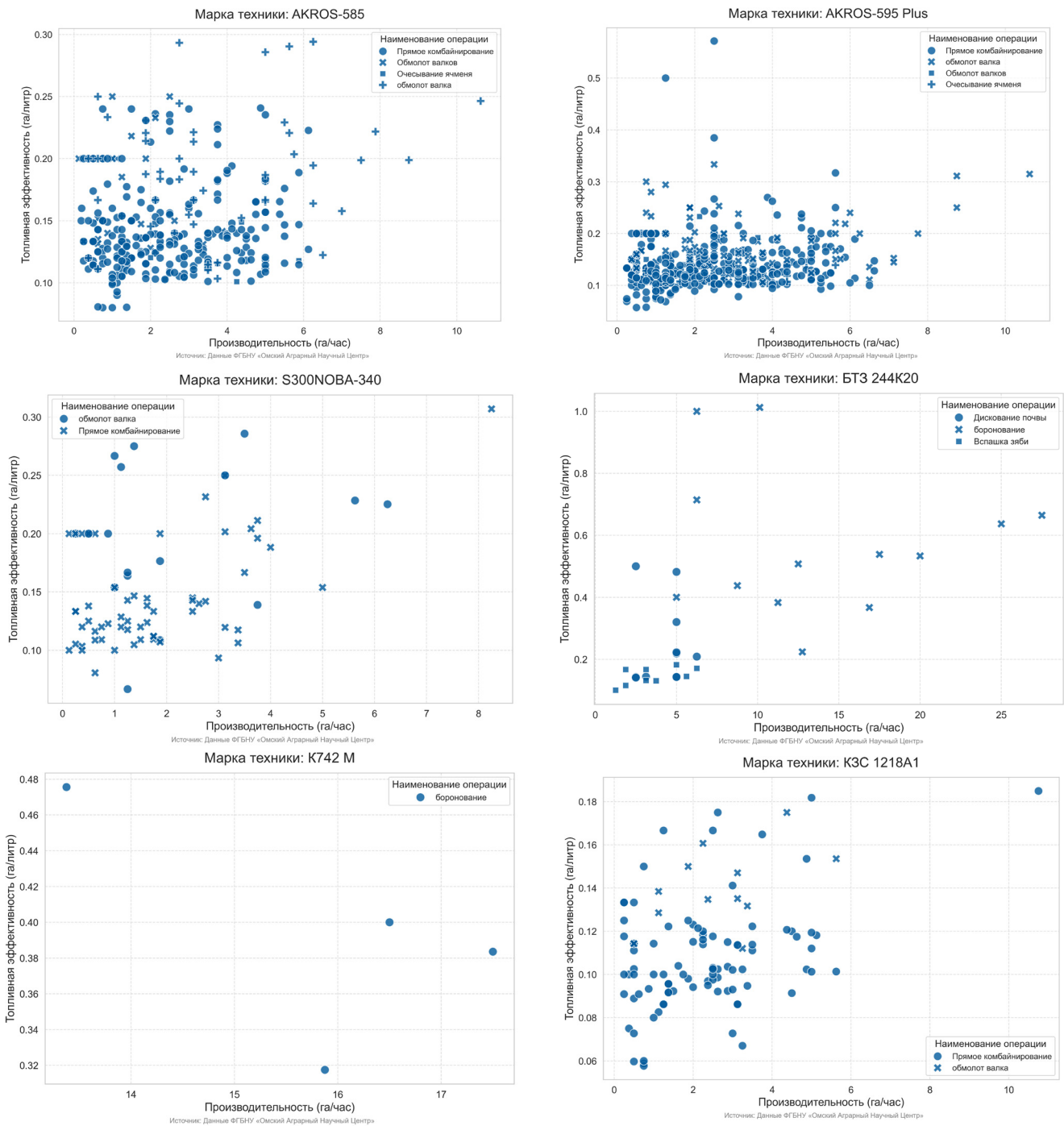
Составлено авторами по материалам источника / Compiled by the authors on the materials of the source²

$$P_h = \frac{S_h}{T_s}, \tag{2}$$

где S_h – обработанная площадь за смену, га; T_s – нормативная длительность смены (час), принятая для данного исследования, равная 8 ч.

2. Удельный расход топлива (q_f л/га) – ключевой физический коэффициент, отражающий количество ресурса (топлива), необходимого для производства единицы продукции (обработки одного гектара). Рассчитывается как:

$$q_f = \frac{V_f}{S_h}. \tag{3}$$



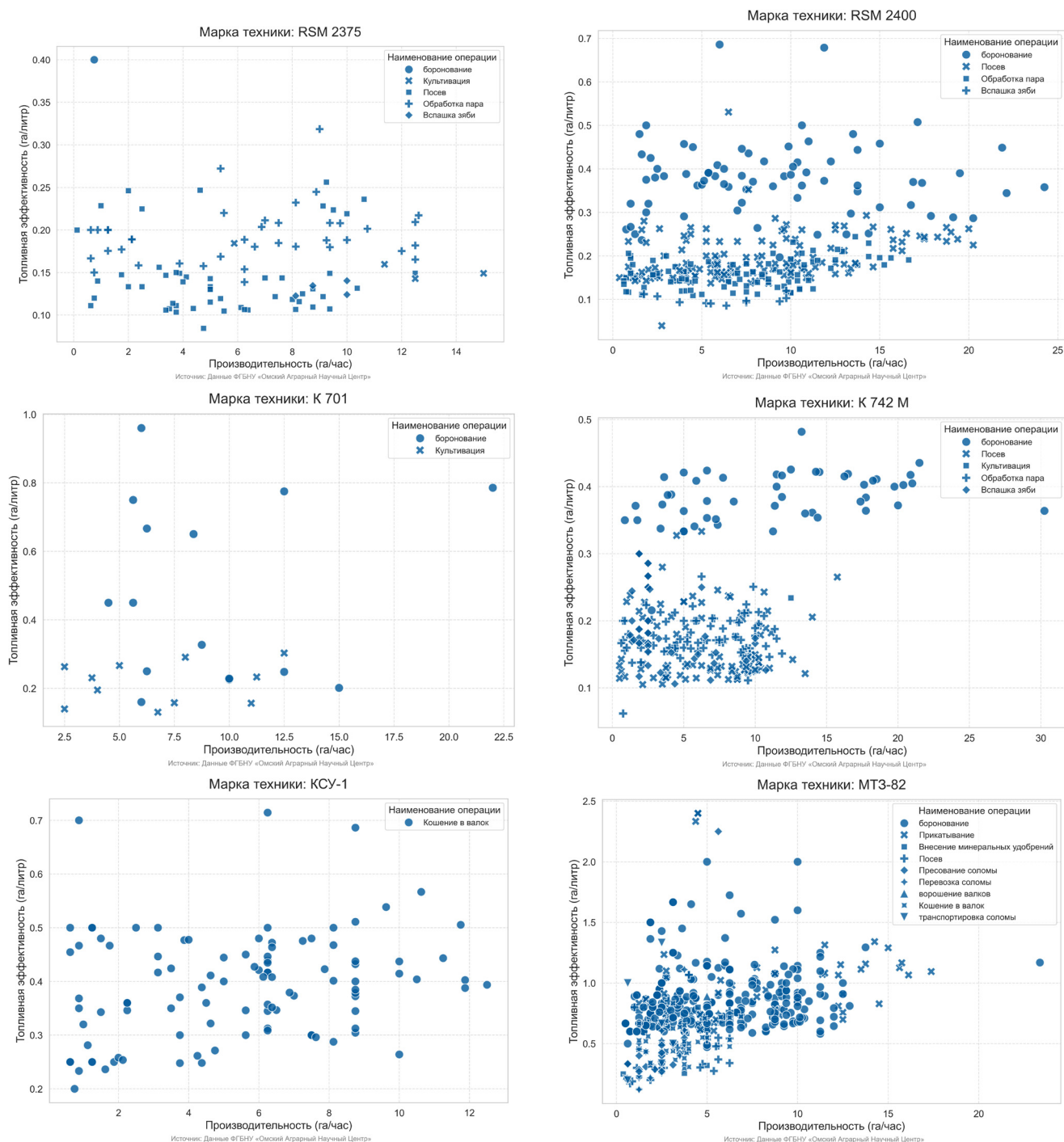
Примечание: каждый субграфик представляет собой анализ отдельной марки техники в координатах «Производительность – Топливная эффективность». Каждая точка на графике соответствует одному сменному заданию. Форма маркера кодирует тип выполненной агротехнической операции согласно общей легенде

Рис. 1. Детализированный анализ эффективности по маркам техники
Fig. 1. Detailed efficiency analysis by brand of technics

Данный показатель является обратной величиной топливной эффективности ($E_h = 1 / q_f$, га/л).

Первичный разведочный анализ данных был направлен на визуализацию эмпирических производственных функций для различных типов капитала (марок техники). Рис. 1 представляет собой детализированный анализ, где для каждой марки техники

построен график в координатах «Производительность (P_h) – Топливная эффективность (E_h)». Каждый суб-график (А–L) визуализирует технологический компромисс между скоростью выполнения операции и затратами топливного ресурса, характерный для конкретного класса машин [Кузнецова, Мазуров, 2024].



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Окончание рис. 1

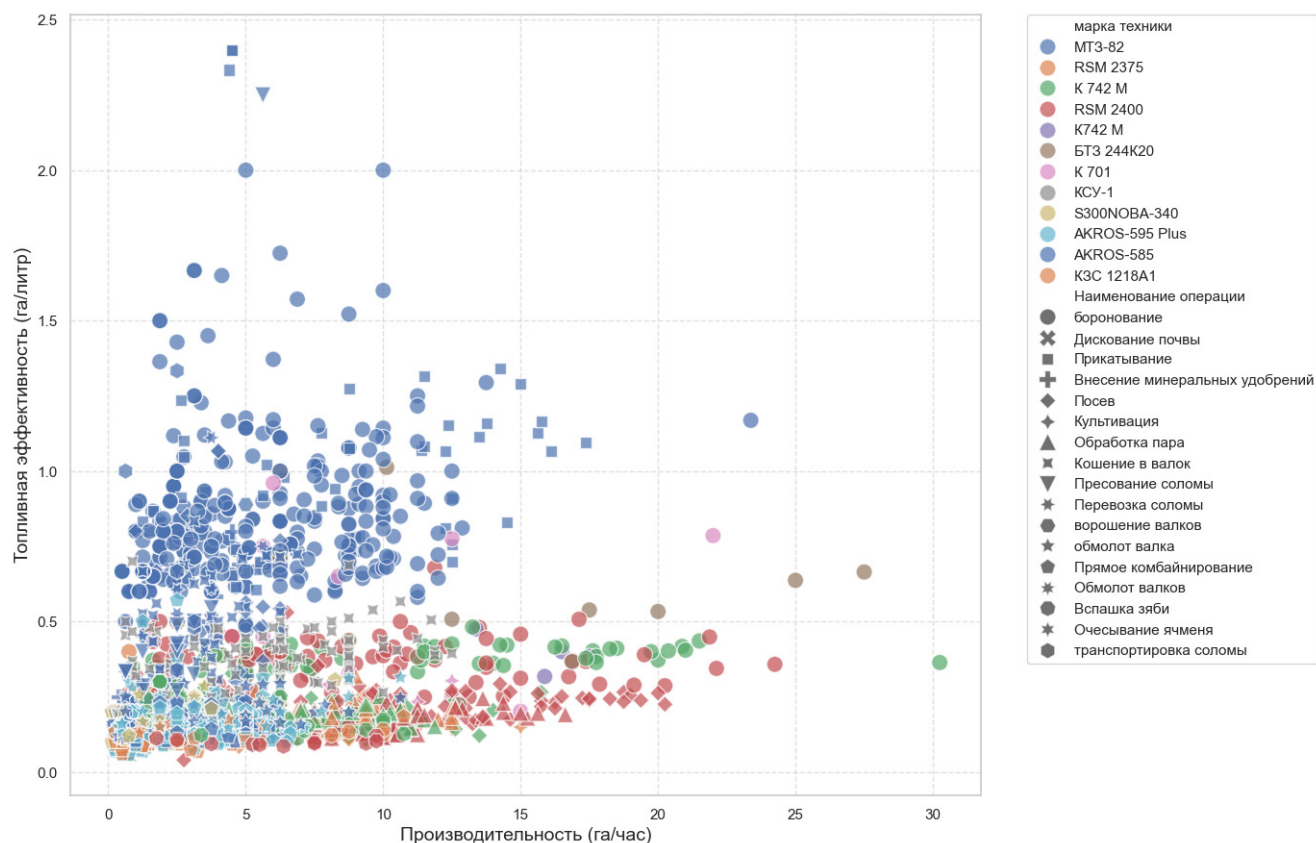
The end of fig. 1

Для формирования целостной картины и сопоставления операционных ниш на рис. 2 все кластеры объединены на одной координатной плоскости. Данная сводная диаграмма интерпретируется как технологическая граница производственных возможностей имеющегося парка техники. Точки, формирующие внешнюю огибающую облака, представляют собой наиболее эффективные по Парето комбинации «скорость – экономичность», достигнутые в ходе сезона. Точки, расположенные глубоко внутри облака, соответствуют технически неэффективным операциям, где можно было достичь либо большей производительности при том же расходе, либо меньшего расхода при той же производительности [Помогаев, Редреев, 2022].

Анализ рис. 2 позволяет провести не только кластеризацию по маркам техники, но и выявить закономерности, связанные с типом выполняемых агротехнических операций, которые кодируются формой маркера. Наблюдается четкая стратификация затрат в зависимости от энергоемкости работ. Такие операции, как дискование почвы (маркер х) и вспашка зяби (маркер +), формируют кластеры в нижней части

графика, характеризующиеся низкими значениями топливной эффективности (менее 0,5 га/л). Это ожидаемо, поскольку данные операции связаны с глубокой обработкой почвы и требуют максимального тягового усилия, что напрямую транслируется в высокий удельный расход топлива q_f и, как следствие, в высокую стоимость обработки гектара C_h .

Напротив, операции, не связанные с интенсивной почвообработкой, демонстрируют большую экономичность. Боронование (маркер о), прессование соломы (маркер v) и транспортировка (маркер Р) формируют кластеры в верхней части графика, где топливная эффективность может превышать 1,5–2,0 га/л. Данная визуализация эмпирически подтверждает, что тип агротехнической операции является одним из ключевых детерминантов в производственной функции затрат. Это обосновывает необходимость его включения в эконометрическую модель в качестве одной из объясняющих переменных для корректной оценки влияния других факторов, таких как марка техники, при прочих равных условиях [Алексюткина, 2024].



Примечание: график представляет собой сводную диаграмму рассеяния в координатах «Производительность – Топливная эффективность», где каждая точка соответствует одному сменному заданию. Цвет маркера кодирует марку техники, а форма маркера — тип выполненной агротехнической операции, согласно легенде

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Рис. 2. Сводная кластеризация сменных заданий

Fig. 2. Summary clustering of shift targets

Переходом к экономической модели является анализ статистического распределения удельного расхода топлива (q_f). Рис. 3 представляет собой анализ данного распределения для каждой марки техники с помощью диаграммы размаха (англ. boxplot). Данная визуализация позволяет количественно оценить не только центральную тенденцию (медиану) затрат ресурса, но и их вариативность. Ширина межквартильного размаха и наличие выбросов являются прокси-метрикой операционного риска: чем шире распределение, тем менее предсказуемы затраты топлива для данной марки техники, даже при выполнении однотипных операций [Балянец, 2023].

Ключевым шагом методологии является переход от физических показателей к экономическим. Для этого вводится основная переменная исследования — стоимость обработки гектара (C_h , руб./га). Она рассчитывается как произведение физического коэффициента затрат на рыночную цену ресурса:

$$C_h = q_f \cdot P_f, \quad (4)$$

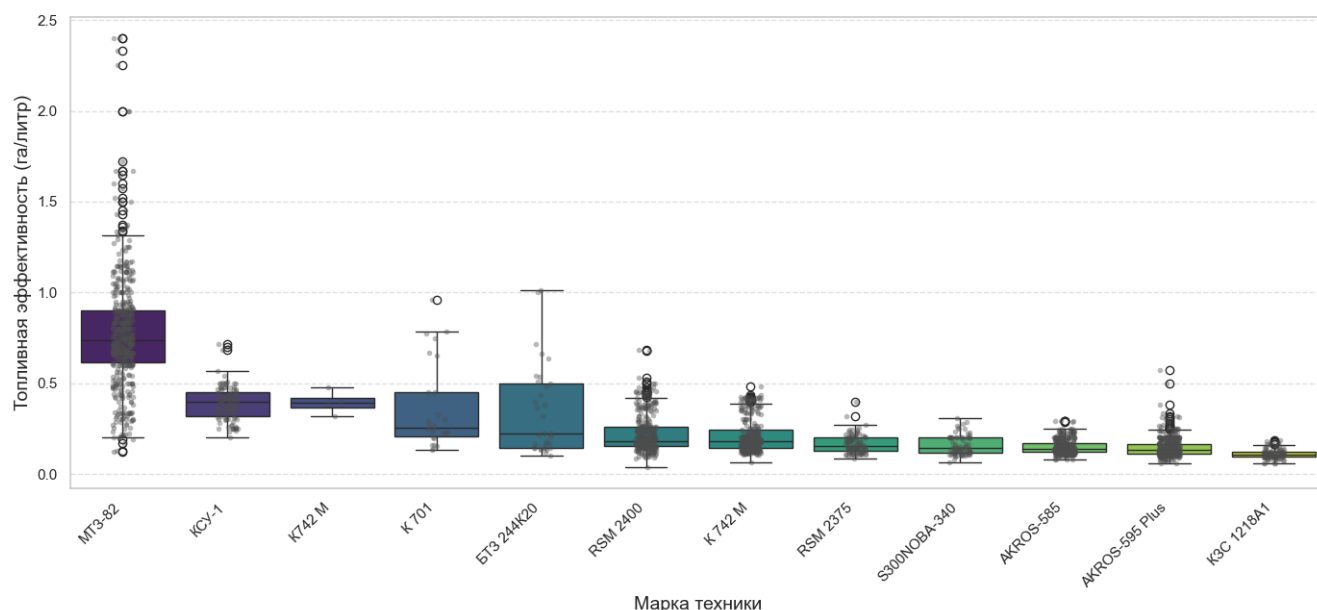
где P_f — цена дизельного топлива (руб./л).

Поскольку и удельный расход q_f (как показано на рис. 3), и цена топлива P_f (вследствие рыночной

волатильности) являются случайными величинами, итоговая стоимость C_h также является стохастической. Это позволяет для каждой марки техники рассчитать два ключевых экономических показателя:

- математическое ожидание стоимости ($E[C_h]$) — средние ожидаемые затраты на обработку гектара;
- дисперсия стоимости ($\text{Var}(C_h)$) — мера риска, отражающая непредсказуемость и волатильность затрат.

Для выявления и количественной оценки факторов, влияющих на стоимость, в исследовании используется метод декомпозиционного анализа, основанный на расчете и сравнении ключевых экономических показателей. Этот инструментальный метод позволяет оценить экономический вклад каждой марки техники и типа операции в итоговую себестоимость полевых работ путем агрегации данных и анализа статистических свойств полученных распределений. В разделе «Результаты» будут представлены расчеты математического ожидания ($E[C_h]$) и стандартного отклонения ($\sigma[C_h]$) стоимости для каждой подгруппы данных. Этот подход позволит провести объективный бенчмаркинг активов и классифицировать их по критерию «Риск — Стоимость», что является основой для дальнейших управленческих выводов [Иовлев, Голдина, Зорков, 2023].



Примечание: каждый ящик представляет собой межквартильный размах (от 25-го до 75-го перцентиля) распределения топливной эффективности для соответствующей марки техники. Горизонтальная линия внутри ящика обозначает медианное значение. Усы диаграммы показывают основной диапазон данных, а отдельные точки за их пределами — статистические выбросы. Серые точки (англ. stripplot) наложены для визуализации плотности распределения всех индивидуальных сменных заданий

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Рис. 3. Распределение топливной эффективности по маркам техники

Fig. 3. Distribution of fuel efficiency by brand of technics

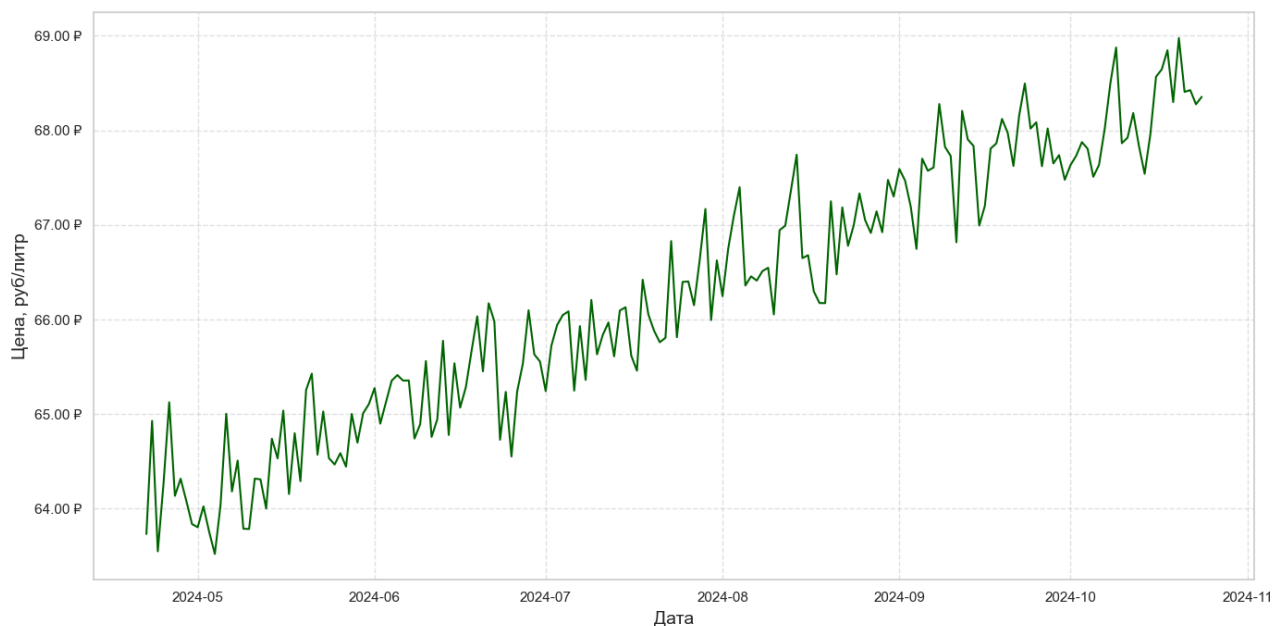
Моделирование экономических условий и динамика затрат / Modelling of economic conditions and cost dynamics

В данном разделе представлены результаты эконометрического анализа, направленного на количественную оценку экономических последствий эксплуатации гетерогенного парка сельскохозяйственной техники в условиях рыночной неопределенности. Анализ основан на интеграции эмпирических производственных данных, отражающих внутреннюю операционную эффективность, со смоделированной динамикой рыночных цен на топливо, представляющей внешний экономический риск.

Для перехода от физических показателей к экономическим была введена экзогенная переменная — цена топлива (P_f). Использование единого среднего годового значения цены является распространенным упрощением в ретроспективном анализе, однако такой подход полностью игнорирует фактор временной волатильности и скрывает риски, с которыми предприятие сталкивается в реальности. Чтобы создать более адекватную экономическую среду для анализа, на рис. 4 представлена смоделированная динамика цен на протяжении сельскохозяйственного сезона 2024 г. Данная временная последовательность является ключевым внешним фактором, определяющим экономический контекст исследования.

Все этапы вычислительного эксперимента, включая предварительную обработку данных, расчет экономических показателей, эконометрическое моделирование и визуализацию результатов, были реализованы в интерактивной среде Jupyter Notebook. В качестве основного языка программирования использовался Python 3.x в связке с ключевыми библиотеками для анализа данных: Pandas — для структурирования и манипуляции панельными данными, NumPy — для выполнения векторных математических вычислений, Matplotlib и Seaborn — для построения статистических графиков и диаграмм. Такой выбор программных средств обеспечивает полную воспроизводимость и прозрачность исследования, а также возможность его легкой адаптации для анализа аналогичных наборов данных из других агропредприятий.

Представленная на графике модель цены не просто является случайной симуляцией, а отражает две фундаментальные экономические компоненты, наблюдаемые в ретроспективе на рынках ГСМ. Первая — это детерминированный линейный тренд, имеющий положительный наклон. Он агрегирует в себе предсказуемые макроэкономические и сезонные факторы: общую инфляцию в экономике, плановые изменения в налоговой политике (акцизы), а также сезонное увеличение спроса на дизельное топливо в периоды посевной и уборочной кампаний, что традиционно приводит к его удорожанию. Эта компонента представляет



Примечание: график иллюстрирует смоделированную временную последовательность ежедневных цен на дизельное топливо. Сплошная зеленая линия включает в себя две компоненты: детерминированный линейный тренд, отражающий сезонное удорожание, и стохастическую компоненту («шум»), имитирующую краткосрочные рыночные колебания

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Рис. 4. Смоделированная динамика цен на дизельное топливо в течение сезона 2024 г.

Fig. 4. Simulated dynamics of diesel fuel prices during the 2024 season

собой тот аспект ценового риска, который поддается прогнозированию и может быть учтен в долгосрочном финансовом планировании предприятия [Шарикова, Лысова, Кондак, Шаронова, 2023].

Вторая компонента — стохастическая, или «шумовая», проявляющаяся в виде краткосрочных колебаний вокруг основного тренда. Она моделирует непредсказуемую рыночную волатильность, обусловленную множеством факторов: локальными дисбалансами спроса и предложения на региональных нефтебазах, краткосрочными изменениями мировых цен на нефть, логистическими сбоями или изменениями в работе демпферного механизма. Именно эта компонента представляет собой чистый рыночный риск, который предприятие не может контролировать и должно либо абсорбировать за счет собственной маржинальности, либо хеджировать. Смоделированная на рис. 4 динамика цен является реалистичным представлением внешней экономической среды, полной как предсказуемых трендов, так и стохастической неопределенности.

На основе этих ежедневных цен и ранее рассчитанного удельного расхода топлива (q_f) для каждого сменного задания была вычислена ключевая экономическая метрика — стоимость обработки одного гектара (C_h), согласно формуле (4) из раздела «Материалы и методы». В табл. 2 приведен пример рассчитанных

показателей, демонстрирующий, как физические коэффициенты и рыночные цены формируют итоговую стоимость [Шарикова, Лысова, Кондак, Шаронова, 2023; Водяников, Субаева, Александрова, 2024].

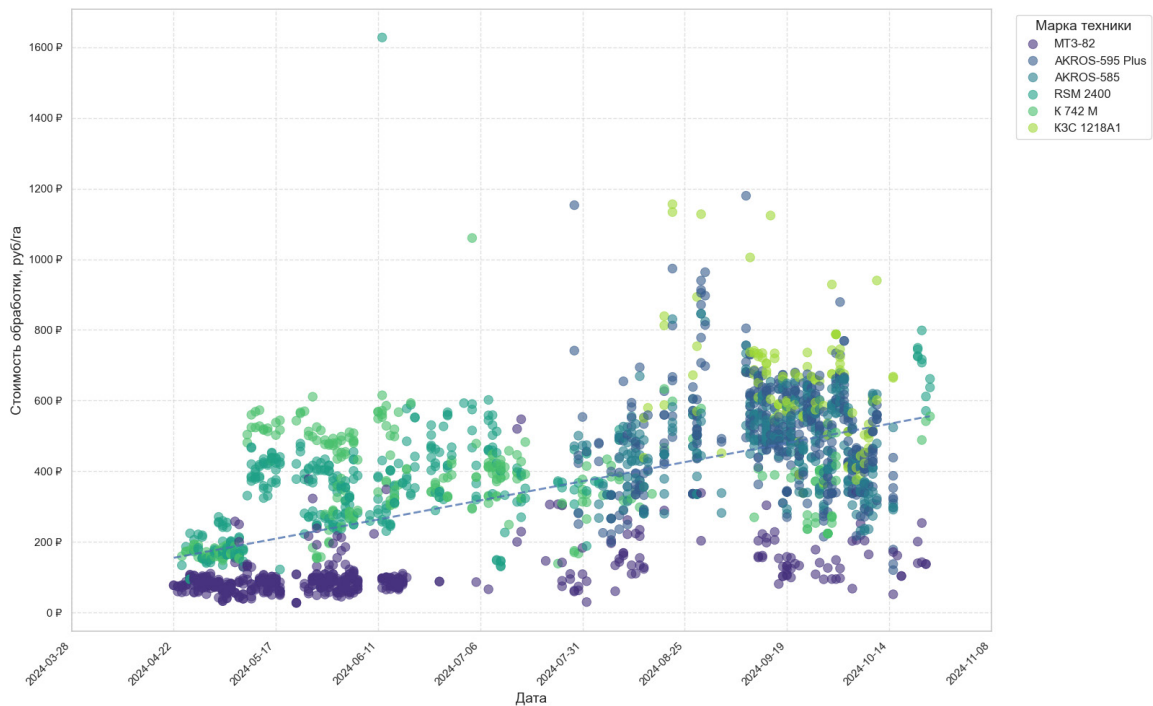
Таблица 2
Пример расчета динамической стоимости обработки одного гектара

Table 2. Example of calculating the dynamic cost of processing one hectare

Дата	Марка техники	Удельный расход, л/га	Цена топлива, руб./л	Стоимость, руб./га
22.04.2024	MT3-82	1,20	64,68	77,61
23.04.2024	MT3-82	1,14	64,17	73,34
23.04.2024	MT3-82	0,93	64,17	59,59
24.04.2024	K-742M	2,50	64,23	160,58
25.04.2024	RSM 2400	2,90	65,10	188,79

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Для детального анализа влияния ценовой волатильности на различные классы техники на рис. 5 и рис. 6 представлена декомпозиция динамики затрат. Коллаж состоит из субграфиков для каждой из 6 наиболее репрезентативных марок техники (MT3-82, AKROS 595 Plus, AKROS 585, RSM 2400, K 742 M, K3C-1218A-1), отобранных по частоте их использования в течение сезона.



Примечание: график агрегирует динамику затрат всего парка на одной плоскости. Каждая точка представляет собой отдельное сменное задание, стоимость которого рассчитана на основе ежедневной цены на топливо. Цвет маркера кодирует марку техники. Пунктирная синяя линия представляет собой общий линейный тренд, отражающий систематическое увеличение себестоимости полевых работ в течение сезона

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Рис. 5. Сводная динамика стоимости обработки одного гектара для репрезентативных марок техники
Fig. 5. Summary dynamics of the processing cost of one hectare for representative brands of technics

Данный график (рис. 5) агрегирует динамику затрат всего парка на одной плоскости, позволяя оценить общую структуру и масштаб экономических колебаний. Наблюдается выраженный восходящий тренд (показан пунктирной линией), который отражает систематическое увеличение себестоимости полевых работ в течение сезона, обусловленное ростом цен на ГСМ. Этот тренд является общей экономической реальностью для всех активов предприятия. Цветовое кодирование по маркам техники позволяет визуально идентифицировать отдельные кластеры, однако их сильное взаимное наложение затрудняет детальный анализ поведения каждого отдельного класса машин.

Тем не менее даже на этом агрегированном уровне можно сделать важный вывод: дисперсия затрат не является однородной. В начале сезона (апрель-май) разброс точек относительно небольшой, однако по мере роста цен и усложнения полевых работ (например, уборка урожая) вертикальный разброс значений сильно увеличивается. Это свидетельствует о неравномерной волатильности затрат во времени. Для того чтобы декомпозировать этот общий разброс и понять, какой вклад в него вносит каждая марка техники, необходимо провести изолированный анализ, представленный на рис. 6.

Для детального анализа влияния ценовой волатильности на различные классы техники на рис. 6 представлена декомпозиция динамики затрат. Коллаж состоит из субграфиков для 6 наиболее репрезентативных марок, что позволяет устранить взаимное наложение данных и изолированно изучить поведение каждого актива.

Анализ коллажа позволяет сделать несколько ключевых наблюдений. Во-первых, для всех марок техники наблюдается общий восходящий тренд затрат (показан пунктирной линией), что является прямым следствием роста цен на топливо. Во-вторых, и это наиболее важный вывод, профиль риска существенно различается. Обратим внимание на широкий вертикальный разброс точек у таких моделей, как K-742M и RSM 2400 (субграфики D, E). Это означает, что их итоговая стоимость за гектар крайне волатильна. В то же время MT3-82 (субграфик A) демонстрирует гораздо более плотный кластер точек, что свидетельствует о низком операционном риске и высокой предсказуемости затрат. Одна и та же рыночная неопределенность (колебания цен на топливо) по-разному мультиплицируется в зависимости от внутренней операционной стабильности актива [Рущицкая, Куликова, Кружкова, Чернов, 2025].

Классификация активов по критерию «Риск – Стоимость» / Classification of assets according to the Risk – Value criterion

Для формализации и количественной оценки этих наблюдений для каждой марки техники были вычислены два основных экономических показателя:

- математическое ожидание стоимости ($E[C_h]$) – средние ожидаемые затраты на обработку гектара, рассчитанные как среднее арифметическое C_h за весь период;
- риск ($\sigma[C_h]$) – мера волатильности затрат, рассчитанная как стандартное отклонение C_h .

Результаты расчетов сведены в табл. 3.

Таблица 3

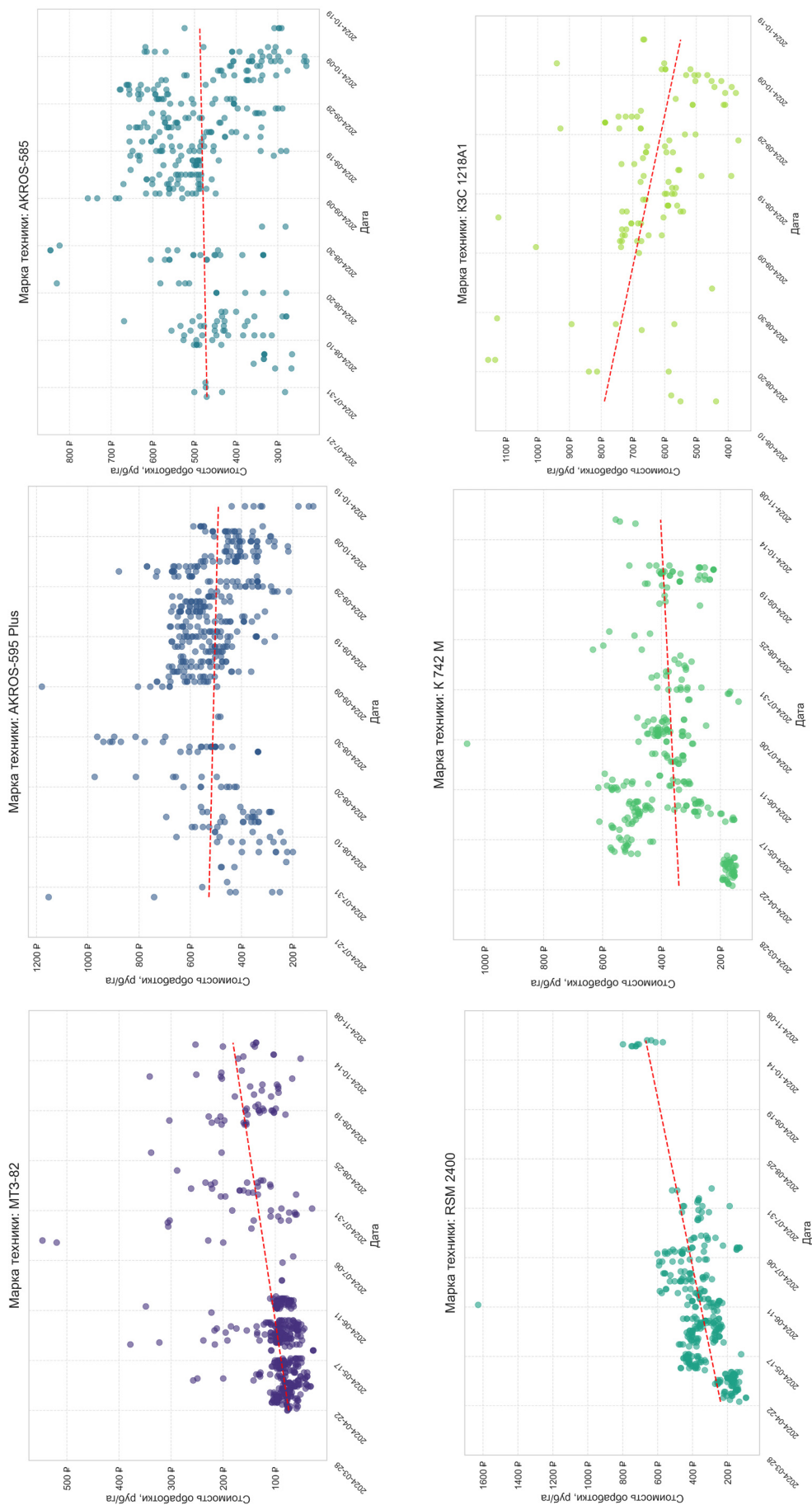
Итоговые экономические показатели парка техники

Table 3. Final economic indicators of the technics fleet

Марка техники	Ожидаемая стоимость, руб./га ($E[C_h]$)	Риск, руб./га ($\sigma[C_h]$)
MT3-82	102,41	58,71
K-742M	167,23	27,80
KCY-1	182,60	47,84
K-701	247,51	124,81
BT3-244K.20	293,58	173,75
RSM 2400	349,07	150,62
K-742M	363,70	131,71
RSM 2375	427,28	117,40
S300 NOVA-340	473,40	150,91
AKROS 585	479,35	116,29
AKROS 595 Plus	502,84	142,69
K3C-1218A-1	642,16	158,40

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Для перехода от анализа отдельных показателей к синтетической, интегральной оценке всего парка активов рассчитанные экономические данные были визуализированы в виде матрицы «Риск – Стоимость», представленной на рис. 7. Этот инструмент, концептуально заимствованный из теории портфельного анализа в финансах, позволяет трансформировать двумерный набор данных (ожидаемая стоимость и риск для каждой марки техники) в стратегический дашборд для принятия управленческих решений. Ось абсцисс на графике представляет собой математическое ожидание затрат, то есть наиболее вероятную стоимость обработки одного гектара. Ось ординат, в свою очередь, представляет собой стандартное отклонение, которое является количественной мерой риска, или волатильности, этих затрат. Таким образом, каждая точка на графике – это экономический профиль конкретного типа актива, характеризующий его с позиций как средней затратности, так и предсказуемости.

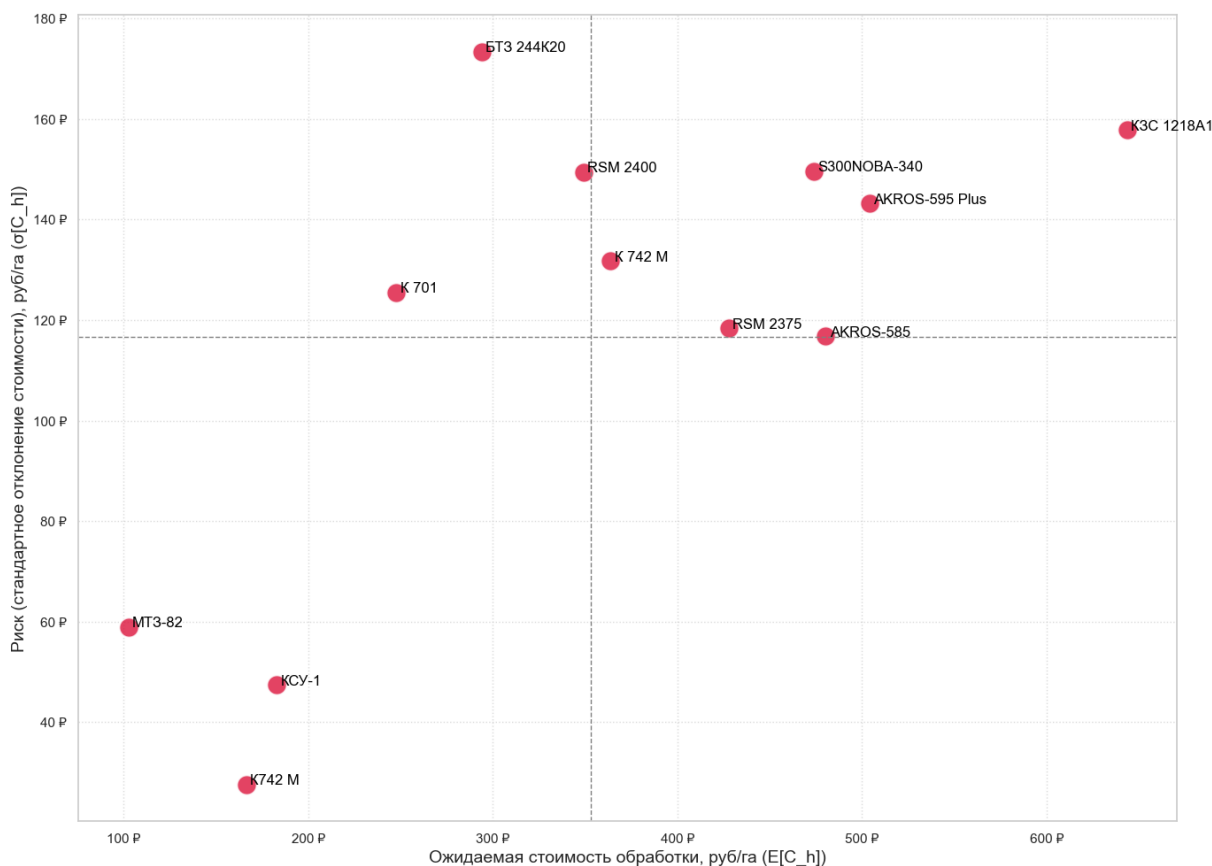


Примечание: каждый субграфик иллюстрирует динамику ежедневной стоимости обработки одного гектара для отдельной марки техники. Цветные точки представляют собой отдельные сменные задания, стоимость которых рассчитана на основе ежедневной цены на топливо. Пунктирная красная линия на каждом графике представляет собой линейный тренд, отражающий общую тенденцию изменения затрат для данной марки техники в течение сезона

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Рис. 6. Детализированная динамика стоимости обработки одного гектара для репрезентативных марок техники на отдельных графиках

Fig. 6. Detailed dynamics of the processing cost of one hectare for representative brands of technics on separate graphs



Примечание: каждая точка на графике представляет экономический профиль отдельной марки техники в координатах «Ожидаемая стоимость – Риск». Ось абсцисс (X) соответствует средним ожидаемым затратам на обработку одного гектара ($E[C_h]$), а ось ординат (Y) – стандартному отклонению этих затрат ($\sigma[C_h]$), которое является мерой риска или волатильности. Пунктирные серые линии обозначают средние значения стоимости и риска по всему парку, разделяя плоскость на четыре стратегических квадранта

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Рис. 7. Матрица «Риск – Стоимость» для парка техники

Fig. 7. Risk – Cost matrix for the fleet of technics

Анализ матрицы позволяет провести стратегическую сегментацию парка техники:

- **квадрант I (низкая стоимость, низкий риск):** в данном квадранте находятся наиболее эффективные и предсказуемые активы. Яркими представителями являются MT3-82, KCU-1 и K-742M. Эти машины выступают «рабочими лошадками» хозяйства, обеспечивая стабильно низкую себестоимость на своих операциях;

- **квадрант II (высокая стоимость, низкий риск):** в данную категорию попадают активы, которые являются дорогостоящими в эксплуатации, но при этом предсказуемыми. На графике таких явных представителей нет, но RSM 2375 и AKROS 585 близки к этой зоне. Такая техника может быть оправдана для выполнения критически важных, узкоспециализированных операций, где предсказуемость важнее экономии;

- **квадрант III (низкая стоимость, высокий риск):** здесь находятся непредсказуемые активы. K-701 и BT3-244K.20 демонстрируют относительно невысокую среднюю

стоимость, но огромный разброс. Это указывает на их нестабильную работу, возможно, связанную с техническим состоянием или широким спектром неоптимальных режимов эксплуатации;

- **квадрант IV (высокая стоимость, высокий риск):** этот квадрант занимают наименее эффективные активы, являющиеся основными кандидатами на списание, капитальный ремонт или пересмотр режимов эксплуатации. Модели RSM 2400, S300 NOVA-340, AKROS 595 Plus и особенно K3C-1218A-1 демонстрируют как самые высокие средние затраты, так и высокий уровень их непредсказуемости.

Обсуждение результатов / Discussion of the results

Представленный эконометрический анализ и классификация активов по матрице «Риск – Стоимость» являются не просто констатацией ретроспективных фактов, а формируют основу для разработки

инструментального метода принятия обоснованных управленческих решений. Практическая ценность модели заключается в ее способности трансформировать сырые производственные данные в многомерную систему координат для стратегического управления. Это позволяет перейти от унифицированного подхода к управлению парком техники к дифференцированным стратегиям, учитывающим уникальный экономический профиль каждого актива. Классификация техники по квадрантам матрицы является первым шагом в этом процессе, позволяя сегментировать активы и применять к ним целенаправленные управленческие воздействия [Иовлев, 2022].

Для активов, попавших в квадрант IV (высокая стоимость, высокий риск), таких как КЗС-1218А-1 и RSM 2400, модель предоставляет количественное обоснование для принятия радикальных решений. Большие ожидаемые затраты в сочетании с их непредсказуемостью делают эти машины основным источником финансовой нестабильности. Управленческая стратегия здесь должна быть направлена на минимизацию их негативного влияния: проведение глубокого технического аудита для выявления причин нестабильности, ограничение спектра выполняемых ими операций до наименее ответственных и, в конечном счете, экономическое обоснование их замены в рамках следующего инвестиционного цикла. В свою очередь, активы из квадранта III (низкая стоимость, высокий риск), такие как БТЗ-244К.20, требуют иного подхода. Их проблема заключается не в средней стоимости, а в ее высокой дисперсии. Это сигнализирует о необходимости проведения диагностики операционного процесса: является ли причиной нестабильности техническое состояние машины, недостаточная квалификация операторов или ее неоптимальное применение? Модель позволяет изолировать эти факторы, например, путем анализа волатильности затрат для разных операторов на одной и той же машине, тем самым превращаясь в инструмент для выявления потребности в целевом обучении персонала.

Активы из квадрантов I и II формируют ядро эффективного производственного процесса. Техника из квадранта I (низкая стоимость, низкий риск), в частности МТЗ-82, представляет собой эталонный актив. Стратегия управления для этих машин заключается в максимальной утилизации их потенциала и использовании их показателей в качестве внутреннего бенчмарка для других активов. Активы из квадранта II (высокая стоимость, низкий риск), такие как RSM 2375, играют роль «специалистов». Их использование экономически оправдано при выполнении критически

важных агротехнических операций с узкими временными окнами (например, посев или внесение средств для защиты растений), где предсказуемость и надежность выполнения задачи (низкий риск срыва) имеют более высокий приоритет, чем минимизация прямых затрат на ГСМ. Таким образом, модель позволяет менеджменту делать осознанный выбор между экономичностью и надежностью, распределяя активы по задачам в соответствии с их экономическим профилем.

Преимуществом предложенного подхода является возможность формирования адаптивной операционной стратегии в режиме реального времени. В периоды высокой волатильности цен на топливо (высокий $\sigma[P_f]$) общий финансовый риск предприятия возрастает. В этих условиях модель предписывает минимизировать использование техники с большим внутренним операционным риском (широкий разброс на рис. 6), даже если ее средняя стоимость не является самой высокой. Экономический смысл этого решения заключается в предотвращении мультипликативного эффекта, когда внешний рыночный риск накладывается на внутренний операционный, порождая катастрофическую непредсказуемость затрат. В такие периоды предпочтение следует отдавать активам из I и II квадрантов, так как их предсказуемость снижает общий финансовый риск предприятия.

Более того, разработанная модель имеет долгосрочные стратегические импликации, выходящие за рамки операционного управления. Она может быть интегрирована в процессы капитального бюджетирования и принятия инвестиционных решений. При выборе новой техники для закупки агропредприятие получает возможность оценивать потенциальные активы не только по цене приобретения и заявленным производителем характеристикам, но и по их ожидаемому профилю «Риск – Стоимость». Запрос у производителя данных о дисперсии операционных показателей в реальных условиях эксплуатации становится таким же важным, как и данные о среднем расходе топлива. Это позволяет проводить более точную оценку жизненного цикла актива (англ. *asset lifecycle*) и принимать решения, направленные на формирование сбалансированного и экономически устойчивого парка техники.

Наконец на отраслевом и региональном уровнях широкое внедрение подобных эконометрических моделей может привести к значительному повышению общей эффективности АПК. Оно способствует формированию культуры управления, основанной на данных (англ. *data-driven management*), и создает объективную основу для разработки систем мотивации персонала, где вознаграждение привязано не только к объему выполненных работ, но и к стабильности

и экономичности их выполнения. Увеличение эффективности на микроуровне отдельных предприятий транслируется в снижение себестоимости продукции в регионе, повышение его конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках, а также общей экономической устойчивости аграрного сектора к внешним ценовым шокам.

Заключение / Conclusion

В настоящем исследовании была разработана и апробирована эконометрическая модель для оценки и оптимизации затрат на ГСМ в условиях гетерогенного парка сельскохозяйственной техники. Работа решает актуальную для региональной и отраслевой экономики проблему высокой доли и волатильности топливных издержек в структуре себестоимости аграрного производства. Ключевым методологическим результатом является переход от анализа детерминированных физических показателей эффективности, таких как удельный расход топлива, к стохастическому моделированию экономических издержек. Предложенный инструментальный метод, основанный на интеграции производственных данных с динамикой рыночных цен, позволил трансформировать традиционные учетные записи в многомерную систему экономических координат, включающую как ожидаемую стоимость, так и меру риска.

На эмпирическом материале Омского аграрного научного центра было продемонстрировано, что различные типы производственных активов (марки техники) обладают уникальными экономическими профилями. Исследование показало, что один и тот же внешний ценовой шок оказывает гетерогенное воздействие на итоговую себестоимость полевых работ в зависимости от внутренней операционной

стабильности конкретной машины. Разработанный синтетический инструмент — матрица «Риск — Стоимость» — позволил провести объективную классификацию всего парка техники, выявив как высокоэффективные и предсказуемые активы, формирующие ядро экономической устойчивости предприятия, так и проблемные активы, являющиеся основным источником финансовых рисков.

Полученные результаты имеют значительные управленческие импликации. На операционном уровне модель предоставляет основу для формирования адаптивных стратегий распределения техники, позволяя менеджменту делать осознанный выбор между минимизацией затрат и снижением рисков в зависимости от текущей рыночной конъюнктуры. На стратегическом уровне предложенный подход может быть интегрирован в процессы принятия инвестиционных решений, предоставляя иной, более полный критерий для оценки и выбора новой техники, основанный не только на цене приобретения, но и на ее ожидаемом профиле «Риск — Стоимость». Таким образом, исследование предлагает конкретный инструментарий для повышения эффективности управления активами и, как следствие, конкурентоспособности агропредприятия.

Модель базировалась на агрегированных сменных отчетах, что не позволило декомпозировать причины операционной нестабильности на более глубоком уровне (например, разделить влияние оператора и технического состояния). Перспективными направлениями для дальнейших исследований являются интеграция в модель других компонент затрат (амортизация, ремонт, оплата труда) для расчета полной стохастической себестоимости машиночаса, а также использование гранулярных телематических данных для более точной идентификации факторов риска.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Алексюткина О.А. Цепочка создания стоимости продукции зернопродуктового подкомплекса: элементы и факторы. Научный журнал молодых ученых. 2024;2(37):77–81.

Баляниц К.М. Особенности развития информационной инфраструктуры регионов СКФО в условиях цифровой трансформации агроэкономики. В кн.: Современные тренды и приоритеты устойчивого развития регионов: материалы международной научно-практической конференции, посвященной 300-летию Российской академии наук, Махачкала, 17 октября 2023 г. Махачкала: Дагестанский федеральный исследовательский центр Российской академии наук; 2023. С. 48–56.

Водяников В.Т., Субаева А.К., Александрова Н.Р. Модернизация технического ресурса аграрного сектора экономики

REFERENCES

Aleksyutkina O.A. The value chain of the grain product subcomplex: elements and factors. Scientific Journal of Young Scientists. 2024;2(37):77–81. (In Russian).

Baliyants K.M. Features of the development of the information infrastructure of the North Caucasus Federal District regions in the context of the digital transformation of the agricultural economy. In: Modern trends and priorities for sustainable development of regions: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Makhachkala, October 17, 2023. Makhachkala: Dagestan Federal Research Centre of the Russian Academy of Sciences; 2023. Pp. 48–56. (In Russian).

Iovlev G.A. Economics of agricultural transport. Agrarian Bulletin of the Urals. 2022;S13:18–30. (In Russian). <http://doi.org/10.32417/1997-4868-2022-228-13-18-30>

России в условиях санкционных ограничений. Экономика сельского хозяйства России. 2024;2:29–36. <http://doi.org/10.32651/242-29>

Иовлев Г.А. Экономика сельскохозяйственного транспорта. Аграрный вестник Урала. 2022;S13:18–30. <http://doi.org/10.32417/1997-4868-2022-228-13-18-30>

Иовлев Г.А., Голдина И.И., Зорков В.С. Техническая и экономическая оценка систем технического обслуживания и ремонта сельскохозяйственной техники. Аграрная наука. 2023;4:129–136. <http://doi.org/10.32634/0869-8155-2023-369-4-129-136>

Кузнецова Л.В., Мазуров В.Н. Нормативная база и анализ обеспеченности тракторами аграрного сектора экономики АПК (на примере Калужской области). АПК: экономика, управление. 2024;6:76–82. <http://doi.org/10.33305/246-76>

Помогаев В.М., Редреев Г.В. Информационное обеспечение в системе технического обслуживания и ремонта мобильных машин в сельском хозяйстве. Вестник Омского государственного аграрного университета. 2022;2(46):145–152. http://doi.org/10.48136/2222-0364_2022_2_145

Руццкая О.А., Куликова Е.С., Кружкова Т.И., Чернов С.А. Разработка методики интегральной оценки технической оснащенности сельскохозяйственных организаций для повышения производственной эффективности. Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2025;5:2–9. <http://doi.org/10.31442/0235-2494-2025-0-5-2-9>

Сердечная Ю.Н., Сердечный Д.В., Корчагин С.А., Андриянов Н.А. Разработка эффективной системы мониторинга и анализа современных технологий развития агропромышленного комплекса в горных территориях. Устойчивое развитие горных территорий. 2024;2(60(16)):770–779. <http://doi.org/10.21177/1998-4502-2024-16-2-770-779>

Строев В.В., Магомедов М.Д., Карелина М.Ю., Сидоренко С.В. Увеличение объемов производства зерна как основа эффективного развития предприятий агропромышленного комплекса Российской Федерации. Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024;4–1(14):404–412.

Такмакова Е.В., Самыгин Д.Ю., Зайцев А.Г., Карелина М.Ю. Роль хозяйств населения в обеспечении продовольственной безопасности России. Экономика сельского хозяйства России. 2024;8:110–116. <http://doi.org/10.32651/248-110>

Шарикова И.В., Лысова Т.А., Кондак В.В., Шаронова Е.В. Оценка материально-технической базы и уровня механизации сельского хозяйства. Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2023;1:207–217.

Iovlev G.A., Goldina I.I., Zorkov V.S. Technical and economic assessment of maintenance and repair systems for agricultural machinery. Agrarian Science. 2023;4:129–136. (In Russian). <http://doi.org/10.32634/0869-8155-2023-369-4-129-136>

Kuznetsova L.V., Mazurov V.N. The regulatory framework and analysis of tractor provision in the agricultural sector of the agro-industrial complex (on the example of the Kaluga region). AIC: Economics, Management. 2024;6:76–82. (In Russian). <http://doi.org/10.33305/246-76>

Pomogaev V.M., Redreev G.V. Information support in the system of maintenance and repair of mobile machines in agriculture. Bulletin of the Omsk State Agrarian University. 2022;2(46):145–152. (In Russian). http://doi.org/10.48136/2222-0364_2022_2_145

Rushchitskaya O.A., Kulikova E.S., Kruzhkova T.I., Chernov S.A. Development of a methodology for the integral assessment of the technical equipment of agricultural organizations to improve production efficiency. Economics of Agricultural and Processing Enterprises. 2025;5:2–9. (In Russian). <http://doi.org/10.31442/0235-2494-2025-0-5-2-9>

Serdechnaya Yu.N., Serdechnyi D.V., Korchagin S.A., Andriyanov N.A. Development of an effective system for monitoring and analysis of modern technologies for the development of the agro-industrial complex in mountain territories. Sustainable Development of Mountain Territories. 2024;2(60(16)):770–779. (In Russian). <http://doi.org/10.21177/1998-4502-2024-16-2-770-779>

Sharikova I.V., Lysova T.A., Kondak V.V., Sharonova E.V. Assessment of the material and technical base and the level of mechanization in agriculture. Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy. 2023;1:207–217. (In Russian).

Stroev V.V., Magomedov M.D., Karelina M.Yu., Sidorenko S.V. Increasing grain production volumes as a basis for the effective development of agro-industrial complex enterprises of the Russian Federation. Economics: Yesterday, Today, Tomorrow. 2024;4–1(14):404–412. (In Russian).

Takmakova E.V., Samygin D.Yu., Zaitsev A.G., Karelina M.Yu. The role of household farms in ensuring the food security of Russia. Economics of Agriculture of Russia. 2024;8:110–116. (In Russian). <http://doi.org/10.32651/248-110>

Vodyannikov V.T., Subaeva A.K., Aleksandrova N.R. Modernization of the technical resource of the agricultural sector of the Russian economy under sanction restrictions. Economics of Agriculture of Russia. 2024;2:29–36. (In Russian). <http://doi.org/10.32651/242-29>

Цифровизация розничных платежей и развитие системы риск-менеджмента

Ларина Ольга Игоревна¹

Канд. экон. наук, доц. каф. маркетинга

ORCID: 0000-0002-9841-8194, e-mail: oilarina@mail.ru

Кузнецова Валентина Вильевна²

Канд. ист. наук, доц. каф. мировой экономики и управления внешнеэкономической деятельностью

ORCID: 0000-0002-8698-4295, e-mail: vkuz_55@mail.ru

¹Государственный университет управления, 109542, Рязанский пр-т, 99, г. Москва, Россия

²Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 119991, Ленинские горы, 1, г. Москва, Россия

Аннотация

Цель — развитие подходов к риск-менеджменту в платежной сфере. Стремительная цифровизация платежей изменила структуру и качество платежных рисков. В ближайшее время сектор расчетно-платежных услуг будет сталкиваться с ростом уровня различных факторов риска, усилением регуляторного контроля и со значительными изменениями в мировых стандартах риск-менеджмента. Управление платежными рисками — современная и непростая задача, решение которой постоянно и динамично эволюционирует в силу трансформаций среды, инструментов платежей и поведения пользователей. Актуальным направлением развития риск-менеджмента в платежной сфере выступает построение системы упреждающего выявления мошенничеств. Использование передовых цифровых технологий и инструментов может позволить участникам платежных цепочек опережать возникающие угрозы. Анализируются системы быстрых платежей (далее — СБП) и сопутствующие им риски мошеннических действий. Применялись методы анализа, синтеза, обобщения, а также логический метод. Использованы опубликованные регуляторами данные о зафиксированных способах мошенничеств за последние 5 лет. Авторы приводят классификацию мошеннических действий в платежной сфере и отмечают применяемые методы выявления мошенничеств. На основе практического опыта использования российской СБП и системного анализа кейсов СБП других стран авторы предлагают направления совершенствования платежного риск-менеджмента. Результаты могут применяться в практике функционирования как платежных систем в целом, так и их отдельных участников.

Ключевые слова: цифровизация платежей, управление рисками, платежная система, мошенничества, риск-менеджмент, системы быстрых платежей, платежные риски, безопасность платежей

Для цитирования: Ларина О.И., Кузнецова В.В. Цифровизация розничных платежей и развитие системы риск-менеджмента // Управление. 2025. Т. 13. № 3. С. 52–63. DOI: 10.26425/2309-3633-2025-13-3-52-63

Received: 05.05.2025

Revised: 11.07.2025

Accepted: 20.07.2025

Digitalisation of retail payments and development of a risk management system

Olga I. Larina¹

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Marketing Department

ORCID: 0000-0002-9841-8194, e-mail: oilarina@mail.ru

Valentina V. Kuznetsova²

Cand. Sci. (Hist.), Assoc. Prof. at the World Economy and Management of Foreign Economic Activity Department

ORCID: 0000-0002-8698-4295, e-mail: vkuz_55@mail.ru

¹State University of Management, 99, Ryazansky prospekt, Moscow 109542, Russia

²Lomonosov Moscow State University, 1, Leninskie gory, Moscow 119991, Russia

Abstract

The purpose of the article is to develop approaches to risk management in the payment sector. The rapid digitalisation of payments has changed the structure and quality of payment risks. In the near future, the settlement and payment services sector will face increasing levels of various risk factors, enhanced regulatory control, and significant changes in global risk management standards. Payment risk management is a modern and challenging task, the solution of which is constantly and dynamically evolving due to transformations in the environment, payment instruments, and user behaviour. An urgent area of risk management development in the payment sector is the construction of a system for proactive fraud detection. The use of advanced digital technologies and tools can allow participants in payment chains to stay ahead of emerging threats. The article analyses fast payment systems (hereinafter referred to as FPS) and associated risks of fraudulent actions. Methods of analysis, synthesis, generalisation as well as the logical method are applied. The data published by regulators on recorded fraud ways over the past 5 years are used. The authors provide a classification of fraudulent activities in the payment sector and note the methods used to detect fraud. Based on the practical experience of using Russian FPS and system analysis of FPS cases from other countries, the authors propose ways to improve payment risk management. The results of the article can be applied in the practice of functioning of both payment systems as a whole and their individual participants.

Keywords: digitalisation of payments, management of risks, payment system, frauds, risk management, fast payment systems, payment risks, payment security

For citation: Larina O.I., Kuznetsova V.V. (2025). Digitalisation of retail payments and development of a risk management system. *Upravlenie / Management (Russia)*, 13 (3), pp. 52–63. DOI: 10.26425/2309-3633-2025-13-3-52-63



Введение / Introduction

В последние несколько лет розничные платежи стали важным направлением бизнеса для банков и финтех-компаний (финтех — финансовые технологии). Технологические инновации и усиление конкуренции среди поставщиков платежных услуг привели к увеличению количества вариантов доступа розничных клиентов к платежным услугам и улучшению качества их обслуживания. Однако обратной стороной данной тенденции стал рост рисков розничных платежей как для поставщиков, так и для пользователей.

Даже в том случае, если поставщики услуг розничных платежей точно соблюдают установленные стандарты безопасности и применяют необходимые технологии и техники (на уровнях оборудования и программного обеспечения (далее — ПО), все еще остаются разрывы между пользовательскими запросами на безопасность и теми условиями безопасности, которые предлагают поставщики услуг розничных платежей [Reichenbach, Grzebiela, Költzsch, Pippow, 2022]. Быстрые темпы обновления платежных продуктов, услуг, правил и технологий сопровождаются не менее быстрыми темпами изменений в методах мошенничества, незаконного использования и нарушения безопасности конфиденциальных данных. Более того, поставщики инновационных способов платежа сталкиваются с теми же, а в ряде случаев и с большими, рисками, что и провайдеры традиционных платежных методов. Мошенников особенно привлекают инновационные технологии (далее — ИТ), они их применяют, выявляя любые слабые места. Неспособность поставщиков инновационных и традиционных платежных услуг контролировать растущие риски может приводить к отказу пользователей от платежных инноваций [Merz, 2021].

Так, все платежные процессы сопряжены с рисками, которые клиентам и поставщикам услуг необходимо контролировать. Ограничивая доступ к платежным сетям, отслеживая соблюдение регуляторных стандартов снижения рисков и применяя штрафы за их несоблюдение, поставщики платежных услуг способны свести большую часть тех из них, что связаны с мошенничеством, незаконным использованием и нарушениями безопасности данных, к минимуму, но далеко не все. Для розничных платежей эти операционные риски являются преобладающими. Поставщики услуг розничных платежей в последнее время стали объектом разнообразных компьютерных атак, наносящих существенный ущерб всем участникам платежных цепочек. По данным Juniper Research, из-за финансовых мошенничеств в 2020–2023 гг. только поставщики онлайн-услуг электронной

торговли, продаж авиабилетов, денежных переводов и банковских услуг в общем ежегодно теряли более 200 млрд долл. США [Vanini, Rossi, Zvizdic, Domenig, 2023].

В российской научной литературе анализ рисков платежных инноваций и применения соответствующих мер риск-менеджмента не получил должного освещения, в публикациях основное внимание уделяется анализу рисков цифровой трансформации экономики и центрального банка [Городнова, 2021; Хетагуров, Гаглоева, 2023; Криворучко, Ризванова, Бердышев, 2024]. В то же время в средствах массовой информации растет число сообщений, посвященных рискам мошенничества, присущим системам быстрых платежей (далее — СБП)¹, а также соответствующих разъяснений банков, размещенных на их сайтах, о потенциальных угрозах, с которыми могут сталкиваться пользователи.

Целью статьи выступает развитие подходов к риск-менеджменту в платежной сфере, в связи с чем в настоящей работе исследуются новые риски, возникшие из-за цифровой трансформации платежных систем (анализируются СБП и розничные системы онлайн-оплаты), проводится их классификация, а также предлагаются способы их минимизации и перспективные направления риск-менеджмента.

Отличительные характеристики СБП / Distinctive characteristics of FPS

Платеж считается быстрым, если перевод сообщения и доступность средств для получателя происходят в режиме реального времени на круглосуточной основе (см. рисунок). Первая СБП была создана в Республике Корея в 2001 г. В настоящее время такие системы функционируют более чем в 100 юрисдикциях [Frost, Wilkens, Kosse, Shreeti, Velásquez, 2024].

В Российской Федерации (далее — РФ, Россия) благодаря разворачиванию СБП в 2019 г. стало возможным осуществлять практически моментальный перевод денег (осуществлять платежи и переводить деньги со счетов в кредитных организациях на любые счета и банковские карты) получателю по номеру его мобильного телефона или QR-коду (англ. quick response — быстрый отклик). Косвенный доступ пользователей к СБП является персонифицированным, его предоставляют кредитные организации только клиентам-держателям карточного счета. СБП — это платежная система Центрального банка РФ (далее — ЦБ РФ),

¹ РИА Новости. Названа главная опасность быстрых платежей через СБП. Режим доступа: <https://ria.ru/20240130/sbp-1924252885.html> (дата обращения: 01.05.2025).



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рисунок. Основные компоненты СБП
Figure. Main components of FPS

который выступает ее собственником, оператором и конечным расчетным центром [Кузнецова, Ларина, 2024].

По данным Национальной системы платежных карт, в 2024 г. россияне совершили 3,7 млрд оплат товаров и услуг на 6,5 трлн руб. через СБП². Стремительный рост популярности СБП в России сопровождается также высокими темпами роста мошеннических операций и соответствующих убытков пользователей и поставщиков услуг быстрых платежей (по авторским оценкам, за 2024 г. число жалоб клиентов на мошеннические атаки увеличилось в 1,6 раза).

Риски, присущие СБП / Risks inherent in FPS

По статистике, около 60 % операционных сбоев в платежных системах приводят к общим потерям не менее 1 млн долл. США³. СБП, как и другим платежным системам, присущи несколько основных рисков: правовой, кредитный, операционный и риск утраты ликвидности. При этом особую значимость в последнее время обретают отдельные подвиды операционного риска – риски безопасности, в частности риск мошенничества (и связанный с ними репутационный риск), поскольку они воздействуют на доверие пользователей к розничным платежным услугам. Имеющаяся общая типология рисков мошенничества разграничивает их на два типа: неавторизованные и авторизованные («дружеские»), которые могут быть направлены на физические лица (далее – физлица),

торговые компании, поставщиков платежных услуг и операторов платежных систем. Среди неавторизованных мошенничеств преобладают различные формы кибератак. Под кибератаками понимаются ситуации, когда мошенники пытаются украсть, изменить, отключить или уничтожить данные, приложения или другие активы посредством несанкционированного доступа к сети, компьютерной системе или устройству⁴. Они обычно направлены на утечку конфиденциальных данных (информации), необходимых для начала несанкционированного платежа либо инициирования своих операций, или на получение доступа к ним. Кибератаки могут принимать различные формы:

- целевые и непрерывные атаки на ИТ-инфраструктуру, в ходе которых мошенники неоднократно и в течение длительного периода времени пытаются получить доступ к ИТ-инфраструктуре. Их цели – использовать или получить данные, нанести ущерб системам процессинга, проникнуть в процессинговые системы для подмены параметров. Их объектами являются все участники платежной экосистемы: кредитные организации, операторы систем процессинга, платежных и любых иных систем (например, информационных) и поставщики технологических услуг;
- вредоносное ПО (троянские, шпионские, рекламные программы, троянские программы удаленного доступа, программы-вымогатели и др.). В рамках цепочек платежей цель мошенничества – получить коды, пароли, логины и т.п., чтобы присвоить учетные данные

² РИА Новости. В работе СБП произошел сбой. Режим доступа: <https://ria.ru/20250214/sbp-1999506319.html> (дата обращения: 01.05.2025).

³ Stripe. Payments risk management 101: key components and best practices. Режим доступа: <https://stripe.com/resources/more/payments-risk-management-101-key-components-and-best-practices> (дата обращения: 01.05.2025).

⁴ NIST Computer Security Resource Center. Cyber attack. Режим доступа: https://csrc.nist.gov/glossary/term/cyber_attack (дата обращения: 01.05.2025).

онлайн-банкинга и/или платежных приложений для доступа к информации, которую можно монетизировать;

- атаки «человек посередине». В этом случае мошенники тайно перехватывают сообщения и информацию и обмениваются ими с двумя сторонами, которые полагают, что общаются друг с другом напрямую. Так, получив контроль за устройством клиента, мошенники могут перенаправлять платеж. Данный вид может сочетаться с вредоносным ПО и иными угрозами;

- фишинг — это форма социальной инженерии, применение которой позволяет получить личную информацию пользователя посредством разных способов (например, через электронную почту или СМС (англ. short message service — служба коротких сообщений, далее — SMS). Фишинговые атаки становятся все более изощренными, переходя от заражения электронной почты и рассылки текстовых сообщений к другим каналам связи, а также таргетированными на конкретные группы пользователей, компаний;

- социальная инженерия. Мошенники используют данные технологии после получения доступа к личной информации пользователей платежных сетей, стремясь добиться их доверия и принудить клиента провести мошенническую операцию или раскрыть информацию для заключения подобной сделки. Цель технологий социальной инженерии — манипулирование поведением плательщиков;

- техники подмены личности. Мошенники могут выдавать себя за официальных лиц, работников банков или кредитных организаций, кадровых агентств, родственников и др. для получения нужной им информации и/или проведения операций;

- мошенничества, использующие QR-код. Мошенники могут манипулировать QR-кодами для получения информации пользователей (так называемый квишинг), перенаправлять людей на поддельные веб-сайты, заставлять их загружать файлы и/или приложения, зараженные вредоносными программами, или заменять исходную платежную информацию на платежные данные мошенника. В пункте продаж это может происходить при замене существующего QR-кода фальшивым, похожим на QR-код продавца. Несколько платежей могут быть инициированы до того, как продавец и/или клиент понимает, что QR-код является мошенническим. Эти методы становятся все более распространенным, поскольку такой способ оплаты получает большую популярность.

Внедрение и быстрое распространение СБП сопряжено, с одной стороны, со значительными выгодами для пользователей (прежде всего для физлиц и малого бизнеса), а с другой — с ростом и трансформацией различных рисков. Отдельные взаимосвязи

между потенциальными выгодами СБП и порождаемыми ими рисками приведены в табл. 1.

Таблица 1

Ключевые особенности СБП и факторы, связанные с мошенничеством

Table. 1. Key features of SBP and fraud-related factors

Ключевые черты	Потенциальные выгоды	Возможности для мошенничества
Скорость	Средства доступны для бенефициара в течение нескольких секунд. Средства сразу зачисляются на банковский счет	Строгие правила СБП означают, что у провайдера платежных услуг и оператора СБП мало времени для проверки на случай мошенничества и комплаенса. Даже если преступление выявлено, крайне мало времени для реализации контрмер, так как деньги почти мгновенно зачисляются на счет получателя и он может распределить их по многим другим счетам
Постоянная доступность	Непрерывная доступность системы напоминает черты наличных денег. Увеличивает полезность для плательщика и получателя	Мошенники могут работать круглые сутки, особенно когда банки закрыты, то есть когда жертвы не в состоянии проверить свои счета
Конечность платежа	Придает большую безопасность платежу, так как он не может быть отозван. Позволяет улучшить денежный поток для компаний-получателей. Отсутствие комиссий делает быстрые платежи более привлекательными по сравнению с картами для электронной торговли / пунктов продаж	Деньги, украденные мошенниками со счета, трудно вернуть. К тому моменту, когда транзакция будет признана мошеннической, незаконно полученные средства могут уже исчезнуть со счета. Это затрудняет возврат утраченных средств
Высокие лимиты сделок	У многих СБП относительно высокие лимиты сделок, что может быть выгодно для их использования бизнесом. Чем выше лимит сделок, тем больше возможный круг пользователей СБП	Возможность отправки больших объемов средств по одной сделке делает СБП очень привлекательными для мошенников. Высокие лимиты сделок могут нести риски для национальной платежной системы

Составлено авторами по материалам источника⁵ / Compiled by the authors on the materials of the source⁵

Разработка классификации мошенничеств важна для понимания их разных типов, поскольку конкретные типы требуют реализации различных мер противодействия. Например, методы многофакторной аутентификации помогают эффективно бороться

⁵ World Bank Group. Fraud risks in fast payments. Режим доступа: https://fastpayments.worldbank.org/sites/default/files/2023-10/Fraud%20in%20Fast%20Payments_Final.pdf (дата обращения: 01.05.2025).

ся с несанкционированным мошенничеством, но они не позволяют предотвратить санкционированное мошенничество. В табл. 2 представлены обзоры и виды разных методов, обычно используемых для внедрения мошенничества.

Таблица 2

Классификация методов, применяемых для внедрения мошенничества

Table. 2. Classification of methods commonly used to introduce fraud

Методы мошенничества		
Кибератаки (вредоносные программы, атаки «человек посередине», фишинг и т.д.)		
Социальная инженерия		
Техники подмены личности		
Инсайдерские угрозы		
Методы, основанные на QR-кодах		
Мошеннические действия	Примеры мошенничеств	Субъекты, в отношении которых направлена атака
Неавторизованные	Кража личных данных и захват счета. Подмена SIM-карты. Разнообразные типы киберпреступлений	• ■ • • ■ ► ◆
Приложения авторизованного платежа в одно касание	Подмена личности. Мошенничество с текстовыми СМС-сообщениями. «Романтические» мошенничества. Мошенничества с расширенными комиссиями. Мошенничества с покупками. Мошенничества со счетами	• ■ • ■ • ■ • ■ • ■ • ■
Санкционированные мошенничества		■

Составлено авторами по материалам источника⁶ / Compiled by the authors on the materials of the source⁶

Примечание: преступники часто сочетают одновременное использование нескольких методов мошенничества; SIM – subscriber identity module (англ. модуль идентификации абонента); • – физлица; ■ – торговые и деловые компании; ► – финансовые институты и операторы процессинга; ◆ – операторы платежных систем

Постоянное совершенствование способов мошенничеств, использование злоумышленниками узких мест и/или «провалов» в ПО, применяемом поставщиками платежных услуг, равно как и в ИТ, значительно усложняют противодействия мошенничествам.

Текущие меры безопасности в платежных услугах / Current security measures in payment services

Управление платежными рисками включает комплекс методов и мер, применяемых провайдерами для

выявления, оценки и снижения потенциальных рисков, связанных с обработкой и проведением платежей. Основная цель управления платежными рисками – защитить финансовые интересы и репутацию бизнеса, сохраняя при этом безопасный и удобный процесс оплаты для пользователей СБП.

Предотвращение мошенничеств в СБП часто рассматривается как бесконечная игра кошки с мышкой: мошенники используют новые методы, чтобы избежать своего выявления или обмануть жертв, в то время как участники платежных систем постоянно обновляют ПО, проводят образовательные кампании или вводят дополнительные правила для предотвращения мошеннической деятельности. Недопущение мошенничеств – сложная задача из-за большого числа потенциальных уязвимостей на каждом этапе платежной цепочки, требующих постоянного обновления методов их снижения и/или избегания, тогда как преступникам, как правило, нужен лишь один пункт подсоединения к платежной цепочке. Для предотвращения и снижения потенциальных убытков, вызванных мошенничествами, может использоваться комплекс различных мер, которые наиболее результативны при скоординированном применении.

Правила платежных схем СБП – необходимый инструмент для предотвращения мошенничеств и возврата украденных фондов. Установленные транзакционные лимиты (на величину и число сделок) позволяют оператору и поставщику услуг СБП проводить дальнейший анализ сделок, составлять отчет о мошенничествах для инфраструктурного оператора, реализовывать обязательное разрешение спорных ситуаций, при которых возникает подозрение о мошенничестве.

Лимиты сделок. Операторы СБП вправе устанавливать:

- лимиты на число сделок, которые может осуществить плательщик в течение определенного периода времени (дня, недели, месяца и т.п.). Они могут быть зафиксированы в правилах платежной системы либо установлены операторами платежных схем;
- лимиты на объем каждой сделки или на общий объем набора сделок, инициированных плательщиком в течение определенного периода времени. Когда ограничен объем индивидуальной транзакции или нескольких платежей, то ограничен и объем средств, которые могут быть украдены. В СБП разных стран, как правило, действуют свои лимиты на объем индивидуальной сделки. Так, в Соединенных Штатах Америки система Real-Time Payments ограничивает объем сделки в 1 млн долл. США, а европейская система SEPA Instant Credit Transfer – в 100 тыс. евро⁷.

⁶ World Bank Group. Fraud risks in fast payments. Режим доступа: https://fastpayments.worldbank.org/sites/default/files/2023-10/Fraud%20in%20Fast%20Payments_Final.pdf (дата обращения: 01.05.2025).

⁷ World Bank Group. The future of fast payments. Режим доступа: https://fastpayments.worldbank.org/sites/default/files/2023-10/Future%20of%20Fast%20Payments_Final.pdf (дата обращения: 01.05.2025).

Хотя установка подобных лимитов позволяет снизить риски мошенничеств, она существенно уменьшает ценность СБП для пользователей, главным образом для малого бизнеса. В России лимиты на переводы существуют, но носят несколько иной характер⁸. Они связаны с бизнес-стратегией оператора СБП (ЦБ РФ). В настоящее время они составляют месячные лимиты переводов по СБП: ежемесячная сумма бесплатных переводов физлицам — 100 тыс. руб.; ежемесячная сумма переводов с комиссией — от 150 тыс. руб. Комиссия за перечисление сумм свыше 100 тыс. руб. — до 0,5 %. Подключенные к СБП банки вправе устанавливать ее самостоятельно, но итоговая сумма платы за один перевод не может быть более 1 500 руб. Действует также лимит на переводы самому себе, с одного счета на другой, максимальная необлагаемая комиссией сумма — до 30 млн руб. в месяц. Ограничения на перечисления в пользу юридических лиц, самозанятым и индивидуальным предпринимателям не установлены;

- требование получения согласия финансового института на проведение платежа. Оно может содержаться в договоре между финансовым институтом и оператором СБП. Если установленные требования не были соблюдены при отправке или получении платежной инструкции, то для финансового института и оператора платежной системы это служит сигналом возможного мошенничества. Однако введение подобного требования противоречит самой сути СБП.

Функционирование СБП не предполагает проведения проверок легитимности платежа, поэтому перед поставщиками платежных услуг стоят задачи автоматизации таких процессов, как проверка соблюдения требований законодательства и санкционных ограничений [Dobler, Garrido, Grolleman, Khiaonarong, Nolte, 2021]. Однако их решение осложнено отсутствием необходимых структурированных данных, без наличия которых возможны ложные сигналы о потенциальных мошенничествах. Для преодоления данного противоречия предлагается введение в правила СБП задержки исполнения платежной инструкции, если у поставщика есть подозрения о возможном мошенничестве, в целях, например, изучения характера платежа. В частности, в Мексике правила СБП SPEI устанавливают, чтобы поставщики услуг быстрых платежей автоматизировали такие процессы. В СБП Бразилии Pix уведомляют отправителей, когда их транзакции приостановлены⁹.

⁸ Система быстрых платежей. Лимиты переводов по СБП. Режим доступа: https://sbp.nspk.ru/blog/limity-perevodov-po-sbp?utm_source=google.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=google.ru&utm_referrer=google.ru (дата обращения: 01.05.2025).

⁹ World Bank Group. The future of fast payments. Режим доступа: https://fastpayments.worldbank.org/sites/default/files/2023-10/Future%20of%20Fast%20Payments_Final.pdf (дата обращения: 01.05.2025).

Отчеты о мошенничестве оператору СБП. Для эффективного функционирования защитного ПО требуется значительный объем данных. Хотя операторы СБП имеют доступ к данным уровня платежной инструкции, они не знают, какие сделки являются легитимными, а какие — мошенническими. Введение в соглашение между оператором СБП и поставщиком платежных услуг требования об обязательном уведомлении обо всех выявленных случаях мошенничеств позволяет несколько смягчить указанное противоречие. Более того, оператор СБП может взять на себя разработку и поддержание ПО по борьбе с мошенничеством для участников платежной системы.

Обязательные механизмы разрешения споров. Важны для предотвращения и разрешения случаев мошенничества. Они содержат четкие руководящие принципы в отношении ответственности потребителей, обеспечивая общие механизмы отчетности, и помогают стандартизировать механизмы восстановления списанных преступниками средств. Большинство норм состоит из трех компонентов: структурированный канал сообщений, позволяющий потребителям начать процесс разрешения конфликта как можно раньше; установленный набор руководящих принципов относительно ответственности и механизм компенсации ущерба. Каждый из них важен и помогает предотвращать формирование порочных стимулов для обеих сторон, например, в случае санкционированного («дружеского») мошенничества и отсутствия компенсации от финансового института за легитимное мошенничество [Mallekoote, Balraadjsing, 2022].

Централизованные решения предотвращения мошенничеств. В последние годы операторы СБП стали чаще применять централизованные решения предотвращения мошенничеств. В отдельных случаях такие системы оценивают транзакции и оповещают отправителя и получателя. В других случаях операторы обмениваются информацией, сочетающей требования об уведомлении пользователей о мошеннических транзакциях и предложения о дополнительной защите. Хотя системы, отслеживающие денежных мулов (денежный мул — это лицо, получающее и перемещающее деньги жертв мошенничества; одни знают, что помогают преступной деятельности, другие же не знают, что их действия играют на руку преступникам)¹⁰, не могут остановить мошеннические транзакции, они помогают вернуть средства и выявить более крупные сети, занимающиеся кражей и отмыванием денег.

¹⁰ Consumer Financial Protection Bureau. What is a money mule? Режим доступа: <https://www.consumerfinance.gov/ask-cfpb/what-is-a-money-mule-en-2108/> (дата обращения: 01.05.2025).

Мошенничество и скоринг риска. Операторы СБП «видят» все входящие и исходящие платежи, и, следовательно, имеют более полное представление о каждой конкретной транзакции, чем отправляющая или принимающая стороны. Интеллектуальная система оценки, управляемая оператором СБП, может оповестить отправителя и получателя платежа о мошенничестве. Например, операторы СБП Индии и Южной Африки централизовали возможности по выявлению мошенничеств.

Обмен информацией. Помимо предложения решений по оценке мошенничества, ряд операторов СБП поддерживают платформы обмена информацией. Такие платформы предлагают широкий спектр различных услуг, включая возможность сообщать о подозреваемых преступниках и потенциально мошеннических транзакциях. Хотя два типа решений теоретически различны, они совместимы и часто предлагаются одновременно. Новая платежная платформа Австралии включает контур службы обмена данными, как и система Iberpay в Испании. Другим примером является система FPAD (англ. freight payable at destination — фрахт оплачивается в пункте назначения), созданная EBA Clearing (англ. European Banking Authority Clearing System — система клиринга Европейского банковского управления) в Еврозоне и запущенная в марте 2024 г. (в настоящее время к системе присоединилось 50 участников)¹¹.

Выявление счетов денежных мулов. Они используются мошенниками для отправки и получения платежей. В Великобритании VocaLink/Mastercard было разработано решение Mule Insights (далее — MITS) для выявления счетов денежных мулов¹². Система оценивает и использует данные локальной системы и СБП для отслеживания перемещения средств между счетами. MITS использует алгоритмы нейронных сетей для выявления подозрительных денежных мулов, поставщиков услуг и отслеживает средства по мере их поступления.

Аутентификация на основе рисков. Базируется на применении транзакционных данных (например, местоположения, устройства, профиля пользователя, шаблонов входа в систему и др.) для аутентификации клиента. Информация служит входными данными для оценки уровня риска, которую можно использовать для выявления рискованных транзакций или сделок с низким уровнем риска и при необходимости запуска дополнительных мер безопасности. В Мексике

регулятор обязал провайдеров учитывать геолокацию пользователя для разрешения доступа к услугам онлайн-банкинга.

Подтверждение платежа. Рост мошенничеств с приложениями заставил регуляторов вмешиваться, требуя предоставления отправителями платежей дополнительных данных при одновременном сохранении их конфиденциальности. Великобритания первой ввела требование подтверждения получателем платежа для крупных банков, и в настоящее время оно становится все более популярным. В последние несколько лет различные платежные сервисы на основе зашифрованных личных данных (номер телефона и/или электронная почта, так называемый псевдоним) начали делиться определенной информацией о получателе с отправителями.

Помимо выгод для плательщиков, подобная система нуждается в защите от преступлений. Например, преступник может попытаться добыть каталоги псевдонимов, чтобы получить личную информацию, а затем использовать ее для совершения других видов мошенничества. В CoDi в Мексике существует обязательный период охлаждения, в течение которого недавно добавленные псевдонимы, привязанные к банковскому счету, не могут быть оплачены.

Цифровые ID. Услуги цифровых ID (англ. identifier — идентификатор) также все больше используются для аутентификации отправителей быстрых платежей. Использование цифрового ID с биометрической информацией (сканирование лица, отпечатка большого пальца, сканирование радужной оболочки глаза и т.д.) применяется часто, но не всегда. Такие системы (BankID в Швеции и Норвегии, It's Me в Бельгии, SAVI в Мексике, iDIN в Нидерландах, Aadhaar в Индии) следят за тем, чтобы лицо, инициирующее платеж, было лицом уполномоченного совершить его. Эти услуги безопасности опираются на тесное межотраслевое сотрудничество, но сложны в применении¹³.

Новые направления риск-менеджмента в СБП / New directions of risk management in FPS

Государственное регулирование. Устанавливает обязательные стандарты для финансовых организаций и правила СБП, что обеспечивает дополнительную защиту конечных пользователей и создает возможности для тестирования новых технологий. Технологии и правила СБП имеют большое значение для предотвращения, обнаружения и отслеживания мошенничества

¹¹ EBA Clearing. Why FPAD? Режим доступа: <https://www.ebaclearing.eu/services-fraud-fighting/fpad/why-fpad/> (дата обращения: 01.05.2025).

¹² QuadCorps. Mule insights. Режим доступа: <https://quadcorps.co.uk/mule-insights/> (дата обращения: 01.05.2025).

¹³ World Bank Group. The future of fast payments. Режим доступа: https://fastpayments.worldbank.org/sites/default/files/2023-10/Future%20of%20Fast%20Payments_Final.pdf (дата обращения: 01.05.2025).

по мере его распространения по платежной системе. В ряде случаев регуляторы требуют от финансовых организаций наличия механизмов борьбы с мошенничеством, интегрированных в их системы обработки платежей (например, Pix в Бразилии), обязательного использования таких инструментов, как IBAN (англ. International Bank Account Number — международный номер банковского счета), Name Check (Европейский союз (далее — ЕС), или применения периодов охлаждения при добавлении новых получателей (CoDi в Мексике).

Во многих странах регуляторы стали требовать от кредитных организаций предоставления информации (отчетности) о выявленных мошенничествах. Централизованное накопление данных позволяет сопоставлять, анализировать и распространять информацию о преступных схемах среди всех участников СБП. В других странах потери от мошенничества побудили регуляторов и/или платежные сообщества ввести распределение убытков между кредитными организациями и потребителями СБП. В Великобритании любые убытки, связанные с платежными мошенничествами, должны быть разделены напополам между отправляющим и получающим поставщиком платежных услуг (схема возмещения убытков в Великобритании стала действовать с октября 2024 г.)¹⁴. Целью этого является создание стимула для всех игроков делать все возможное для предотвращения мошенничеств, как санкционированных, так и не санкционированных.

Во всех юрисдикциях растущей тенденцией становится развитие общих систем отчетности о мошенничествах. Например, орган денежного регулирования Сингапура сообщил о разработке COSMIC¹⁵, безопасной цифровой платформе (поддерживающей регуляторные требования), позволяющей финансовым институтам обмениваться информацией о клиентах, демонстрирующих несколько «красных флажков» при выполнении определенных условий. COSMIC — централизованная платформа, позволяющая обмениваться данными в структурированном формате и определяющая, как и когда следует делиться конкретной информацией.

Рост фишинга и кибератак сделали небезопасными логины, основанные только на имени и паспорте. Поставщики услуг СБП озабочены поиском наилучших

вариантов аутентификации пользователей до начала платежа. Это может быть реализовано с помощью разных компонентов и принимать множество форм. В EC Revised Payment Services Directive (PSD2) обязывает поставщиков платежных услуг при платеже на сумму сверх 30 евро использовать два из трех возможных вариантов аутентификации:

- данные паспорта или PIN-код (англ. personal identification number — персональный идентификационный номер);
- устройство, привязанное к пользователю;
- биометрические данные (отпечаток большого пальца, сканирование лица и т.п.).

Однако такой подход не является надежным, как показывают мошеннические практики подмены SIM-карт (например, перенос телефонного номера на новую SIM-карту, контролируруемую мошенниками для перехвата одноразовых паролей, отправленных для аутентификации пользователя). В Мексике, Пакистане, Великобритании поставщики услуг обязаны применять многофакторный подход к аутентификации для разных типов сделок.

Использование новых технологий сопряжено с необходимостью поддержания непрерывности функционирования и может оказаться затруднительным при рассмотрении таких вопросов, как конфиденциальность данных, соблюдение строгих правил платежных соглашений и разработка программируемых приложений интерфейсов. В Индии, например, правительство создало регуляторную песочницу, которая позволяет поставщикам платежных услуг P2P (англ. peer-to-peer — от персоны к персоне) тестировать новые технологии [Shabsigh, Khiaonarong, Leinonen, 2020]. Она предназначена для разработки мер противодействия кибератакам. Использование песочниц помогает поставщикам платежных услуг тестировать разработки, выявлять недостатки, вводить исправления и пробовать новые технологии. Подобные меры гораздо сложнее реализовывать без среды тестирования.

Межотраслевые инициативы. Правила, технологии и регулирование платежных схем не являются единственными в противодействии мошенникам: также применяются базы данных преступников, межотраслевое сотрудничество и кампании по повышению осведомленности о мошенничестве, обучение конечных пользователей. Операторы СБП могут участвовать в обмене информацией между участниками платежных цепочек. Это реализуется в форме оповещений и обеспечивает обмен информацией в режиме реального времени или в форме вызываемой базы данных, в которой хранятся и обновляются данные о мошенниках. Ею могут управлять оператор СБП или регулирующий орган, банковская ассоциация, платежная

¹⁴ A&O Shearman. The UK's authorised push payment (APP) fraud reimbursement scheme. Режим доступа: <https://www.aoshearman.com/en/insights/ao-shearman-on-fintech-and-digital-assets/the-uks-authorised-push-payment-app-fraud-reimbursement-scheme> (дата обращения: 02.05.2025).

¹⁵ Monetary Authority of Singapore. COSMIC. Режим доступа: <https://www.mas.gov.sg/regulation/anti-money-laundering/cosmic> (дата обращения: 02.05.2025).

ассоциация и т.д. Например, в Бразилии участники обязаны предоставлять отзывы о мошеннических транзакциях в Pix. Это также относится к мошенническим подменам псевдонимов, которые включены в списки наблюдения, или черные списки. В Нидерландах, Нигерии и Японии есть формы баз данных преступников, что помогает противодействию мошенничествам. Какова фактическая форма базы данных, кто имеет доступ к ней, как получают данные базы — важные вопросы, определяющие ее полезность.

Вряде стран проводятся образовательные кампании, повышающие осведомленность пользователей о конкретном типе мошенничества (например, в Нидерландах). В Великобритании кампания «Получите 5, чтобы остановить мошенничество» нацелена на информирование общества о различных мошенничествах, включая те из них, что связаны с платежными приложениями. Образование должно носить постоянный характер. Мошенничество — это проблема не только финансовой отрасли: бизнес и физлица ежедневно страдают от фишинга и кибератак. В некоторых случаях, таких как мошенничество с подменой SIM-карт, используются уязвимости, имеющие последствия для конечных пользователей финансовых услуг. Когда люди звонят в компании со своего телефона, им часто задают ряд вопросов для подтверждения их личности. На такие вопросы часто относительно легко ответить, используя информацию, полученную при сканировании аккаунтов в социальных сетях или посредством взлома чужей-то электронной почты. Это означает, что, за исключением какого-либо цифрового удостоверения личности или персонального общения, взаимодействия, сотрудникам телекоммуникационных компаний сложно быть на 100 % уверенным, с кем они говорят. Использование цифрового ID для проверки личности звонящего помогает решить эти проблемы. Другой вариант (Нигерия) — пометить маркером данный номер в каталоге, если номер телефона, привязанный к банковскому счету, перенесен на новую SIM-карту. Третий вариант (Великобритания) заключается в том, чтобы телекоммуникационные компании блокировали мошеннические SMS-идентификаторы.

Ключевые компоненты эффективной стратегии управления платежными рисками. Управление платежным риском требует одновременного использования нескольких взаимосвязанных методов. Наиболее часто применяются следующие.

1. Передовые цифровые технологии для раннего выявления мошенничеств (использование машинного обучения и искусственного интеллекта для анализа данных транзакций). Эти системы должны быть обучены на больших наборах данных для обнаружения тонких и сложных моделей мошеннической деятель-

ности, которые более простые системы, основанные на правилах, могут не заметить, и спроектированы так, чтобы адаптироваться и развиваться по мере того, как преступники меняют свои методы.

2. Поведенческая аналитика позволяет отслеживать, как пользователи обычно взаимодействуют с платежными системами. Любое отклонение от этих закономерностей может быть отмечено для дальнейшего расследования. Это включает время транзакций, частоту, отпечатки пальцев, устройства, а также скорость или шаблоны набора текста.

3. Анализ данных в реальном времени оценивает уровень риска каждой транзакции на основе текущих и исторических данных. Такие системы должны включать статические правила (например, запрет транзакции выше определенной суммы) и динамические модели, которые адаптируются к меняющимся закономерностям в данных.

4. Безопасная токенизация и шифрование. Передовые методы шифрования и токенизации защищают данные при хранении и передаче. Токенизация заменяет конфиденциальные элементы данных неконфиденциальными эквивалентами, которые можно безопасно хранить и использовать, не раскрывая значения данных.

5. Провайдеры должны управлять доступом к платежным системам с помощью надежных протоколов аутентификации, чтобы только авторизованный персонал имел доступ к конфиденциальным информации и системам.

6. Проведение углубленного анализа платежных связей. Такой анализ изучает связи между транзакциями в различных системах и сетях для выявления цепочек подозрительной активности. Это помогает раскрыть сложные схемы мошенничества, в которых участвуют несколько сторон или в которых атака осуществляется из нескольких локаций.

7. Использование регуляторных технологий для управления и автоматизации контроля за соблюдением финансовых требований, действующих в различных юрисдикциях. Такие решения помогают вести мониторинг и составлять отчеты в режиме реального времени, снижая риски и затраты на соблюдение требований.

8. Передовые меры кибербезопасности. Современные инструменты прогнозного моделирования и количественной оценки киберрисков демонстрируют потенциальные финансовые последствия различных киберсобытий и могут служить ориентиром для упреждающих инвестиций в кибербезопасность.

9. Сетевое взаимодействие — отраслевые сети для совместной работы, обмена информацией о тенденциях развития мошеннических методов и защитных тактиках, а также создание общей

аналитической платформы, обеспечивающей доступ к более широкому набору данных.

10. Прогнозное моделирование. Такие модели позволяют оценивать вероятность будущего мошенничества на основе исторических данных, моделей поведения и информации о внешних угрозах, а также заранее отмечать транзакции с высоким уровнем риска для дальнейшего расследования.

11. Платформы интегрированного управления рисками обеспечивают целостное представление о рисках в платежной системе, сопоставляя различные типы и оценивая их взаимозависимости.

12. Присвоение числовых значений различным факторам риска на основе их вероятности и потенциального воздействия на базе данных стресс-тестирования и количественного анализа. Это помогает расставить приоритеты в распределении ресурсов и сосредоточить внимание на наиболее вероятных из них.

13. Качественный анализ рисков учитывает такие факторы, как репутационный ущерб, связанный с конкретным риском, возможность проверки со стороны регулирующих органов и влияние на доверие клиентов.

14. Сканирование и аудит комплаенса гарантируют, что участники платежной системы соблюдают соответствующие правила и стандарты, положения внутренней политики и процедуры.

Таким образом, следование четкой и последовательной тактике риск-менеджмента позволяет выявлять и оценивать многие риски.

Заключение / Conclusion

Выделим наиболее актуальные и перспективные направления и компоненты платежного риск-менеджмента:

- внутренний анализ данных: изучение исторических данных транзакций с точки зрения закономерностей, указывающих на мошенничество (необычные объемы транзакций, резкие скачки возвратных платежей или аномалии в поведении клиентов). Использование алгоритмов машинного обучения помогает выявлять корреляции и тенденции, которые могут быть неочевидны при проверке вручную;

- использование данных об угрозах из надежных источников позволяет учитывать новые тенденции мошенничества, новые векторы атак и уязвимостей в платежной системе. Такая информация нужна для превентивной корректировки моделей риска и мер безопасности;

- регулярная оценка/переоценка рисков с учетом изменений в бизнес-среде, новых технологий и возникающих угроз;

- мониторинг ключевых индикаторов, таких как уровень мошенничества, коэффициенты возвратных

платежей и уровень ложных срабатываний, чтобы измерить эффективность стратегий управления рисками и разработать необходимые корректирующие меры;

- применение комплексных систем, классифицирующих различные типы платежных рисков: мошеннические, операционные, системные и риски комплаенса; их систематическое изучение для выявления потенциальных уязвимостей;

- использование сетевого анализа для понимания взаимосвязей между различными участниками платежного процесса в целях выявления сложных схем мошенничества, в которых участвуют несколько взаимосвязанных сторон, например сговор или отмывание денег;

- проведение моделирования и стресс-тестов для оценки возможности функционирования платежной системы в экстремальных условиях — в условиях технических сбоев и сложных кибератак. Это позволяет выявлять потенциальные точки сбоя в аппаратных и программных системах;

- сценарный анализ и анализ последствий для понимания влияния различных рисков событий. Разработка подробных сценариев эволюции потенциальных рисков и моделирование их финансовых последствий позволит ранжировать риски по вероятности материализации и степени возможного воздействия на платежную систему;

- внедрение сложных инструментов оценки кибербезопасности, способных анализировать состояние безопасности платежной системы в режиме реального времени. Подобные инструменты способны оценивать уязвимости, тестировать на вероятность проникновений и выявлять уязвимости нулевого дня.

Последствия плохого риск-менеджмента в платежных системах могут быть серьезными, поэтому важно учитывать риск на каждом этапе — от регистрации клиента в СБП до завершения платежной транзакции.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Городнова Н.В. Анализ рисков и безопасности системы электронных средств платежа. Экономическая безопасность. 2021;2(4):401–420. <https://doi.org/10.18334/ecsec.4.2.111691>
- Криворучко С.В., Ризванова И.А., Бердышев А.В. Развитие системы быстрых платежей Банка России в современных условиях. Вестник университета. 2024;8:163–174. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-8-163-174>
- Кузнецова В.В., Ларина О.И. Управление рисками расчетных и платежных систем. М.: КноРус; 2024. 272 с.
- Хетагуров Г.В., Гаглоева Э.Н. Система быстрых платежей: возможности, факторы роста и риски. Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2023;62:72–84. <https://doi.org/10.17223/19988648/62/6>
- Dobler M.C., Garrido J.M., Grolleman D.J., Khiaonarong T., Nolte J. E-money. Prudential supervision, oversight, and user protection. Washington: International Monetary Fund; 2021. 34 p.
- Frost J., Wilkens P.K., Kosse A., Shreeti V., Velásquez C. Fast payments: design and adoption. BIS Quarterly Review. 2024.
- Mallekoote P.M., Balraadsing S.K. Oversight and risk management of payments schemes. Journal of Risk Management in Financial Institutions. 2022;4(15):418–428.
- Merz M. Contemporaneous financial intermediation. How DLT changes the cross-border payment landscape. Digital Finance. 2021;3:25–44. <https://doi.org/10.1007/s42521-021-00029-3>
- Reichenbach M., Grzebiela T., Költzsch T., Pippow I. Individual risk management for digital payment systems. Computational Economics. 2022.
- Shabsigh G., Khiaonarong T., Leinonen H. Distributed ledger technology experiments in payments and settlements. Washington: International Monetary Fund; 2020. 22 p.
- Vanini P., Rossi S., Zvizdic E., Domenig Th. Online payment fraud: from anomaly detection to risk management. Financial Innovation. 2023;66(9). <https://doi.org/10.1186/s40854-023-00470-w>

REFERENCES

- Gorodnova N.V. Risk and security analysis of the electronic payment system. Economic Security, 2021;2(4):401–420. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/ecsec.4.2.111691>
- Dobler M.C., Garrido J.M., Grolleman D.J., Khiaonarong T., Nolte J. E-money. Prudential supervision, oversight, and user protection. Washington: International Monetary Fund; 2021. 34 p.
- Frost J., Wilkens P.K., Kosse A., Shreeti V., Velásquez C. Fast payments: design and adoption. BIS Quarterly Review. 2024.
- Khetagurov G.V., Gagloeva E.N. Fast payment system: opportunities, growth factors and risks. Tomsk State University Journal of Economics. 2023;62:72–84. (In Russian). <https://doi.org/10.17223/19988648/62/6>
- Krivoruchko S.V., Rizvanova I.A., Berdyshev A.V. Development of the Bank of Russia's fast payment system in modern conditions. Vestnik universiteta. 2024;8:163–174. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-8-163-174>
- Kuznetsova V.V., Larina O.I. Risk management of settlement and payment systems. Moscow: KnoRus; 2024. 272 p. (In Russian).
- Mallekoote P.M., Balraadsing S.K. Oversight and risk management of payments schemes. Journal of Risk Management in Financial Institutions. 2022;4(15):418–428.
- Merz M. Contemporaneous financial intermediation. How DLT changes the cross-border payment landscape. Digital Finance. 2021;3:25–44. <https://doi.org/10.1007/s42521-021-00029-3>
- Reichenbach M., Grzebiela T., Költzsch T., Pippow I. Individual risk management for digital payment systems. Computational Economics. 2022.
- Shabsigh G., Khiaonarong T., Leinonen H. Distributed ledger technology experiments in payments and settlements. Washington: International Monetary Fund; 2020. 22 p.
- Vanini P., Rossi S., Zvizdic E., Domenig Th. Online payment fraud: from anomaly detection to risk management. Financial Innovation. 2023;66(9). <https://doi.org/10.1186/s40854-023-00470-w>

Институциональные основы взаимодействия внутреннего и внешнего рынков атомной энергетики Российской Федерации

Моттаева Асият Бахауовна

Канд. экон. наук, доц. каф. общего и проектного менеджмента

ORCID: 0000-0001-5854-6944, e-mail: asenka2574@gmail.com

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 109337, Ленинградский пр-т, 49, г. Москва, Россия

Аннотация

Атомная энергетика занимает особое место в энергетическом балансе Российской Федерации (далее – РФ, Россия), являясь не только ключевым элементом обеспечения внутренней энергетической безопасности, но и важнейшим инструментом реализации внешнеэкономической и геополитической стратегии страны. В условиях глобальной конкуренции на мировом рынке ядерных технологий и услуг РФ сохраняет лидирующие позиции, сочетая развитие внутренней инфраструктуры с масштабными проектами по экспорту реакторных установок, технологий и сервисов. Однако успешное развитие отрасли требует эффективного институционального взаимодействия между внутренним и внешним сегментами рынка. Гармонизация этих направлений возможна только при наличии развитой институциональной среды, включающей государственные структуры, корпорации, международные соглашения и правовые механизмы. В современном контексте на первый план выходят задачи формирования комплексной институциональной политики, способной обеспечить синергию внутреннего и внешнего рынков атомной энергетики. Анализ институциональных механизмов, регулирующих взаимодействие внутреннего и внешнего рынков атомной энергетики России, а также выявление направлений их оптимизации для обеспечения устойчивого развития отрасли и обусловили цель исследования. Международные санкции и геополитическая нестабильность актуализируют вопросы адаптации, стимулируют совершенствование альтернативных форм сотрудничества, таких как энергетическая дипломатия. В связи с этим особое внимание в исследовании уделяется институциональным реформам, направленным на устойчивое развитие и экологизацию энергетики. Важнейшую роль в формировании правил игры играют международные организации (Организация стран-экспортеров нефти, Евразийский экономический союз, Международное энергетическое агентство), влияющие на архитектуру регулирования. Соответственно, исследование институциональных основ взаимодействия внутреннего и внешнего рынков атомной энергетики России представляется актуальным как в научном, так и в практическом плане, поскольку позволяет определить механизмы оптимизации развития отрасли, выявить институциональные барьеры и предложить направления их преодоления в условиях глобальной трансформации энергетического сектора.

Ключевые слова: внутренний рынок, внешний рынок, институциональное взаимодействие, энергетика, энергетическая безопасность, экспорт, государственное регулирование, международное сотрудничество, энергетический суверенитет, IEA, OECD, ENTSO-E, ACER

Для цитирования: Моттаева А.Б. Институциональные основы взаимодействия внутреннего и внешнего рынков атомной энергетики Российской Федерации // Управление. 2025. Т. 13. № 3. С. 64–77. DOI: 10.26425/2309-3633-2025-13-3-64-77

Received: 08.08.2025

Revised: 12.09.2025

Accepted: 15.09.2025

Institutional foundations of interaction between domestic and foreign nuclear energy markets of the Russian Federation

Asiat B. Mottaeva

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the General and Project Management Department

ORCID: 0000-0001-5854-6944, e-mail: asenka2574@gmail.com

Financial University under the Government of the Russian Federation; 49, Leningradsky prospekt, Moscow, 109337, Russia,

Abstract

Nuclear energy occupies a special place in the energy balance of Russia, being not only a key element of ensuring internal energy security, but also an essential tool for implementing the country's foreign economic and geopolitical strategy. In the context of global competition in the global market of nuclear technologies and services, Russia retains a leading position, combining the development of domestic infrastructure with large-scale projects for the export of reactor installations, technologies and services. However, the successful development of the industry requires effective institutional interaction between internal and external market segments. The harmonisation of these areas is possible only if there is a developed institutional environment, including government agencies, corporations, international agreements and legal mechanisms. In the modern context, the tasks of forming a comprehensive institutional policy capable of ensuring synergy between the domestic and foreign nuclear energy markets come to the fore. The purpose of the study was to analyse the institutional mechanisms governing the interaction of the domestic and foreign nuclear energy markets in Russia, as well as to identify ways to optimize them to ensure the sustainable development of the industry. International sanctions and geopolitical instability raise issues of adaptation and stimulate the development of alternative forms of cooperation, such as energy diplomacy. In this regard, the study pays special attention to institutional reforms aimed at sustainable development and greening of energy. The most important role in shaping the rules of the game is played by international organizations (OPEC, EAEU, IEA) that influence the regulatory architecture. Accordingly, the study of the institutional foundations of interaction between Russia's domestic and foreign nuclear energy markets is relevant both scientifically and practically, as it allows us to identify mechanisms for optimizing the development of the industry, identify institutional barriers and suggest ways to overcome them in the context of the global transformation of the energy sector.

Keywords: domestic market, foreign market, institutional interaction, energy, energy security, export, government regulation, international cooperation, energy sovereignty, IEA, OECD, ENTSO-E, ACER

For citation: Mottaeva A.B. (2025). Institutional foundations of interaction between domestic and foreign nuclear energy markets of the Russian Federation. *Upravlenie / Management (Russia)*, 13 (3), pp. 64–77. DOI: 10.26425/2309-3633-2025-13-3-64-77



Введение / Introduction

Современные глобальные тенденции в энергетике требуют переосмысления принципов и механизмов взаимодействия внутреннего и внешнего рынков энергоносителей. В условиях роста геополитической напряженности, санкционного давления и трансформации мировой энергетической архитектуры государства стремятся к укреплению энергетического суверенитета, что делает особенно актуальным вопрос институциональной координации данных рынков¹.

Внутренний рынок энергоносителей отражает потребности национальной экономики, включая задачи энергообеспечения, регулирования цен, поддержки приоритетных отраслей и перехода к зеленой энергетике. Внешний рынок, в свою очередь, обеспечивает экспортную выручку, международное влияние и технологическое развитие. Однако противоречия между ними могут проявляться в условиях нестабильности цен, дефицита ресурсов и изменения международных торговых правил [Хабачев, 2017].

Институциональные основы функционирования и развития электроэнергетики сформированы с учетом специфических свойств основной продукции отрасли — электроэнергии (мощности), таких как единство во времени процессов производства электроэнергии генерирующими объектами, ее транспортировки и распределения по электрическим сетям, сбыта потребителям, невозможность складирования, высокая степень неравномерности территориального распределения объемов и временных режимов потребления [Хабачев, 2017].

Институциональные основы взаимодействия охватывают как формальные структуры (государственные органы, регулирующие агентства, международные организации), так и неформальные (корпоративные соглашения, инвестиционные партнерства, трансграничные альянсы). Развитие таких институтов позволяет минимизировать риски, синхронизировать приоритеты и вырабатывать единую стратегию развития энергетического комплекса [Данилкин, 2020].

Особый интерес вызывает взаимодействие внутреннего и внешнего рынков в сегменте атомной энергетики, где Российская Федерация (далее — РФ, Россия) выступает в роли одного из ключевых игроков. Развитие экспортных ядерных проектов требует соблюдения высоких стандартов безопасности, экологии и международного регулирования, что предполагает глубокую институциональную интеграцию.

Тема институциональных основ взаимодействия внутреннего и внешнего энергетических рынков России на сегодняшний день обсуждается среди как российских, так и зарубежных ученых. Значительный вклад в развитие теории внесли В.И. Данилкин, А.А. Макаров, А.В. Токарев и др., чьи труды посвящены вопросам энергетической безопасности, институционального моделирования и энергетического суверенитета России в условиях санкционного давления и трансформации глобального энергетического рынка [Данилкин, 2020; Макаров, 2019; Макаров, 2019]. М. Давидсон и Г. Лабутин подробно описали механизм функционирования рынка электроэнергии в России, отмечая, что уникальной спецификой российского оптового рынка является модель экономической диспетчеризации на основе явных нелинейных уравнений потока мощности (англ. AC-based economic dispatch) [Davidson, Labutin, 2019]. Они показали, что данная модель, используемая как коммерческим, так и системным оператором, обеспечивает надежное и устойчивое взаимодействие между рынком электроэнергии и системой управления сетью. С. Кирдина-Чэндлер в своих работах по институциональной экономике подчеркивает важность сбалансированного сочетания формальных и неформальных институтов для эффективности национальных рынков [Кирдина-Чэндлер, 2023]. Ю. Шафраник анализировал инфраструктурные инициативы РФ и делал акцент на их роли в обеспечении энергетической независимости и семействе экспортной энергетической архитектуры, в условиях роста неопределенности и непредвиденных обстоятельств, переживания нового переломного момента и ожидающих изменений, а также их последствий². Д.Н. Норт исследовал положения неинституционализма, подчеркивающего ключевую роль институций в обеспечении устойчивого развития энергетических рынков [Норт, 2012]. Дж. Стиглиц в своем исследовании теории государственного регулирования раскрывает значение государства как координатора интересов между экспортной моделью и внутренними потребностями в энергоресурсах [Stiglitz, 2020]. В своей работе Д. Йергин объясняет взаимосвязь между энергетической политикой и международными отношениями в условиях растущей политической напряженности [Yergin, 1991].

Таким образом, системное изучение институциональных механизмов и разработка рекомендаций по их оптимизации становятся важными научными задачами, решение которых обеспечит устойчивость энергетической политики и повысит конкурентоспособность

¹ International Energy Agency. Global energy review 2025. Режим доступа: <https://iea.blob.core.windows.net/assets/5b169aa1-bc88-4c96-b828-aaa50406ba80/GlobalEnergyReview2025.pdf> (дата обращения: 04.08.2025).

² Горнопромышленники России. Доклад Ю. Шафраника в связи с тридцатилетием Союза нефтегазопромышленников. Режим доступа: <https://gorprom.org/2022/03/31/выступление-юрия-шафраника-на-юбилей> (дата обращения: 04.08.2025).

национальной экономики в условиях глобальной трансформации.

Цели и методы исследования / Research objectives and methods

Цель исследования — выявить институциональные механизмы и барьеры взаимодействия внутреннего и внешнего энергетических рынков, а также оценить направления стратегических реформ, обеспечивающих устойчивость и конкурентоспособность национальной энергетической системы в условиях глобальных вызовов и трансформаций.

Методологическая и теоретическая базы исследования основываются на комплексном применении ряда аналитических инструментов, позволяющих всесторонне рассмотреть институциональные механизмы функционирования энергетического сектора. В первую очередь используется институциональный анализ, направленный на выявление формальных и неформальных норм, регулирующих функционирование энергетических рынков как внутри страны, так и на международной арене. Этот подход позволяет понять, как институты определяют поведение субъектов рынка, их адаптационные стратегии и степень устойчивости к внешнеэкономическим шокам, потенциала технологического суверенитета и международного сотрудничества вне рамок санкционных ограничений.

Результаты и обсуждение / Results and discussion

Современное развитие международных энергетических рынков в значительной степени определяется глобальной тенденцией к декарбонизации энергетики и устойчивым ростом мирового энергопотребления [Бабич, 2019]. В сложившихся условиях государства разрабатывают и реализуют собственные энергетические стратегии, исходя из национального топливно-энергетического потенциала и интерпретируя динамику международных энергетических процессов сквозь призму национальных интересов. При этом только рынок нефти обладает по-настоящему глобальным охватом, выступая в качестве базового элемента мировой энергетической системы. Остальные сегменты топливно-энергетического комплекса, как правило, характеризуются макрорегиональной структурой и функционируют преимущественно в наднациональных форматах [Бабич, 2019].

В этом контексте Россия, обладая значительными природными ресурсами, развивает сложную систему энергетических взаимоотношений, которая охватывает как внутренний рынок, ориентированный на обеспечение

национальной энергетической безопасности, так и внешний рынок, являющийся важнейшим источником доходов и инструментом геополитического влияния. Эффективное взаимодействие между этими двумя сегментами энергетического пространства требует четко выстроенной институциональной модели, способной реагировать на внешние вызовы, санкционное давление, климатическую повестку и технологические трансформации.

Интеграция национальных рынков электроэнергии рассматривается как средство повышения эффективности, надежности энергоснабжения и конкурентоспособности экономик за счет синергетического эффекта — более результативного использования генерирующих мощностей и сетевой инфраструктуры в масштабе региона³.

Институциональные основы представляют собой совокупность нормативно-правовых, организационно-административных и экономических механизмов, определяющих правила функционирования энергетической системы. Их роль заключается не только в обеспечении устойчивости поставок, но и в регулировании экспортных потоков, распределении ресурсов, определении ценовой политики, инвестиционного климата и степени государственной поддержки. В условиях усиления глобальной конкуренции и дестабилизации международной политико-экономической обстановки возрастает значение гибкости и адаптивности этих институтов [Макаров, 2020; Макаров, 2019; Davidson, Labutin, 2019].

В последние годы введение режима экономических санкций и последовавший затем разрыв многочисленных технологических и логистических связей определенным образом обострили вопрос о необходимости актуализации механизмов развития энергетического рынка [Степанов, 2024]. Одним из ключевых элементов институциональной архитектуры является формирование устойчивых механизмов координации интересов государственных органов, частного сектора и международных партнеров. Эффективная институциональная система должна предусматривать стратегическое планирование, прозрачность в принятии решений, адаптацию к внешним вызовам (например, колебаниям мировых цен на нефть и газ), а также обеспечение энергетической безопасности и устойчивости [Данилкин, 2021 Норт, 2012]. Кроме того, важным аспектом институционального взаимодействия выступает обеспечение согласованности между стратегиями внутреннего энергетического развития и экспортной политикой.

³ RISE. Regulatory Indicators for Sustainable Energy. The time is now. Режим доступа: https://rise.esmap.org/data/files/reports/2024/rise_report_2024_050125_v7_final_web.pdf (дата обращения: 04.08.2025).

Учитывая, что сегодня рынки отраслей топливно-энергетического комплекса тесно связаны между собой, отражая формирование топливно-энергетического баланса в мировом масштабе, в условиях растущей конкуренции на глобальных рынках энергоресурсов страны стремятся формировать благоприятные институциональные условия для привлечения инвестиций, стимулирования модернизации инфраструктуры и повышения эффективности энергопроизводства [Макаров, 2019; Остроухова, 2015]. Современные международные энергетические рынки влияют на экономический, политический и экологический баланс как на национальном, так и на международном уровне⁴. Стоит выделить основные аспекты влияния и тенденции развития современных энергетических рынков [Остроухова, 2015]. К главным аспектам воздействия относятся:

- **экономический баланс.** Энергетический сектор является основой для большинства национальных экономик и базой для экономического развития любой страны. Конъюнктура мирового энергетического рынка влияет на экономические процессы в странах-участниках;

- **политический баланс.** Каждая страна, будь то импортер или экспортер энергоресурсов, преследует свои политические, экономические и социальные интересы. Столкновение этих интересов является определяющим фактором, оказывающим влияние на общемировые тенденции развития энергетического рынка;

- **экологический баланс.** Глобальная энергетическая проблема тесно связана с экологией и негативными экологическими последствиями процессов производства и потребления энергии, которые приводят к климатическим изменениям и глобальному повышению температуры.

Среди ключевых тенденций развития современных энергетических рынков можно выделить:

- **глобализацию и интеграцию,** при которых международная торговля энергией расширяет границы и наращивает обороты. Все игроки энергетического рынка становятся более зависимыми друг от друга, что выводит проблему энергобезопасности с локального уровня на глобальный;

- **развитие новых технологий.** Выражается в развитии технологий добычи/производства и транспорта энергоресурсов, а также в формировании новой энергетики, основанной на возобновляемых источниках энергии (далее — ВИЭ), распределенной генерации, интеллектуализации и т.д.;

- **диверсификация структуры энергетики.** Способствует росту активности деятельности большинства

стран по диверсификации структуры своей энергетики, в частности, за счет расширения использования неуглеродных ВИЭ и местных видов топлива.

Очевидно, что современные международные энергетические рынки формируются под воздействием взаимосвязанных экономических, политических и экологических факторов [Макаров, 2019; Остроухова, 2015]. Их развитие определяется глобальными тенденциями, такими как рост интеграции, внедрение новых технологий и диверсификация энергетических структур, что требует комплексного подхода к обеспечению энергетической безопасности и устойчивости на глобальном и региональном уровнях.

В настоящее время в условиях нарастающего геополитического кризиса, сопровождающегося санкциями, ограничением международного сотрудничества, технологической изоляцией и изменением баланса сил на глобальном энергетическом рынке, возникает объективная необходимость переоценки экспортного потенциала энергоресурсов РФ [Моттаева, 2025].

Анализ текущего состояния институционального взаимодействия показывает, что в большинстве экспортно ориентированных стран наблюдаются усилия по гармонизации внутреннего регулирования с международными стандартами. В частности, в России проводится унификация тарифного регулирования, совершенствуется законодательство в области энергетики, создаются условия для устойчивого диалога между органами власти и частными компаниями, экспортирующими энергоносители [Кузьмин, 2025; Коломиец, 2022].

Существенным вызовом остается несовершенство механизмов обратной связи между экспортной стратегией и внутренним потреблением. Например, при высоком уровне экспорта могут возникать риски дефицита ресурсов внутри страны или роста внутренних цен на энергоносители. Это требует внедрения механизмов баланса между экспортом и обеспечением внутреннего спроса, например, через институциональные инструменты: квотирование, гибкое налогообложение, субсидирование и др. [Хабачев, 2017; Степанов, 2024; Кузьмин, 2025].

На практике же институциональные взаимодействия определяются как внутренними регуляторными актами (налогообложение, тарифная политика, лицензирование), так и внешними договорами, соглашениями, санкционными режимами и политико-экономической конъюнктурой [Хабачев, 2017; Коломиец, 2022].

На рис. 1 схематически представлены ведущие институциональные игроки и их функциональное

⁴Фазиллов В.Д. Глобальная энергетическая проблема: причины и пути ее решения. Режим доступа: https://kpfu.ru/portal/docs/F_1074404470/Fazylov.V.D._Globalnaya.energeticheskaya.problema.prichiny_posledstviya.i.puti.ejo.resheniya.pdf (дата обращения: 04.08.2025).



Примечание: ФАС – Федеральная антимонопольная служба; Минэнерго – Министерство энергетики РФ; IEA – International Energy Agency (англ. Международное энергетическое агентство); OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (англ. Организация экономического сотрудничества и развития); ENTSO-E – European Network of Transmission System Operators for Electricity (англ. европейская сеть системных операторов передачи электроэнергии); ACER – European Union Agency for the Cooperation of Energy Regulators (англ. Агентство Европейского союза по сотрудничеству регулирующих органов энергетики)

Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Рис. 1. Ведущие институциональные игроки энергоресурсов России

Fig. 1. Leading institutional players in Russia's energy resources

влияние на структуру внутреннего и внешнего рынков энергоресурсов России⁵.

Интерпретация данных рисунков дала возможность выделить следующие ключевые выводы:

- структура внутреннего и внешнего рынка энергоресурсов РФ формируется под воздействием различных групп институциональных игроков, каждая из которых реализует собственные регуляторные функции;
- национальные регуляторы, такие как ФАС и Минэнерго, посредством тарифной политики, лицензирования и балансировки спроса и предложения оказывают определяющее влияние на функционирование внутреннего рынка. Органы экспортного контроля и налогово-пошлинного регулирования создают институциональные барьеры, ограничивая гибкость энергетических компаний при выходе на внешние рынки, через установление налогов, квот и экологических сборов;

⁵ Крупнейшие компании электроэнергетики. Режим доступа: <https://minenergo.gov.ru/industries/power-industry/largest-electric-power-companies> (дата обращения: 04.08.2025).

- в свою очередь, международные организации (IEA, OECD, ENTSO-E, ACER) формируют стандартизированные рамки и регулятивные требования для международной торговли энергоресурсами, что способствует интеграции России в глобальные энергетические рынки [Хабачев, 2017; Коломиец, 2022].

Поэтому сегодня институциональные основы взаимодействия внутреннего и внешнего рынков энергоносителей представляют собой сложную совокупность правовых, экономических, организационных и политических механизмов, обеспечивающих согласованное развитие энергетического сектора в условиях глобальной интеграции. Следовательно, совокупное воздействие этих институциональных игроков определяет не только архитектуру внутреннего энергетического рынка, но и конкурентоспособность российских энергетических компаний на мировой арене [Хабачев, 2017; Коломиец, 2022]. Далее в табл. 1 представлено, как распределяются взаимосвязи институтов между внутренним и внешним рынками.

Таблица 1

Распределение взаимосвязи институтов между внутренним и внешним рынками

Table 1. The distribution of the relationship of institutions between domestic and foreign markets

Институт	Внутренний рынок	Внешний рынок
Регуляторы	Установление цен. Контроль доступности. Поддержка снижения углеродного следа	Максимизация валютной выручки. Соблюдение экспортных нормативов

Окончание табл. 1

Институт	Внутренний рынок	Внешний рынок
Налоги/пошлины	Стабильность бюджета. Экостимулы	Конкурентоспособность на мировом рынке
Экспортный контроль	–	Торговые квоты. Сертификация, экологические требования
Инфраструктура	Сетевая доступность. Инвестиции	Логистика. Развитие хабов и портов
Международные сети	–	Интеграция стандартов. Сертификация (углерод, безопасность)

Составлено автором по материалам источников [Хабачев, 2017; Коломиец, 2022] / Compiled by the author on the materials of the sources [Khabachev, 2017; Kolomiets, 2022]

Поданным таблицы определено, что регулирование внутреннего и внешнего рынков энергоресурсов в России осуществляется через комплексную институциональную архитектуру, при этом каждый институт играет специфическую роль. На внутреннем рынке акцент делается на ценовую стабильность, инфраструктурное развитие и стимулирование экологической устойчивости. Во внешнем сегменте приоритетами выступают соответствие международным стандартам, логистическая готовность и обеспечение конкурентоспособности. Такая дифференциация инструментов указывает на необходимость баланса между национальными интересами и глобальными требованиями [Серпуховитин, 2023].

Следующим этапом исследования выступает анализ существующих форматов институционального взаимодействия, направленный на выявление механизмов координации между национальными и международными факторами, а также на оценку их эффективности в обеспечении устойчивого функционирования и развития энергетических рынков РФ [Серпуховитин, 2023].

В энергетическом секторе институциональное взаимодействие представляет собой разветвленную систему, включающую международные, межгосударственные и национальные структуры. Эти механизмы обеспечивают координацию политики, регулирование рынков, стандартизацию технических требований и обмен данными между участниками глобального и регионального энергетического пространства⁶.

В табл. 2 представлена многоуровневая структура институционального взаимодействия в энергетической сфере, отражающая разделение на три ключевых уровня: международный, региональный и национальный [Кузьмин, 2025; Рубан, 2024]. На каждом уровне действуют собственные организации и механизмы координации — от глобальных соглашений и форумов

до внутригосударственных регулирующих органов. Такая структура обеспечивает комплексное регулирование энергетических процессов, включая торговлю, транзит, инвестиции и стандартизацию. Эффективность взаимодействия между этими уровнями является важнейшим условием устойчивости и безопасности мировой энергетической системы [Головин, 2017].

Далее представим типы институциональных взаимодействий, которые включают:

- формальные механизмы (соглашения, договоры, стандарты и регламенты);
- неформальные (международные энергетические форумы, круглые столы, диалоги на G20 (англ. Group of Twenty – Большая двадцатка), экспертные площадки). Например, «Российская энергетическая неделя», CERAWEEK и др.) [Волкова, Бурда, Гаврикова, 2022].

Именно неформальные форматы в последние годы играют все более значимую роль в условиях быстро меняющейся конъюнктуры, когда формальные переговорные процессы не успевают за динамикой рынка [Кузьмин, 2025; Гуменюк, 2019]. Институциональное взаимодействие в энергетике становится все более гибридным, сочетая жесткие регламентированные механизмы и мягкие формы дипломатии. Ключевыми трендами последних лет являются:

- 1) усиление региональных альянсов в ответ на геополитическую турбулентность;
- 2) рост роли ВИЭ и зеленых инициатив как объекта нового институционального регулирования;
- 3) смещение центра тяжести взаимодействий с Запада на Восток (Россия – Азия, БРИКС+ (BRICS, англ. Brazil, Russia, India, China, South Africa – Бразилия, Россия, Китай, Южная Африка);
- 4) увеличение роли национальных регуляторов в обеспечении устойчивости и автономности.

В результате проведенного исследования институциональных основ взаимодействия внутреннего и внешнего энергетических рынков России были выявлены ключевые направления и механизмы, определяющие согласованное функционирование этих

⁶ Magellan.education. Топливо-энергетический комплекс России. Режим доступа: <https://www.magellan.education/book/топливно-энергетический-комплекс-России> (дата обращения: 04.08.2025).

Таблица 2

Ключевые институциональные форматы регулирования и координации энергетических рынков

Table 2. Key institutional formats for regulating and coordinating energy markets

Уровень	Институции и форматы	Основные функции и роль	Актуальные тенденции / динамика
Международный	Энергетическая хартия (ЕСТ)	Механизм защиты инвестиций и регулирования споров в энергетике	Россия подписала, но не ратифицировала; снижение интереса стран ЕС из-за споров и критики механизма
	МЭА	Аналитика, прогнозы, координация экстренных мер по нефти, развитие чистой энергетики	Акцент на сценариях Net Zero by 2050, углубление сотрудничества по вопросам энергоперехода, устойчивости поставок и инноваций
	ОПЕК/ОПЕК+	Координация добычи нефти, стабилизация цен и рынка	С 2016 г. участие России; в 2020 г. сокращение добычи на 9,7 млн барр./сут; с 2021 г. постепенное восстановление квот и стабилизация рынка
Региональный	ЕС	Создание общего рынка электроэнергии и газа, развитие ВИЭ, снижение зависимости от внешних поставщиков	С 2015 г. формирование Энергетического союза ЕС; с 2022 г. ускорение перехода на ВИЭ и снижение импорта энергоресурсов (план REPowerEU)
	ЕАЭС	Формирование общих рынков электроэнергии и газа, координация тарифной и транспортной политики	Действуют рамочные соглашения; запуск общего рынка газа запланирован на 2025 г.; институциональная зрелость ниже, чем в ЕС
Национальный (РФ)	Минэнерго РФ	Разработка и реализация государственной энергетической политики	Формирование стратегий энергоперехода, планирование долгосрочного развития отрасли
	ФАС РФ	Анимонопольное регулирование и тарифное ценообразование	Контроль цен и тарифов, регулирование конкуренции
	Роснедра	Лицензирование недропользования	Выдача лицензий, контроль ресурсной базы
	АО «СО ЕЭС»	Оперативное управление ЕЭС	Обеспечение баланса генерации и потребления, надежности энергосистемы

Примечание: ЕТС – Energy Charter Treaty; МЭА – Международное энергетическое агентство; ОПЕК – Organization of the Petroleum Exporting Countries (англ. Организация стран-экспортеров нефти); ЕС – Европейский союз; ЕАЭС – Евразийский экономический союз; Роснедра – Федеральное агентство по недропользованию; АО «СО ЕЭС» – акционерное общество «Системный оператор Единой энергетической системы»

Составлено автором по материалам источников [Кузьмин, 2025; Рубан, 2024] / Compiled by the author on the materials of the sources [Kuzmin, 2025; Ruban, 2024]

сегментов. Установлено, что эффективная интеграция внутреннего энергетического рынка с глобальной энергетической системой требует устойчивых институциональных условий, способствующих адаптации к изменениям внешнеэкономической конъюнктуры, геополитической обстановки и внутренней структурной трансформации отрасли [Кузьмин, 2025; Рубан, 2024; Рожкова, 2022].

Показано, что на стыке внутреннего и внешнего рынков возникают как возможности для усиления энергетического суверенитета, так и риски, связанные с несогласованностью регулирования, ограничениями внешнего характера и слабостью отдельных институциональных элементов. Особое значение приобретают правовые и организационные механизмы, обеспечивающие баланс интересов государства, бизнеса и международных партнеров [Гуменюк, 2019; Рыбаков, 2024].

Соответственно, институциональная среда играет определяющую роль в формировании устойчивой

модели энергетического развития, сочетающей внутреннюю стабильность и внешнюю конкурентоспособность. Создание гибких, прозрачных и адаптивных институтов позволит РФ эффективнее реализовывать свои энергетические интересы как внутри страны, так и на международной арене, особенно в условиях текущих глобальных вызовов и перехода к низкоуглеродной экономике.

Направления дальнейших исследований / Directions for the further research

Международные и национальные нормы задают рамки, в которых формируется институциональная среда торговли энергоносителями, влияя как на объемы экспорта-импорта, так и на инвестиционную привлекательность отрасли. Среди ключевых международных соглашений следует отметить Договор к Энергетической хартии, который устанавливает

общие правовые принципы и механизмы разрешения споров в сфере энергетики. Несмотря на выход ряда стран из соглашения, ЕСТ продолжает оказывать значительное влияние на безопасность инвестиций и транзитную политику в странах Евразии и Содружества Независимых Государств.

Особое значение приобретают обязательства, вытекающие из Парижского соглашения по климату, которые требуют от стран-участниц включения низкоуглеродных стратегий в энергетическую политику [Кузьмин, 2025; Серпуховитин, 2023]. Это ведет к переориентации энергетических рынков и торговых потоков в сторону ВИЭ и повышает роль экологических стандартов в международной торговле энергией [Степанов, 2024]. Возобновляемая энергия — обеспечение более безопасного будущего, применение которой фактически является самым дешевым вариантом энергоснабжения в большинстве регионов мира⁷.

На национальном уровне законодательство об энергетике, тарифах, лицензировании и охране окружающей среды непосредственно влияет на структуру экспорта и импорта. Например, в РФ нормативное регулирование экспорта газа и нефти осуществляется в соответствии с Федеральным законом «О государственном регулировании внешнеторговой деятельности» № 164-ФЗ и программой «Энергетическая стратегия России на период до 2035 года»^{8,9}. Подобные стратегии формируют приоритеты и механизмы взаимодействия с зарубежными рынками, а также определяют условия допуска иностранных инвесторов.

Наряду с этим усиление санкционного режима в отношении ряда стран (например, России и Ирана) оказывает прямое влияние на международные энергетические потоки, провоцируя переориентацию на альтернативные рынки и стимулируя развитие национальных нормативно-правовых механизмов, направленных на импортозамещение и формирование устойчивой экспортной модели¹⁰.

⁷ Организация Объединенных Наций. Возобновляемая энергия — обеспечение более безопасного будущего. Режим доступа: <https://www.un.org/ru/climatechange/raising-ambition/renewable-energy> (дата обращения: 04.08.2025).

⁸ Федеральный закон от 08.12.2003 г. № 164-ФЗ «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности» (последняя редакция). Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45397/ (дата обращения: 04.08.2025).

⁹ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 09.06.2020 г. № 1523-р «Об Энергетической стратегии Российской Федерации на период до 2035 года». Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/w4sigFOiDjGVdYT4IgsApssm6mZRb7wx.pdf> (дата обращения: 04.08.2025).

¹⁰ Урошлева А. Санкционная политика: «последствия режима» и перспективы экономического развития. Режим доступа: <https://www.garant.ru/article/1218559/> (дата обращения: 04.08.2025).

В результате можно утверждать, что международные правовые нормы и климатические соглашения создают основу долгосрочной предсказуемости энергетической торговли, в то время как национальные нормативы обеспечивают гибкость и адаптацию к изменяющимся геополитическим условиям [Фролов, 2021]. Оптимальное сочетание этих двух уровней регулирования способствует институциональной устойчивости и сбалансированному развитию энергетического рынка.

Институциональное взаимодействие в энергетической сфере представлено многоуровневыми структурами: международными соглашениями (например, Энергетическая хартия), межгосударственными организациями (МЭА, ОПЕК, Евразийская экономическая комиссия), а также национальными регулирующими органами. В России такую функцию исполняют ФАС, Минэнерго, Роснедра, а также системные операторы в электроэнергетике (например, АО «СО ЕЭС») [Кузьмин, 2025; Рубан, 2024; Dyakova, 2017]. Институциональные взаимодействия, практикуемые на международном уровне:

- двусторонние соглашения о транзите и поставках энергоресурсов (Россия — Китай, Россия — Турция);
- многосторонние платформы, регулирующие принципы торговли (Всемирная торговая организация, ОПЕК+);
- региональные интеграционные союзы (например, ЕС, ЕАЭС), в которых нормы и стандарты унифицируются.

Соответственно, международные институциональные форматы могут быть формальными (законодательно закрепленными) или неформальными (экспертные площадки, торгово-дипломатические диалоги).

Далее в исследовании проведем оценку влияния международных и национальных норм на энергетическую торговлю. Для этого международные правовые нормы (например, Парижское соглашение, Энергетическая хартия) создают рамочные условия для декарбонизации и устойчивого энергетического обмена, и их влияние выражается в следующих нормах, представленных ниже:

- имплементация углеродных налогов (СВАМ (англ. Carbon Border Adjustment Mechanism — механизм трансграничного углеродного регулирования) ЕС), влияющих на структуру экспорта углеводородов;
- обязательства по углеродной нейтральности, заставляющие страны корректировать энергетическую политику;
- стандарты ESG (англ. environmental, social, governance — экологическое, социальное и корпоративное управление), которым теперь должны соответствовать крупные энергетические компании при выходе на международные рынки.

В России национальные нормы, например Федеральный закон № 35-ФЗ «Об электроэнергетике» или доктрина энергетической безопасности РФ, играют решающую роль в формировании структуры экспорта и приоритетов внутреннего рынка¹¹. Их несогласованность с международными рамками может вызывать институциональные конфликты (пример – проект «Северный поток-2»).

Как ранее уже упоминалось, современное развитие мировой экономики неразрывно связано с диверсификацией энергетического баланса, которая стала ключевым фактором устойчивого роста и технологической суверенности государств [Фролов, 2021]. Энергетическая торговля между странами осуществляется на фоне растущей взаимозависимости и определяется уровнем развития инфраструктурных узлов – транспортных коридоров, хранилищ, распределительных сетей и контрактных механизмов. Согласно данным аналитических докладов Международного энергетического агентства (2024 г.), структура глобального энергетического рынка условно делится на три функционально различающиеся группы государств: производители-экспортеры (нетто-экспортеры), потребители-импортеры (нетто-импортеры) и страны-транзитеры, выступающие связующим звеном между первыми двумя¹².

Для нетто-импортеров ключевым понятием становится энергетическая безопасность, которая трактуется как обеспечение устойчивого доступа к энергоресурсам

¹¹ Федеральный закон от 26.03.2003 г. № 35-ФЗ «Об электроэнергетике» (редакция от 25.10.2024 г.), (с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 01.03.2025 г.). Режим доступа: <https://legalacts.ru/doc/federalnyi-zakon-ot-26032003-n-35-fz-ob/> (дата обращения: 04.08.2025).

¹² Варушкин Н.А. Политико-правовая трилемма в энергетической сфере. Режим доступа: https://alrf.msk.ru/politiko_pravovaya_trilemma_v_energeticheskoy_sfere (дата обращения: 04.08.2025).

по экономически приемлемым ценам с сохранением возможности политического и стратегического маневра¹³. С ускорением глобальной трансформации энергетики мировой рынок накопителей энергии также обнаружил возможности для ускоренного развития [Фролов, 2021].

В итоге архитектура глобального энергоснабжения базируется на балансировании интересов этих трех групп, где эффективность торговли определяется не только экономикой предложений и спроса, но и степенью институциональной согласованности, стабильностью транзитных маршрутов и геополитическими условиями¹⁴. Важной частью исследования выступает определение стратегических приоритетов и рисков институционального взаимодействия [Шум, 2022].

В заключение проведенного исследования представлен комплексный анализ институциональных механизмов взаимодействия, который позволил выявить внутренние закономерности и динамику развития энергетического сотрудничества, а также обосновать выбор стратегических приоритетов его дальнейшего развития России в этой сфере. Такой анализ связал как долгосрочные цели национальной энергетической политики, так и изменяющуюся архитектуру глобальных рынков, выявляя потенциальные риски и ограничения – от правовых и геополитических до технологических и экологических [Рубан, 2024; Вагин, 2025]. В результате сформирована табл. 3, систематизирующая ключевые направления и угрозы, определяющие динамику энергетической безопасности страны, которая раскрывает их институциональные аспекты и возможные последствия для функционирования энергетических рынков.

¹³ Там же.

¹⁴ Там же.

Таблица 3

**Стратегические приоритеты и риски институционального взаимодействия
в обеспечении энергетической безопасности России**

Table 3. Strategic priorities and risks of institutional cooperation in ensuring Russia's energy security

Блок	Содержание	Институциональные аспекты/последствия
Стратегические приоритеты	Диверсификация экспортных направлений – переориентация поставок на рынки Азии, Африки и Латинской Америки	Требует адаптации контрактных механизмов, логистики и сертификации; пример – поставки СПГ в Индию и Пакистан с учетом национальных стандартов и валютных ограничений
	Создание национальных торговых и расчетных платформ – переход на рубль/юань, развитие СПФС	Снижение санкционных рисков и зависимости от SWIFT; формирование собственной нормативной архитектуры трансграничной торговли энергоресурсами
	Импортозамещение в критическом оборудовании – развитие машиностроения и производства турбин, трансформаторов, СУЗ	Реализация через ФЦП, субсидирование, СПИК; стимулирование локализации производства и технологического суверенитета
Основные риски институционального взаимодействия	Санкционные ограничения и технологическая изоляция	Разрыв между потребностями и возможностями индустрии; пример – уход Siemens из проектов газотурбин вызвал необходимость срочной локализации и модернизации отечественного производства (Ростех)

Блок	Содержание	Институциональные аспекты/последствия
Основные риски институционального взаимодействия	Углеродные барьеры (СВАМ ЕС) – трансграничная углеродная корректировка	Необходимость расчета углеродного следа и сертификации экспорта электроэнергии и алюминия; интеграция международных требований в национальные институты
	Политизация транзитной инфраструктуры	Уязвимость международных маршрутов (пример – украинский ГТС); требует создания устойчивых институциональных соглашений с механизмами арбитража
	Несо согласованность внутринациональных институтов	Конфликты между ФАС и Минэнерго по тарифам, субсидиям и квотам; необходимость создания единой модели управления с механизмами обратной связи и координации нормативных актов

Примечание: СПФС – система передачи финансовых сообщений; СУЗ – станция управления заказами; СПГ – сжиженный природный газ; SWIFT – Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication (англ. Общество всемирных межбанковских финансовых телекоммуникаций); ФЦП – федеральная целевая программа; СПИК – специальный инвестиционный контракт; ГТС – гидротехническое сооружение

Составлено автором по материалам источников [Рубан, 2024; Вагин, 2025] / Compiled by the author on the materials of the sources [Ruban, 2024; Vagin, 2025]

Данные табл. 2 показывают, что стратегические приоритеты энергетической политики России – диверсификация экспортных направлений, развитие национальных торгово-расчетных платформ и импортозамещение в критически значимом оборудовании – направлены на укрепление технологического суверенитета и снижение зависимости от внешних факторов. Однако их реализация сталкивается с комплексом институциональных рисков, среди которых выделяются санкционные ограничения, углеродные барьеры ЕС, политизация транзитной инфраструктуры и несогласованность внутринациональных регуляторов. Наличие таких барьеров создает угрозу фрагментации энергетической политики и снижает устойчивость функционирования энергетического комплекса.

В результате институциональное взаимодействие на внутреннем и внешнем энергетических рынках формирует стратегическую ось развития энергетического сектора России. Диверсификация, создание новых расчетных платформ и импортозамещение –

ключевые направления институциональной устойчивости. Однако риски санкций, углеродных барьеров и внутренних противоречий требуют гибкой и интегративной политики на стыке дипломатии, экономики и технологии [Фролов, Крупнов, 2025; Смирнов, 2017; Швачко, 2022]. Следовательно, обеспечение энергетической безопасности требует выстраивания согласованной институциональной модели, способной интегрировать механизмы стратегического планирования, координации регуляторов и адаптации к трансграничным требованиям.

Какие же институциональные механизмы могут способствовать снижению барьеров между внутренним и внешним энергетическими рынками? Ответом на этот вопрос с целью преодоления институциональных барьеров и усиления согласованности между внутренними и внешними энергетическими рынками предлагается модель двойного институционального сопровождения (рис. 2).



Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

Рис. 2. Модель двойного институционального сопровождения

Fig. 2. Model of dual institutional support

На основании данных, представленных на рисунке, можно сделать следующий вывод: модель отражает стратегический подход к формированию устойчивой и гибкой системы регулирования экспорта энергетических ресурсов, основанной на двойном институциональном контуре — внутреннем и внешнем [Крупнов, 2025; Смирнов, 2017; Швачко, 2022]. С одной стороны, она предполагает создание прозрачных, унифицированных механизмов государственного контроля и сертификации (внутренний уровень), с другой — активное развитие международных цифровых и дипломатических инструментов (внешний уровень), обеспечивающих интеграцию в глобальные рынки. Ключевым элементом выступает институционализация зеленой дипломатии как средства преодоления барьеров между энергетическими системами стран. Итогом такого подхода становится усиление экспортной конкурентоспособности России, особенно в атомной энергетике, через стандартизированные, экологически обоснованные и политически согласованные каналы взаимодействия [Фролов, Швачко, 2022]. В завершение исследования разработаны следующие рекомендации по усилению институциональной координации:

- создание межведомственных платформ, объединяющих внешнеполитические, энергетические и экономические ведомства;
- укрепление роли стратегического планирования в рамках Минэнерго и Совета Безопасности;
- разработка цифровой платформы учета институциональных рисков на основе технологий искусственного интеллекта (далее — ИИ) и Big Data (англ. большие данные);
- гармонизация национального законодательства с международными нормами, без ущерба для энергетического суверенитета;
- расширение роли общественных и экспертных институтов в энергетической дипломатии.

Проведенный анализ институциональных механизмов энергетической дипломатии позволяет выделить ключевые направления совершенствования системы управления экспортным потенциалом в условиях усиливающейся международной конкуренции и санкционных ограничений. Представленные стратегические приоритеты формируют основу для устойчивого институционального развития, способного обеспечить адаптацию к быстро меняющейся геополитической среде. Особое значение приобретают формирование межведомственных координационных платформ, усиление роли стратегического планирования и внедрение цифровых решений на основе технологий ИИ и анализа больших данных. Гармонизация национального законодательства с между-

народными стандартами при сохранении энергетического суверенитета, а также институционализация участия экспертных и общественных структур открывают новые горизонты для многоуровневого взаимодействия в сфере энергетики. Таким образом, реализация обозначенных мер может стать основой формирования нового контура энергетической дипломатии России, сочетающего технологическую независимость, правовую гибкость и проактивную международную политику.

Заключение / Conclusion

Проведенное исследование институциональных основ взаимодействия внутреннего и внешнего энергетических рынков РФ позволило комплексно проанализировать механизмы сопряжения национального и глобального энергетического пространства. Установлено, что эффективное функционирование энергетического сектора невозможно без системной институциональной интеграции, обеспечивающей баланс между внутренними потребностями страны и требованиями внешней конъюнктуры.

Внутренний рынок должен служить базой для технологического обновления и внедрения инноваций, что, в свою очередь, станет основой для успешной реализации экспортных проектов. Внешний рынок, напротив, обеспечивает поступление инвестиций, расширяет международные связи и укрепляет позиции России в глобальной энергетической системе.

Внутренний энергетический рынок формируется под воздействием государственной политики, структуры собственности, тарифного регулирования и уровня инвестиционной привлекательности. В то же время внешний рынок зависит от международных соглашений, геополитических факторов, глобального спроса и трансграничной логистики. Исследование показало, что между этими сегментами существует сложная система взаимосвязей, требующая согласованной институциональной поддержки, включая развитие правовых механизмов, координацию стратегий и формирование единой энергетической доктрины.

Ключевым условием устойчивости энергетической системы России является адаптация институциональной среды к вызовам энергетического перехода, санкционного давления и растущей конкуренции на глобальных рынках. Результаты работы подтверждают необходимость усиления координации между регулирующими органами, компаниями и международными партнерами для обеспечения устойчивого развития энергетики. Таким образом, для долгосрочной конкурентоспособности российской атомной энергетики требуется дальнейшее совершенствование

институциональной среды, направленное на баланс интересов внутреннего и внешнего рынков. Это позволит укрепить энергетическую безопасность стра-

ны, повысить эффективность отрасли и сохранить лидерские позиции России в глобальной архитектуре атомной энергетики.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Бабич С.В. Современные перспективы формирования международных энергетических рынков. Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2019;4(118):40–46.

Вагин Г.С. Стратегическое управление промышленностью Российской Федерации в условиях социально-экономической трансформации регионов. E-Management. 2025;2(8):16–31. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2025-8-2-16-31>

Волкова И., Бурда Е., Гаврикова Е. Механизмы взаимодействия экономических агентов в интеллектуальных энергетических системах. Энергетическая политика. 2022;3(169):86–98.

Головин Р.А. Экспортный потенциал атомной отрасли Российской Федерации и перспективы его инновационного развития. Надежность и безопасность энергетики. 2017;1(10):11–17. <https://doi.org/10.24223/1999-5555-2017-10-1-11-17>

Гуменюк В.И., Туманов А.Ю., Атоян Г.Л. Атомная отрасль России: развитие в ногу со временем. Научно-технические ведомости СПбПУ. Естественные и инженерные науки. 2019;3(25):28–46. <https://doi.org/10.18721/JEST.25302>

Данилкин В.И. Энергетическая безопасность России: институциональный подход. Энергетическая политика. 2021;4:32–45.

Кирдина-Чэндлер С.Г. Теория институциональных X- и Y-матриц. Новые результаты и актуальные вызовы. М.: Институт экономики Российской академии наук; 2023. 60 с.

Коломиец А.Р., Кудрин А.А. Общий рынок электроэнергии ЕАЭС: эффекты для России. Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2022;4(38):532–550. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2022.403>

Крупнов Ю.А., Моттаева А.Б. Тенденции и перспективы развития мирового энергетического рынка: прогноз на 2025 г. E-Management. 2025;1(8):43–54. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2025-8-1-43-54>

Кузьмин В.В. Институциональные аспекты интеграции электроэнергетических рынков ЕАЭС: компаративный анализ на основе опыта стран Европейского союза. Экономика, предпринимательство и право. 2025;6(15):4129–4150. <https://doi.org/10.18334/epp.15.6.123327>

Макаров А.А. Энергетическая стратегия России: институциональные вызовы. Вестник Института экономики Российской академии наук. 2019;3:15–28.

Макаров А.А., Токарев А.В. Моделирование устойчивого энергетического развития в условиях санкционного давления. Проблемы прогнозирования. 2020;5:97–112.

Моттаева А.Б. Определение экспортного потенциала атомной энергетики Российской Федерации в условиях геополитического кризиса. E-Management. 2025;2(8):45–59. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2025-8-2-45-59>

Норт Д.К. Институты, институциональные изменения и экономические показатели. М.: Фонд экономической книги «Начала»; 2012.

REFERENCES

Babich S.V. Current perspectives for the formation of international energy markets. Proceedings of the St. Petersburg State University of Economics. 2019;4(118):40–46. (In Russian).

Danilkin V.I. Energy security of Russia: institutional approach. Energy policy. 2021;4:32–45. (In Russian).

Davidson M.R., Labutin G.V. Market applications in the electricity market of the Russian Federation. International Journal of Public Administration. 2019;15–16(42):1363–1369. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1655031>

Dyakova G., Izmaylova S., Mottaeva A., Karanina E. Priority directions of the improvement of energy management at the enterprise. In: Earth and environmental science: Proceedings of the IOP Conference Series, volume 90, Khabarovsk, 10–13 April, 2017. Khabarovsk: Institute of Physics Publishing; 2017. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/90/1/012218>

Frolov A.V. Nuclear energy export as an instrument of Russia's foreign policy influence. World Economy and International Relations. 2021;3(67):47–55. (In Russian). <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2021-65-3-47-55>

Golovin R.A. Potential and innovative development prospects of Russia's nuclear industry export. Safety and Reliability of Power Industry. 2017;1(10):11–17. (In Russian). <https://doi.org/10.24223/1999-5555-2017-10-1-11-17>

Gumenyuk V.I., Tumanov A.Yu., Atoyan G.L. Atomic industry of Russia: keeping up with the times. St. Petersburg Polytechnic University Journal of Engineering Science and Technology. 2019;3(25):28–46. (In Russian). <https://doi.org/10.18721/JEST.25302>

Khabachev L.D. Institutional foundations of economics and management in the electric power industry: textbook. St. Petersburg: Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University; 2017. 124 p. (In Russian).

Kirdina-Chandler S.G. Theory of institutional X- and Y-matrices. New results and current challenges. Moscow: Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences; 2023. 60 p. (In Russian).

Kolomiets A.R., Kudrin A.A. Common electricity market of the EAEU: effects for Russia. St Petersburg University Journal of Economic Studies. 2022;4(38):532–550. (In Russian). <https://doi.org/10.21638/spbu05.2022.403>

Krupnov Yu.A., Mottaeva A.B. Trends and prospects for the development of the global energy market: forecast for 2025. E-Management. 2025;1(8):43–54. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2025-8-1-43-54>

Kuzmin V.V. Institutional aspects of integrating EAEU electric power markets: a comparative analysis based on the experience of the European Union countries. Journal of Economics, Entrepreneurship and Law. 2025;6(15):4129–4150. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/epp.15.6.123327>

Makarov A.A. Energy strategy of Russia: institutional challenges. Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. 2019;3:15–28. (In Russian).

- Остроухова Н.Г.* Современное состояние и ключевые тенденции развития мировых энергетических рынков: последствия для России. Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Социально-экономические науки. 2015;2(15):23–35.
- Рожкова Л.В., Кафтулина Ю.А., Коса С.С., Сальникова О.В.* Перспективы несырьевого неэнергетического экспорта Российской Федерации в условиях санкционных ограничений. Экономические отношения. 2022;3(12):433–450. <https://doi.org/10.18334/eo.12.3.115093>
- Рубан Д.А.* Управленческие вызовы в условиях цифровизации. Рецензия на книгу Management for digital transformation (Springer, 2024). E-Management. 2024;1(7):70–74. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2024-7-1-70-74>
- Рыбаков В.В.* Инструменты поддержки освоения новых внешних рынков в условиях санкций. Экономические отношения. 2024;3(14):505–518. <https://doi.org/10.18334/eo.14.3.121447>
- Серпуховитин Д.А.* Показатели результативности государственных институтов как параметры национальной инновационной системы. E-Management. 2023;2(6):49–60. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2023-6-2-49-60>
- Смирнов Е.Н., Терелянский П.В.* Отраслевые и функциональные аспекты развития мирового рынка систем и технологий искусственного интеллекта. Вестник университета. 2017;10:30–34.
- Степанов А.А., Савина М.В., Степанов И.А.* Технологический суверенитет: сущность и концепция постинформационного общества. Креативная экономика. 2024;3(18):737–750. <https://doi.org/10.18334/ce.18.3.120738>
- Фролов А.В.* Экспорт атомной энергетики как инструмент внешнеполитического влияния России. Мировая экономика и международные отношения. 2021;3(67):47–55. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2021-65-3-47-55>
- Хабачев Л.Д.* Институциональные основы экономики и управления в электроэнергетике: учебное пособие. СПб.: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого; 2017. 124 с.
- Швачко А.А.* Векторы совершенствования стратегий развития российских предприятий в контексте предпосылок к трансформации российской экономики. E-Management. 2024;1(7):48–60. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2024-7-1-48-60>
- Шум Н.М., Логинов М.П.* Экспортный потенциал как основа системы международных экономических отношений. Вестник Евразийской науки. 2023;5(15). <https://doi.org/10.15862/34ECVN523>
- Davidson M.R., Labutin G.V.* Market applications in the electricity market of the Russian Federation. International Journal of Public Administration. 2019;15–16(42):1363–1369. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1655031>
- Dyakova G., Izmaylova S., Mottaeva A., Karanina E.* Priority directions of the improvement of energy management at the enterprise. In: Earth and environmental science: Proceedings of the IOP Conference Series, volume 90, Khabarovsk, 10–13 April, 2017. Khabarovsk: Institute of Physics Publishing; 2017. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/90/1/012218>
- Stiglitz J.* Economics of the public sector. New York: W.W. Norton; 2000. 599 p.
- Yergin D.* The prize. The epic quest for oil, money, and power. New York: Free Press; 1991. 908 p.
- Makarov A.A., Tokarev A.V.* Modeling sustainable energy development under sanctions pressure. Studies on Russian Economic Development. 2020;5:97–112. (In Russian).
- Mottaeva A.B.* Determining the export potential of the Russian Federation's nuclear energy sector amid geopolitical crisis. E-Management. 2025;2(8):45–59. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2025-8-2-45-59>
- North D.K.* Institutions, institutional changes and economic indicators. Moscow: Foundation of the economic book “Nachala”; 2012. (In Russian).
- Ostroukhova N.G.* The current state and key trends in the global energy markets: its implications for Russia. Vestnik NSU. Series: Social and economics sciences. 2015;2(15):23–35. (In Russian).
- Rozhkova L.V., Kaftulina Yu.A., Kosa S.S., Salnikova O.V.* Prospects for non-primary non-energy exports of the Russian Federation amidst sanctions. Journal of International Economic Affairs. 2022;3(12):433–450. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/eo.12.3.115093>
- Ruban D.A.* Managerial challenges in the context of digitalisation. A review of the book “Management for digital transformation” (Springer, 2024). E-Management. 2024;1(7):70–74. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2024-7-1-70-74>
- Rybakov V.V.* Tools to support the development of new foreign markets amidst sanctions. Journal of International Economic Affairs. 2024;3(14):505–518. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/eo.14.3.121447>
- Serpukhovitin D.A.* Performance indicators of state institutions as national innovation system parameters. E-Management. 2023;2(6):49–60. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2023-6-2-49-60>
- Shvachko A.A.* Vectors for improving development strategies of Russian enterprises in the context of prerequisites for transformation of the Russian economy. E-Management. 2024;1(7):48–60. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2024-7-1-48-60>
- Shum N.M., Loginov M.P.* Export potential as the basis of the system of economic international relations. Eurasian Scientific Journal. 2023;5(15). (In Russian). <https://doi.org/10.15862/34ECVN523>
- Smirnov E.N., Tereliansky P.V.* Industry and functional aspects of development of the world market of artificial intelligence systems and technologies. Vestnik universiteta. 2017;10:30–34. (In Russian).
- Stepanov A.A., Savina M.V., Stepanov I.A.* Technological sovereignty: the nature and concept of the post-information society. Creative Economy. 2024;3(18):737–750. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/ce.18.3.120738>
- Stiglitz J.* Economics of the public sector. New York: W.W. Norton; 2000. 599 p.
- Vagin G.S.* Strategic management of the Russian industry in the context of socio-economic transformation of regions. E-Management. 2025;2(8):16–31. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2025-8-2-16-31>
- Volkova I., Burda E., Gavrikova E.* Mechanisms of interaction of economic agents in intelligent energy systems. Energy policy. 2022;3(169):86–98. (In Russian).
- Yergin D.* The prize. The epic quest for oil, money, and power. New York: Free Press; 1991. 908 p.

Анализ инвестиционной и бюджетно-налоговой сфер регионов с позиции их финансовой самодостаточности

Иванов Павел Андреевич

Канд. экон. наук, зав. сектором региональных финансов и бюджетно-налоговой политики

ORCID: 0000-0001-9880-0521, e-mail: ivanov-ran@mail.ru

Институт социально-экономических исследований – обособленное структурное подразделение Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук, 450054, пр-т Октября, 71, г. Уфа, Россия

Аннотация

На примере регионов Приволжского федерального округа проведен анализ состояния их инвестиционного развития, а также объемов налоговых поступлений на различные уровни бюджетной системы в целях выявления возможностей по обеспечению финансовой самодостаточности территорий при разных сценариях. Результаты исследования показывают, что регионы даже в рамках одного федерального округа имеют существенную дифференциацию как по уровню удельных налоговых поступлений, так и по объему инвестиций в основной капитал на душу населения. При этом корреляционно-регрессионный анализ данных показателей позволил выявить наличие тесной взаимосвязи между ними. В качестве основных причин диспропорций в уровне налоговой обеспеченности регионов установлены, во-первых, сохранение сырьевой ренты как наиболее крупного источника налоговых поступлений в консолидированный бюджет Российской Федерации и крайняя неравномерность ее распределения вследствие различий в структуре региональных экономик; во-вторых, отнесение подавляющей доли поступлений по налогу на добычу полезных ископаемых к федеральному бюджету; в-третьих, изначальная недостаточность объемов государственной (бюджетной) поддержки развития производств высокого передела и необходимость задействования кредитных механизмов долгосрочного финансирования в целях последующего увеличения доли налогов от обрабатывающего сектора. Проведена оценка финансовой самодостаточности территорий при различных сценариях распределения налоговых поступлений и даны предложения по ее повышению на региональном уровне.

Ключевые слова: региональные финансы, инвестиции, бюджет, налоги, финансовая самодостаточность региона, виды экономической деятельности, стратегическое планирование, сценарное развитие, эффективность бюджетных расходов

Благодарности. Исследование выполнено в рамках государственного задания Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук № 075-00571-25-00 на 2025 г. и на плановый период 2026 г. и 2027 г.

Для цитирования: Иванов П.А. Анализ инвестиционной и бюджетно-налоговой сфер регионов с позиции их финансовой самодостаточности // Управление. 2025. Т. 13. № 3. С. 78–89. DOI: [10.26425/2309-3633-2025-13-3-78-89](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2025-13-3-78-89)

Analysis of investment and fiscal spheres of regions from the position of their financial self-sufficiency

Pavel A. Ivanov

Cand. Sci. (Econ.), Head of the Regional Finance and Fiscal Policy Sector

ORCID: 0000-0001-9880-0521, e-mail: ivanov-ran@mail.ru

Institute of Social and Economic Research – Separate Structural Subdivision of the Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences, 71, Oktyabrya prospekt, Ufa 450054, Russia

Abstract

Using the example of the regions of the Volga Federal District, an analysis of the state of their investment development as well as the volumes of tax revenues to various levels of the budget system, was carried out in order to identify opportunities to ensure financial self-sufficiency of territories under different scenarios. The results of the study show that regions, even within one federal district, have significant differentiation both in terms of the level of specific tax revenues and in terms of the volume of investment in fixed capital per capita. At the same time, the correlation and regression analysis of these indicators revealed the presence of a close relationship between them. The main reasons for the disproportions in the level of tax security of the regions were established. Firstly, the preservation of raw material rent as the largest source of tax revenues to the consolidated budget of the Russian Federation and the extreme unevenness of its distribution due to differences in the structure of regional economies; secondly, the allocation of the overwhelming share of revenues from the mineral extraction tax to the federal budget; thirdly, the initial insufficiency of the volumes of state (budget) support for the development of high-value added production and the need to use long-term credit mechanisms for financing in order to subsequently increase the share of taxes from the manufacturing sector. An assessment of the financial self-sufficiency of the territories under various scenarios for the distribution of tax revenues was carried out and proposals were made for its increase at the regional level.

Keywords: regional finances, investments, budget, taxes, financial self-sufficiency of region, types of economic activity, strategic planning, scenario development, budget expenditure efficiency

Acknowledgments. The study was carried out within the framework of the state assignment of the Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences No. 075-00571-25-00 for 2025 and for the planning period of 2026 and 2027.

For citation: Ivanov P.A. (2025). Analysis of investment and fiscal spheres of regions from the position of their financial self-sufficiency. *Upravlenie / Management (Russia)*, 13 (3), pp. 78–89. DOI: 10.26425/2309-3633-2025-13-3-78-89



Введение / Introduction

Обеспечение устойчивого социально-экономического развития на региональном уровне в современных условиях обуславливает актуальность решения задачи повышения финансовой самодостаточности субъектов Российской Федерации (далее — РФ, Россия) как одного из ключевых направлений укрепления экономической безопасности страны. Актуальность повышения экономической самодостаточности регионов к 2030 г. отмечена в Послании Президента РФ В.В. Путина в феврале 2024 г.¹ Решение данной задачи за счет донастройки бюджетно-налоговой и экономической систем должно привести к наличию у субъектов собственных финансовых ресурсов в объеме, достаточном для обеспечения устойчивого развития. С одной стороны, это будет способствовать снижению числа дотационных регионов и, соответственно, нагрузке на федеральный бюджет по их поддержке. При этом высвободившиеся средства можно направить на дополнительную поддержку регионов с низкой бюджетной обеспеченностью, сбалансированность которых пока еще сильно зависит от межбюджетных трансфертов из вышестоящего бюджета (при этом система бюджетно-налоговых стимулов должна быть настроена на рост заинтересованности местных властей в развитии территорий, а не в сохранении иждивенческих настроений [Климанов, Коротких, 2016]. С другой стороны, по мере раскрытия экономического потенциала регионов и увеличения налоговых поступлений в бюджетную систему страны (в том числе в федеральный бюджет) будут расти возможности государства по финансированию мероприятий, направленных на достижение целей и задач национального уровня.

То есть необходимы учет баланса интересов федерального и регионального уровней, а также понимание на федеральном уровне, что данный процесс является выгодным в средне- и долгосрочном периоде обеим сторонам. В свою очередь, на уровне органов власти субъектов России должно быть четкое понимание, что передача дополнительных бюджетных полномочий в целях обеспечения роста финансовой самодостаточности территории взаимосвязана с повышением требований к финансовой, управленческой культуре региональных чиновников и ответственности глав субъектов РФ за конечную эффективность использования дополнительных источников налоговых доходов

в виде улучшения значений предварительно определенных компонентов (показателей) качества жизни населения и состояния экономической, инвестиционной активности. Таким образом, повышение самодостаточности предполагает рост самостоятельности регионов, но федеральный центр при этом должен сохранять возможность контроля и влияния на ситуацию в случае несоблюдения данных требований. В целом обеспечение финансовой самодостаточности — это достаточно сложный процесс, нуждающийся в учете как интересов, так и обязательств (требований) сторон по различным аспектам, в том числе в инвестиционной и бюджетно-налоговой сферах.

Литературный обзор / Literature review

Исследованию проблем обеспечения самодостаточности территорий посвящены многие работы [Токаев, Токаева, 2021; Аничин, Желябовский, 2021; Полозков, Ишина, Зуев, 2024; Румянцева, Юрченко, 2023; Яруллин, Тришина, 2024]. Зарубежными авторами финансовая самодостаточность территорий рассматривается с позиций влияния COVID-19 на местные бюджеты [Mackiewicz, Radło, Szczech-Pietkiewicz, 2022], развития партисипаторного (инициативного) бюджетирования [Allegretti, Bassoli, Colavolpe, 2021], неравенства фискальных возможностей муниципалитетов и эффективности их участия в вопросах охраны окружающей среды [Gu, Tian, Zheng, Zhang, 2022] и др. При этом точки зрения терминологии в различных работах понятие финансовой самодостаточности в региональном аспекте часто смешивается с такими категориями, как финансовая самостоятельность, независимость, суверенитет, устойчивость, безопасность, что несколько размывает сущностную основу предмета исследования.

К примеру, на наш взгляд, понятия «самостоятельность», «независимость» и «суверенитет» в большей мере отражают прежде всего статус, позволяющий региональным органам власти самостоятельно (независимо от других) принимать решения в области распоряжения налоговыми поступлениями как источниками пополнения территориального бюджета, но данные понятия не учитывают (напрямую) аспект достаточности собираемых обязательных платежей для обеспечения устойчивого развития. При этом реализация самостоятельной бюджетно-налоговой политики в устойчивом режиме есть результат договоренности сторон (федерация — регион, внутрирегиональные группы), учитывающий баланс их интересов, а также готовность, слаженность и успешность действий властей субъекта в условиях повышения ответственности за достижение показателей развития, качества жизни населения как базового требования передачи

¹ Выступление Президента Российской Федерации В.В. Путина с Посланием Федеральному собранию Российской Федерации от 29.02.2024 г. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50431/page/5> (дата обращения: 29.04.2025).

дополнительных источников налоговых поступлений в консолидированные бюджеты субъектов РФ. При несоответствии практики региона исходным требованиям (недостижение плановых значений вследствие низкого качества управления, низкой эффективности и результативности использования бюджетных средств) независимость объективно теряется в силу необходимости обращения за финансовой поддержкой к федеральному центру.

Также финансовая самодостаточность региона может рассматриваться в узком (только в рамках государственных финансов) и широком (включая финансовые средства других институциональных секторов) контекстах. С нашей точки зрения, к данному понятию необходимо подходить комплексно и учитывать средства всех экономических субъектов региона, которые в рамках своей хозяйственной деятельности так или иначе оказывают влияние на состояние инвестиционной активности, налоговой обеспеченности, устойчивость социально-экономического развития в целом.

Методы исследования / Research methods

Целью работы является проведение анализа инвестиционной и бюджетно-налоговой сфер регионов, позво-

ляющего оценить степень их финансовой самодостаточности при различных сценариях распределения налоговых поступлений между уровнями бюджетной системы России. В качестве объекта исследования были выбраны регионы Приволжского федерального округа (далее – ПФО), а также, для сравнения, Москва и Санкт-Петербург как одни из наиболее развитых субъектов РФ. Информационную основу составили данные единого портала бюджетной системы РФ «Электронный бюджет», Федеральной налоговой службы (далее – ФНС) и Федеральной службы государственной статистики (далее – Росстат). Применялись методы системного, статистического анализа, группировок, обобщения, сопоставления и синтеза, а также корреляционно-регрессионного анализа.

Результаты исследования / Research results

Анализ структуры распределения поступлений по налоговым и неналоговым доходам на различные уровни бюджетной системы страны показывает, что в 2024 г. более половины всех собранных налогов направлялось в федеральный бюджет (табл. 1).

² Федеральная налоговая служба. Данные по формам статистической налоговой отчетности. Форма 1-НМ. Режим доступа: https://www.nalog.gov.ru/rn02/related_activities/statistics_and_analytics/forms/ (дата обращения: 29.04.2025).

Таблица 1

Структура распределения поступлений по налоговым и неналоговым доходам по уровням бюджетной системы в 2024 г.

Table 1. Structure of distribution of tax and non-tax revenues by levels of the budget system in 2024

Регион	В федеральный бюджет, %	В консолидированный бюджет субъекта РФ, %	В частности	
			В бюджет субъекта РФ, %	В местные бюджеты, %
Распределение по золотому сечению	38,2	61,8	61,8	38,2
РФ	57,0	43,0	87,1	12,9
Москва	45,4	54,6	99,5	0,5
Санкт-Петербург	52,8	47,2	99,8	0,2
ПФО	65,6	34,4	83,7	16,3
Республика Башкортостан	34,2	65,8	82,4	17,6
Республика Марий Эл	41,3	58,7	78,9	21,1
Республика Мордовия	33,0	67,0	85,2	14,8
Республика Татарстан	64,0	36,0	85,8	14,2
Удмуртская Республика	77,2	22,8	83,9	16,1
Чувашская Республика	43,9	56,1	82,1	17,9
Кировская область	34,0	66,0	76,6	23,4
Нижегородская область	47,1	52,9	84,5	15,5
Оренбургская область	84,6	15,4	79,1	20,9
Пензенская область	39,0	61,0	81,9	18,1
Пермский край	80,2	19,8	83,5	16,5
Самарская область	74,0	26,0	84,8	15,2
Саратовская область	40,8	59,2	82,8	17,2
Ульяновская область	37,8	62,2	84,8	15,2

Составлено автором по материалам источника² / Compiled by the author on the materials of the source²

По структуре распределения налоговых поступлений в ПФО можно выделить четыре группы субъектов:

1) регионы-доноры с долей отчислений в федеральный бюджет более 60 % от общего объема собираемых на территории субъекта России налогов. В данной группе основным источником (50 % и более всех налогов) являются налоговые поступления от сырьевого сектора экономики (на душу населения поступления в два-четыре раза выше, чем по России в среднем);

2) регионы с долей отчислений в федеральный бюджет от 40 до 50 %;

3) регионы с распределением, близким к золотому сечению (Ульяновская и Пензенская области), но только в системе «федерация – субъект». Внутри них сохраняется перекося в сторону региональных бюджетов, что характерно не только для этой группы, но и для других субъектов РФ;

4) регионы с долей отчислений в федеральный бюджет менее 35 %.

Таким образом, наблюдаются структурные перекося в распределении налоговых поступлений по всей вертикали бюджетной системы. При этом выявлена зависимость между принадлежностью региона к определенной группе и средней долей межбюджетных трансфертов в общих доходах бюджета, которая достаточно четко меняется в зависимости от группы. Так, в регионах первой группы доля безвозмездных поступлений в среднем ожидаемо ниже, чем в других, – 15,3 %, при доле во второй группе 22,2 %, в третьей – 22,1 % (отсутствие различий со второй группой связано

с близким расположением их границ (38 и 40 %), в четвертой – 24,7 %.

Однако помимо необходимости стремления к сбалансированности уровней бюджетной системы, не менее важными для устойчивости развития являются уровни бюджетной обеспеченности и инвестиционной активности территорий (табл. 2).

Различия в структуре распределения налоговых поступлений создают условия для изначального неравенства регионов при фактически одинаковом или большем объеме собранных налогов. Например, при близком уровне собранных налогов (на душу населения) по Москве и Пермскому краю в распоряжении последнего остается в три раза меньше бюджетных средств, что объясняется существенной разницей по доле отчислений в федеральный бюджет (45 и 80 %) вследствие разного вклада сектора добычи полезных ископаемых в налоговые поступления (8 и 70 % всех налогов соответственно), значительная часть которых направляется в федеральный бюджет. Вместе с тем Тюменская область (безавтономных округов), Ханты-Мансийский и Ямало-Ненецкий автономные округа, также имея значительную долю в формировании собираемых с территории регионов налоговых поступлений от добывающего сектора (от 60 до 93 %, отчисления в федеральный бюджет от 69 до 89 %), обладают удельными расходами консолидированного бюджета региона на уровне Санкт-Петербурга и выше (223–884 тыс. руб. на душу населения).

Таблица 2

Бюджетно-налоговые и инвестиционные параметры развития регионов в 2024 г.

Table 2. Investment, budget and tax parameters for regional development in 2024

Регион	Объем налоговых и неналоговых поступлений, собранных на территории, на душу населения, тыс. руб.		Объем расходов консолидированного бюджета субъекта РФ на душу населения, тыс. руб.	Объем инвестиций в основной капитал за счет всех источников на душу населения, тыс. руб.
	На все уровни бюджетной системы	В консолидированный бюджет субъекта РФ		
РФ	297,5	128,0	170,5	194,7
Москва	632,6	345,1	394,6	461,2
Санкт-Петербург	428,6	202,3	249,3	192,0
ПФО	277,7	95,5	119,1	136,3
Республика Башкортостан	120,3	79,1	95,0	129,4
Республика Марий Эл	85,1	49,9	103,2	65,6
Республика Мордовия	104,3	69,9	105,5	79,2
Республика Татарстан	397,7	143,1	168,4	229,8
Удмуртская Республика	359,9	82,0	105,0	101,1
Чувашская Республика	105,7	59,3	100,5	80,9
Кировская область	94,3	62,2	113,7	81,2
Нижегородская область	238,1	125,9	151,4	163,2
Оренбургская область	488,0	75,0	123,7	132,8
Пензенская область	100,4	61,3	89,7	86,8

Окончание табл. 2

Регион	Объем налоговых и неналоговых поступлений, собранных на территории, на душу населения, тыс. руб.		Объем расходов консолидированного бюджета субъекта РФ на душу населения, тыс. руб.	Объем инвестиций в основной капитал за счет всех источников на душу населения, тыс. руб.
	На все уровни бюджетной системы	В консолидированный бюджет субъекта РФ		
Пермский край	583,8	115,7	118,5	154,5
Самарская область	427,4	111,1	113,4	144,1
Саратовская область	114,7	67,9	91,8	92,2
Ульяновская область	123,0	76,5	103,7	90,7

Примечание: при описании объема инвестиций в основной капитал за счет всех источников на душу населения было взято среднее значение за 2021–2023 гг.

Составлено автором по материалам источников^{3,4,5,6} / Compiled by the author on the materials of the sources^{3,4,5,6}

Аналогичную картину можно наблюдать при сравнении Самарской области и Санкт-Петербурга. Это свидетельствует о необходимости совершенствования межбюджетных отношений в сторону более справедливого формирования бюджетной обеспеченности субъектов РФ с учетом уровня собираемых на их территории налогов на душу населения.

³ Федеральная налоговая служба. Данные по формам статистической налоговой отчетности. Форма 1-НМ. Режим доступа: https://www.nalog.gov.ru/rn02/related_activities/statistics_and_analytics/forms/ (дата обращения: 29.04.2025).

⁴ Единый портал бюджетной системы Российской Федерации «Электронный бюджет». Бюджетная (бухгалтерская) отчетность. Форма ОКУД 0503317. Режим доступа: <https://budget.gov.ru/Бюджет/Бюджетная-отчетность/Бюджетная-отчетность-бюджетов-бюджетной-системы-РФ?viewBlock=BBO&viewReport=OkudSbo> (дата обращения: 30.04.2025).

⁵ Единая межведомственная информационно-статистическая система. Численность постоянного населения в среднем за год. Режим доступа: <https://fedstat.ru/indicator/31556> (дата обращения: 30.04.2025).

⁶ Федеральная служба государственной статистики. Инвестиции в основной капитал за 2020–2025 годы по субъектам Российской Федерации. Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/investment_nonfinancial (дата обращения: 30.04.2025).

Наличие более высоких бюджетных возможностей у регионов будет способствовать поддержанию более высокой инвестиционной активности (коэффициент корреляции 0,94 между показателями в столбцах 4 и 5 табл. 2, уравнение регрессии: $y = 0,76x + 28,69$). Проверка адекватности модели (коэффициент детерминации 0,88, скорректированный коэффициент детерминации 0,87, критерий Фишера ($F_{\text{табл}} = 4,5$; $F = 117,8$), t-критерий Стьюдента ($t_{\text{табл}} = 2,12$; $t = 10,86$)) показала статистическую значимость коэффициентов регрессии (при уровне значимости 5 %).

Форма 1-НОМ ФНС России и данные Единой межведомственной информационно-статистической системы Росстата предоставляют возможность провести анализ налоговых поступлений (2024 г.) и инвестиций в основной капитал регионов (брались средние значения за 2021–2023 гг.) по видам экономической деятельности. В зависимости от структуры региональной экономики того или иного субъекта РФ, с 1 руб. инвестиций в основной капитал в бюджетную систему в 2024 г. поступало от 0,9 до 3,8 руб. налоговых сборов и платежей (табл. 3).

Таблица 3

Соотношение объемов собранных на территории налогов и сборов к объему инвестиций в основной капитал регионов в 2024 г. в различных секторах экономики

Table 3. Ratio of the volume of taxes and fees collected in the territory to the volume of investments in fixed capital of the regions in 2024 in various sectors of the economy

Регион	Соотношение						
	Всего по экономике, руб.	Раздел В, руб.	Раздел С, руб.	С 19.2, руб.	Раздел С (без С 19.2), руб.	По экономике (без В), руб.	По экономике (без В и С 19.2), руб.
РФ	1,5	4,0	2,0	0,9	2,2	1,1	1,1
Москва	1,4	39,3	3,3	–1,0	4,6	1,3	1,3
Санкт-Петербург	2,2	34,5	10,4	37,1	10,2	2,1	2,1
ПФО	2,0	11,6	2,0	2,3	2,0	1,1	1,1
Республика Башкортостан	0,9	4,5	–0,4	–8,1	2,2	0,5	0,8

Регион	Соотношение						
	Всего по экономике, руб.	Раздел В, руб.	Раздел С, руб.	С 19.2, руб.	Раздел С (без С 19.2), руб.	По экономике (без В), руб.	По экономике (без В и С 19.2), руб.
Республика Марий Эл	1,3	–	3,8	–	3,8	1,3	1,3
Республика Мордовия	1,3	–	2,7	–	2,7	1,3	1,3
Республика Татарстан	1,7	11,2	1,2	1,2	1,1	0,9	0,9
Удмуртская Республика	3,6	16,1	4,4	–	4,4	1,4	1,4
Чувашская Республика	1,3	–	6,5	–	6,5	1,3	1,3
Кировская область	1,2	8,0	2,5	–	2,5	1,1	1,1
Нижегородская область	1,5	–	2,9	5,4	2,3	1,4	1,2
Оренбургская область	3,7	9,8	2,0	2,0	2,1	0,9	0,8
Пензенская область	1,2	–	3,5	–	3,5	1,1	1,1
Пермский край	3,8	18,6	1,8	18,6	1,1	1,3	1,1
Самарская область	3,0	15,9	2,8	4,8	2,2	1,7	1,5
Саратовская область	1,2	4,3	3,6	–	2,1	1,1	0,9
Ульяновская область	1,4	3,1	3,0	–	3,4	1,3	1,4

Примечание: раздел В – добыча полезных ископаемых; раздел С – обрабатывающие производства; С 19.2 – производство нефтепродуктов

Составлено автором по материалам источников^{7,8} / Compiled by the author on the materials of the sources^{7,8}

В разрезе видов экономической деятельности наиболее высокая отдача от инвестиций наблюдается в добыче полезных ископаемых (в среднем 4 руб. налоговых поступлений на 1 руб. инвестиций). Лидерские позиции занимают Москва и Санкт-Петербург, предоставляя преимущественно услуги по добыче, требующие меньших инвестиций, чем осуществление самой добычи сырья. В обрабатывающей промышленности в сфере производства нефтепродуктов в ряде регионов (Москва, Республика Башкортостан, Ульяновская область) имеет место отрицательная сумма налоговых поступлений вследствие реализации механизма налогового маневра (обратный акциз для нефтеперерабатывающих предприятий). При этом налоговый эффект от инвестиционных вложений без учета инвестиций и налоговых поступлений по добывающему сектору и производству нефтепродуктов в целом по регионам сглаживается и находится практически на одном уровне (1,1–1,5 руб. с 1 руб. инвестиций).

Оценка финансовой самодостаточности регионов показывает, что при различных сценариях все равно остаются территории, не имеющие достаточных ресурсов для своего обеспечения (< 1), (рис. 1).

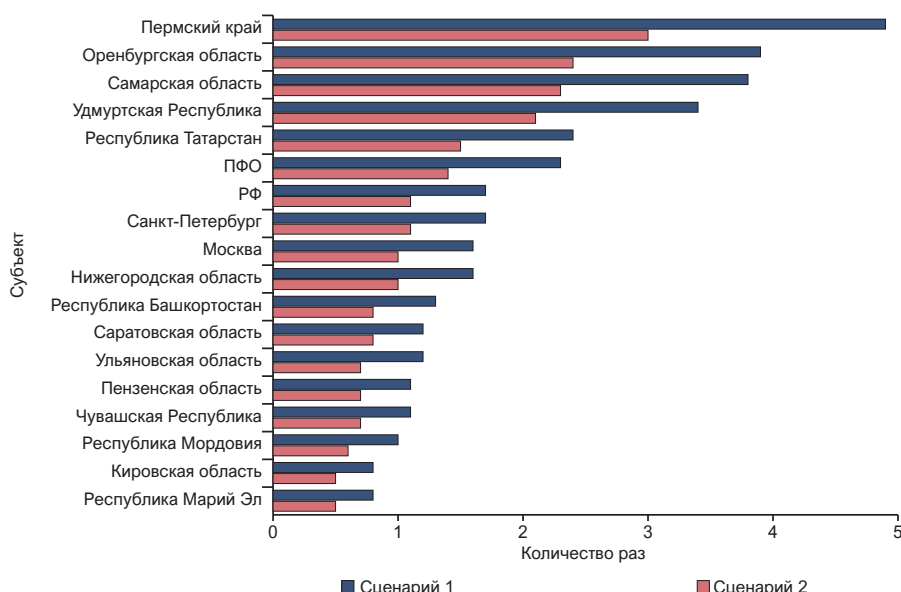
⁷ Федеральная налоговая служба. Данные по формам статистической налоговой отчетности. Формы 1-НМ и 1-НОМ. Режим доступа: https://www.nalog.gov.ru/rn02/related_activities/statistics_and_analytics/forms/ (дата обращения: 29.04.2025).

⁸ Единая межведомственная информационно-статистическая система. Инвестиции в основной капитал по видам экономической деятельности. Режим доступа: <https://fedstat.ru/indicator/59084> (дата обращения: 30.04.2025).

Первый сценарий показывает условную финансовую самодостаточность при предположении, что все собранные на территории субъекта России налоговые поступления остаются в его распоряжении. Даже при таком варианте налоговые сборы и платежи Республик Марий Эл и Мордовия, а также Кировской области не позволяют в полной мере покрыть текущие расходы консолидированного бюджета региона. Ряд других регионов, напротив, имеют кратное перекрытие налоговыми поступлениями бюджетных расходов (Пермский край – почти в 5 раз).

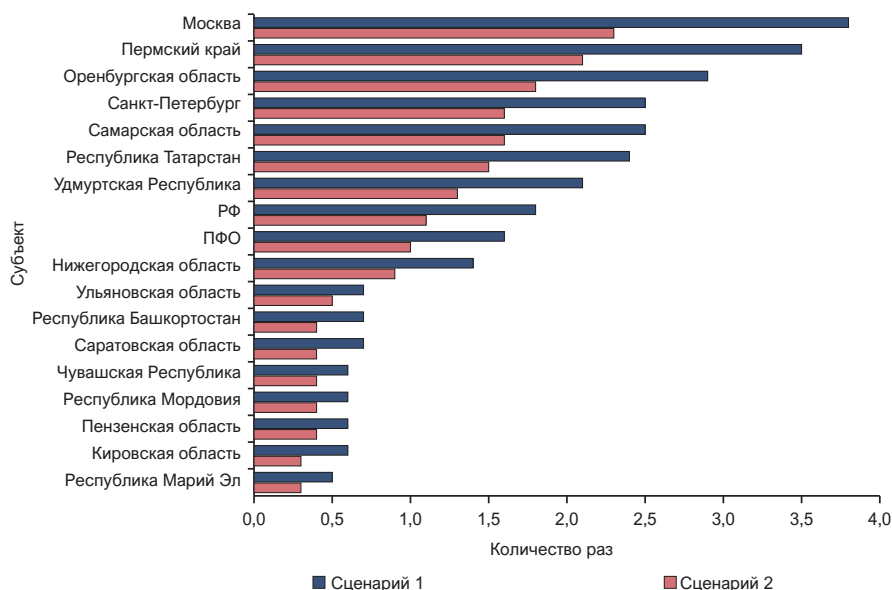
Второй сценарий отражает вариант, при котором собранные налоги распределяются между федеральным центром и субъектами по золотому сечению (61,8 % – консолидированный бюджет региона, 38,2 % – федеральный). Как видно из рис. 1, наиболее четко в контексте обеспечения финансовой самодостаточности данный сценарий реализуется в Москве, Санкт-Петербурге и Нижегородской области. К более жестким условиям распределения готовы (и по факту в них находятся) только регионы с высокой долей налоговых поступлений от добывающего сектора.

В целях выравнивания исходных условий для сравнения уровня финансовой самодостаточности регионов проведены дополнительные расчеты, включающие корректировку расходов консолидированных бюджетов на душу населения по рассматриваемым субъектам до уровня Республики Татарстан как эталона (рис. 2).



Составлено автором по материалам источников^{9,10} / Compiled by the author on the materials of the sources^{9,10}

Рис. 1. Финансовая самодостаточность регионов в 2024 г.
Fig. 1. Financial self-sufficiency of regions in 2024



Составлено автором по материалам источников^{11,12} / Compiled by the author on the materials of the sources^{11,12}

Рис. 2. Финансовая самодостаточность регионов в 2024 г. с учетом того, что удельные расходы бюджета по всем субъектам приведены к уровню Республики Татарстан

Fig. 2. Financial self-sufficiency of regions in 2024 with consideration that specific budget expenditures for all regions are brought to the level of the Republic of Tatarstan

⁹ Федеральная налоговая служба. Данные по формам статистической налоговой отчетности. Форма 1-НМ. Режим доступа: https://www.nalog.gov.ru/rn02/related_activities/statistics_and_analytics/forms/ (дата обращения: 29.04.2025).

¹⁰ Единый портал бюджетной системы Российской Федерации «Электронный бюджет». Бюджетная (бухгалтерская) отчетность. Форма ОКУД 0503317. Режим доступа: <https://budget.gov.ru/Бюджет/Бюджетная-отчетность/Бюджетная-отчетность-бюджетов-бюджетной-системы-РФ?viewBlock=BBO&viewReport=OkudSbo> (дата обращения: 30.04.2025).

¹¹ Федеральная налоговая служба. Данные по формам статистической налоговой отчетности. Форма 1-НМ. Режим доступа: https://www.nalog.gov.ru/rn02/related_activities/statistics_and_analytics/forms/ (дата обращения: 29.04.2025).

¹² Единый портал бюджетной системы Российской Федерации «Электронный бюджет». Бюджетная (бухгалтерская) отчетность. Форма ОКУД 0503317. Режим доступа: <https://budget.gov.ru/Бюджет/Бюджетная-отчетность/Бюджетная-отчетность-бюджетов-бюджетной-системы-РФ?viewBlock=BBO&viewReport=OkudSbo> (дата обращения: 30.04.2025).

Параметры бюджета данного региона соответствуют средним значениям по России (168,4 тыс. руб. на человека при 170,5 тыс. руб. на человека в РФ). Другие показатели (инвестиционная активность, валовая добавленная стоимость на одного занятого в экономике, уровень рождаемости и смертности (относительно других регионов), стабильный миграционный приток населения и т.д.) свидетельствуют о достаточности данного уровня бюджетных расходов для создания комфортных, привлекательных условий для жизни при наличии соответствующего качества государственного управления.

При таком подходе распределение регионов изменяется несильно, но при этом более четко выделяются две группы территорий. В первую группу входят субъекты России, не обладающие финансовой самодостаточностью ни при каких сценариях (коэффициент менее 1). Вторая включает те же регионы с большой долей налогов от сырьевого сектора экономики, а также города федерального значения, Москву и Санкт-Петербург, чьи исходные удельные значения расходов бюджета превышают показатели по Республике Татарстан, что благоприятно сказывается на уровне их финансовой самодостаточности при таком сценарии. Промежуточное положение между группами занимает Нижегородская область, являющаяся инновационно и промышленно развитым регионом, но без значимого влияния на экономику добывающего сектора. Опыт процветания данного субъекта может также рассматриваться в качестве эталонного как пример развития региональной экономики на базе инновационного и обрабатывающего секторов.

Важным направлением обеспечения финансовой самодостаточности регионов является повышение

эффективности и результативности использования уже имеющихся бюджетных средств. Подробный анализ данного аспекта требует отдельного исследования, поскольку его необходимо рассматривать в привязке к результатам в конкретной сфере использования бюджетных средств, полученным в рамках поставленных целевых показателей государственных программ субъектов РФ, национальных проектов, других документов стратегического планирования. В данной статье остановимся только на сравнении эффективности бюджетных расходов субъектов (относительно региона-эталона – Республики Татарстан) в привязке к показателю общего уровня их социально-экономического развития. Эффективность рассчитывалась по формуле:

$$\mathcal{E}_p = \frac{P2_i / P2_{\text{эт}}}{P1_i / P1_{\text{эт}}},$$

где $\mathcal{E}_p$ – коэффициент эффективности расходов бюджета; $P1_i$ – значения показателя 1 по i -му региону; $P1_{\text{эт}}$ – эталонное значение по показателю 1 (соответствует значениям по Республике Татарстан); $P2_i$ – значения показателя 2 по i -му региону; $P2_{\text{эт}}$ – эталонное значение по показателю 2 (соответствует значениям по Республике Татарстан).

Для расчета эффективности без учета добывающего сектора в формуле вместо показателя 2 использовался показатель 3. В связи с тем, что данные статистики по валовому региональному продукту (далее – ВРП) за 2024 г. еще не доступны, для оценки использовался индикатор «объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами на душу населения» (как с учетом, так и с исключением из него добывающего сектора экономики), (табл. 4).

Таблица 4

Оценка эффективности бюджетных расходов регионов в 2024 г.

Table 4. Evaluation of the efficiency of regional budget expenditures in 2024

Регион	Показатель 1, тыс. руб.	Показатель 2, тыс. руб.	Показатель 3, тыс. руб.	Эффективность расходов (всего), ед.	Эффективность расходов (без добычи), ед.
РФ	170,5	1 417,5	1 202,5	0,70	0,70
Москва	394,6	2 911,9	2 891,5	0,62	0,73
Санкт-Петербург	249,3	2 494,6	2 489,9	0,84	1,00
ПФО	119,1	1 159,8	989,7	0,82	0,83
Республика Башкортостан	95,0	959,2	833,9	0,85	0,88
Республика Марий Эл	103,2	665,1	663,9	0,54	0,64
Республика Мордовия	105,5	906,5	906,2	0,72	0,86
Республика Татарстан	168,4	2 002,4	1 687,8	1,00	1,00
Удмуртская Республика	105,0	1 183,4	875,2	0,95	0,83
Чувашская Республика	100,5	706,8	706,3	0,59	0,70
Кировская область	113,7	759,9	758,3	0,56	0,67

Окончание табл. 4

Регион	Показатель 1, тыс. руб.	Показатель 2, тыс. руб.	Показатель 3, тыс. руб.	Эффективность расходов (всего), ед.	Эффективность расходов (без добычи), ед.
Нижегородская область	151,4	1 233,6	1 232,3	0,69	0,81
Оренбургская область	123,7	1 195,2	651,1	0,81	0,53
Пензенская область	89,7	676,0	672,7	0,63	0,75
Пермский край	118,5	1 329,8	1 012,5	0,94	0,85
Самарская область	113,4	1 351,1	1 114,2	1,00	0,98
Саратовская область	91,8	584,2	556,0	0,53	0,60
Ульяновская область	103,7	779,2	750,6	0,63	0,72

Примечание: показатель 1 – расходы консолидированного бюджета региона на душу населения; показатель 2 – объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами на душу населения; показатель 3 – показатель 2 (без учета сектора «Добыча полезных ископаемых»)

Составлено автором по материалам источников^{13,14,15} / Compiled by the author on the materials of the sources^{13,14,15}

В числе регионов с наиболее высоким уровнем эффективности расходов Санкт-Петербург (1,00), Республика Татарстан (1,00) и Самарская область (0,98). Согласно формуле, она может быть больше 1 (если значения показателей i -го субъекта будут выше региона-эталона), но ни одному из изученных субъектов не удалось превзойти эффективность Республики Татарстан, что подтверждает обоснованность его использования как эталонного региона для исследования в целом. Москва показывает средний уровень, уступая 8 субъектам ПФО. При этом прослеживается сильная положительная связь между уровнями удельных бюджетных расходов и объемов отгруженных товаров и оказанных услуг (коэффициент детерминации $R^2 = 0,84$ с учетом сектора добычи полезных ископаемых, без учета данного сектора $R^2 = 0,90$).

В целом финансовая самодостаточность регионов крайне неравномерна и отражает общий высокий уровень дифференциации социально-экономического развития субъектов РФ. Потенциально наиболее финансово самодостаточны регионы, имеющие существенную долю налоговых поступлений от добывающего сектора экономики. В то же время зависимость бюджетных доходов от динамики мировых цен на энергетические ресурсы снижает устойчивость экономики

к кризисным явлениям, а также мотивацию на внедрение инновационных производств, особенно в периоды высоких цен. Однако актуализация вопросов обеспечения технологического суверенитета страны в современных условиях обострения мировой геополитической обстановки, активизации политики протекционизма в международных торгово-экономических отношениях побуждает решать задачи диверсификации экономики, прежде всего посредством развития обрабатывающих производств.

В этой связи важное значение приобретает наличие доступных кредитных ресурсов, поскольку система государственной поддержки экономики через бюджет носит вспомогательную функцию (поддержка низко rentабельных, долгосрочных проектов, финансирование строительства и модернизации объектов социальной и инженерной инфраструктуры) и несопоставима с масштабами требуемых инвестиций (повышение уровня инвестиций с 20 до 35–40 % от валового продукта для обеспечения ускоренного экономического роста по приоритетным направлениям в условиях перехода в новый технологический уклад [Глазьев, 2015]), что подтверждается устойчивым ростом спроса на финансовую государственную поддержку со стороны предпринимателей¹⁶. С учетом этого главную роль в финансовом обеспечении перехода к инновационному типу развития территорий должен играть Центральный банк РФ (в развитых странах средства банковского сектора составляют около половины всего объема финансирования инвестиций в основной капитал¹⁷)

¹³ Единый портал бюджетной системы Российской Федерации «Электронный бюджет». Бюджетная (бухгалтерская) отчетность. Форма ОКУД 0503317. Режим доступа: <https://budget.gov.ru/Бюджет/Бюджетная-отчетность/Бюджетная-отчетность-бюджетов-бюджетной-системы-РФ?viewBlock=BBO&viewReport=OkudSbo> (дата обращения: 30.04.2025).

¹⁴ Федеральная служба государственной статистики. Информация для ведения мониторинга социально-экономического положения субъектов Российской Федерации. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/11109/document/13259> (дата обращения: 30.04.2025).

¹⁵ Федеральная служба государственной статистики. Промышленное производство. Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/enterprise_industrial (дата обращения: 30.04.2025).

¹⁶ Коммерсантъ. Темпы подачи заявок в Фонд развития промышленности выросли вдвое за два года. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/7604255> (дата обращения: 30.04.2025).

¹⁷ Андрианов В.Д. Системные риски и актуальные проблемы кредитно-банковской системы России. Режим доступа: <https://viperson.ru/articles/vladimir-andrianov-sistemnye-riski-i-aktualnye-problemy-kreditno-bankovskoy-sistemy-rossii> (дата обращения: 30.04.2025).

посредством запуска механизма целевой проектной эмиссии с использованием счетов эскроу [Галушка, Ниязметов, 2020], который снимает ограничения финансового характера и не вызывает рост инфляции при должном контроле за результатами реализации поддержанных проектов.

Заключение / Conclusion

По итогам проведенного исследования финансовой самодостаточности регионов можно сделать следующие выводы:

- структура распределения налоговых поступлений по уровням бюджетной системы РФ не соответствует пропорциям золотого сечения как на уровне «федерация — регион», так и на уровне «регион — муниципалитет». Однако конечной целью, на наш взгляд, является не столько само достижение данного соотношения, сколько рассмотрение его как ориентира для изменений параметров финансовой самодостаточности субъектов как одного из условий (наряду с ресурсной обеспеченностью, качеством управления, активностью общества) повышения устойчивости социально-экономического развития территорий и качества жизни населения;

- в целях повышения заинтересованности, а также роста финансовых возможностей региональных властей по развитию территорий необходим постепенный переход в налоговой сфере к более справедливому формированию бюджетной обеспеченности субъектов РФ с учетом уровня собираемых налогов в расчете на душу населения. При этом переход должен не допускать увеличение региональных диспропорций, а, наоборот, снижать их за счет стимулирования роста доли собственных доходов в общих доходах территориальных бюджетов. Требуется проработка набора налоговых стимулов с учетом специализации экономик регионов и различий в структуре налоговых поступлений с территорий субъектов России в бюджетную систему страны.

Например, для субъектов, имеющих условно высокий уровень финансовой самодостаточности (при учете всего объема налогов, поступающих в бюджетную систему РФ с территории), но из-за значительной доли в общем объеме собираемых налогов федеральной составляющей (например, поступлений по налогу на добычу полезных ископаемых (далее — НДПИ), не обладающих достаточным уровнем региональных бюджетных расходов (не менее уровня удельных расходов Республики Татарстан) будет важным закрепление за регионами доли по НДПИ в виде углеводородного сырья, в том числе по НДПИ малых добывающих компаний в полном объеме. Отличительными чертами данных поступлений в региональные бюджеты должны стать их четкая целевая направленность не на

социальные расходы, а на стимулирование экономической активности (докапитализация региональных институтов развития, расширение программ поддержки высокотехнологического бизнеса и т.д.), повышение доли обрабатывающих производств и сектора малого и среднего предпринимательства в ВРП. В среднесрочной перспективе рост общей налоговой базы субъектов должен перекрыть выпадающие доходы федерального бюджета (которые могут быть закрыты на этот период за счет заимствований через государственные облигации).

В числе основных рисков реализации предложенного варианта распределения налоговых поступлений необходимо выделить повышение зависимости бюджета региона от конъюнктуры мировых цен на полезные ископаемые, налоговые отчисления по которым планируется передать с федерального на региональный уровень. Кроме того, обеспечение целевой направленности и результативности использования дополнительных доходов бюджета требует особого внимания к эффективности деятельности региональных институтов развития, их прозрачности, скоординированности и подотчетности органам власти субъекта РФ. На наш взгляд, это необходимо осуществлять комплексно в рамках решения проблем повышения качества системы стратегического планирования на региональном уровне [Иванов, 2023]. В целях снижения вышеперечисленных рисков предложенный подход распределения налоговых поступлений целесообразно сначала реализовать в пилотном режиме на примере нескольких субъектов.

В отношении регионов, не обеспечивающих необходимый уровень финансовой самодостаточности, актуальным направлением со стороны федерального центра будет стимулирование повышения вклада в расходах бюджетов субъектов РФ целевых грантов (субсидий) на технологический прогресс через институты развития (с последующей компенсацией из федерального бюджета региональной доли расходов в случае достижения плановых значений по инвестиционному проекту) и инфраструктурных бюджетных кредитов (обязательный учет данных показателей в оценке эффективности деятельности глав регионов).

Итоговым результатом должно стать формирование налогового меню, позволяющего субъектам выбирать (в случае успешной защиты проекта в Министерстве финансов России) наиболее подходящие для их экономической специализации режимы налогообложения и обеспечивающего в среднесрочном периоде не только рост налоговых доходов консолидированного бюджета региона, но и достижение плановых значений по общему объему налоговых поступлений с территорий субъектов РФ, зачисляемых в федеральный бюджет.

Таким образом, для повышения финансовой самодостаточности регионов необходим комплексный

подход, сочетающий в себе применение инструментов как налогового стимулирования и перераспределения ресурсов с учетом экономической специализации и текущего вклада территорий в налоговые поступления

ния бюджетной системы, так и реализации кредитно-финансовых возможностей банков по поддержке бизнеса через механизм целевой проектной эмиссии.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Аничин В.Л., Желябовский А.Ю. Бюджетная самодостаточность регионов как результат взаимодействия публичной власти и бизнес-структур. Экономика. Информатика. 2021;3(48):417–425. <https://doi.org/10.52575/2687-0932-2021-48-3-417-425>

Галушка А.С., Ниязметов А.К. Деньги: путь к новому качеству. Стратегии бизнеса. 2020;2(8):50–54. <https://doi.org/10.17747/2311-7184-2020-2-50-54>

Глазьев С.Ю. О неотложных мерах по укреплению экономической безопасности России и выводу российской экономики на траекторию опережающего развития. М.: Институт экономических стратегий, Русский биографический институт; 2015. 60 с.

Иванов П.А. Проблемы повышения качества системы стратегического планирования в субъектах Российской Федерации. Ars Administrandi (Искусство управления). 2023;4(15):652–672. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-4-652-672>

Климанов В.В., Коротких А.М. Распределение межбюджетных трансфертов: теоретические предпосылки и российская практика. Финансовый журнал. 2016;5:7–15.

Полозков М.Г., Ишина М.С., Зуев М.Д. Экономический суверенитет регионов: векторы развития. Государственная служба. 2024;1(26):33–43. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2024-26-1-33-43>

Румянцева А.Ю., Юрченко Т.В. Устойчивое развитие территорий как фактор финансового суверенитета Российской Федерации. Экономика и управление. 2023;7(29):833–842. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-7-833-842>

Токаев Н.Х., Токаева Т.И. Самодостаточность региональных экономик: теоретическая обоснованность, реальная содержательность и статусная противоречивость. Вестник Московского университета. Серия 26: Государственный аудит. 2021;2:127–133.

Яруллин Р.Р., Тришина И.А. Проблемы разграничения доходов между бюджетами бюджетной системы Российской Федерации. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024;11–2:299–308. <https://doi.org/10.17513/vaael.3857>

Allegretti G., Bassoli M., Colavolpe G. On the verge of institutionalisation? Participatory budgeting evidence in five Italian regions. Financial Journal. 2021;2(13):25–45. <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2021-2-25-45>

Gu Zh., Tian Ch., Zheng Z., Zhang Sh. Favorable fiscal self-sufficiency enables local governments to better improve the environmental governance – evidence from China's lower-pollution areas. Sustainability. 2022;23(14). <https://doi.org/10.3390/su142316202>

Mackiewicz M., Radło M.J., Szczech-Pietkiewicz E. Impact of COVID-19 pandemic on local finance and development strategies. Case of urban and rural areas in the Mazovia region. Lex Localis – Journal of Local Self-Government. 2022;4(20):809–836. [https://doi.org/10.4335/20.4.809-836\(2022\)](https://doi.org/10.4335/20.4.809-836(2022))

REFERENCES

Allegretti G., Bassoli M., Colavolpe G. On the verge of institutionalisation? Participatory budgeting evidence in five Italian regions. Financial Journal. 2021;2(13):25–45. <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2021-2-25-45>

Anichin V.L., Zhelyabovskiy A.Yu. Budget self-sufficiency of regions as a result of interaction between public authorities and business structures. Economics. Information Technologies. 2021;3(48):417–425. (In Russian). <https://doi.org/10.52575/2687-0932-2021-48-3-417-425>

Galushka A.S., Niyazmetov A.K. Money: the path to new quality. Business Strategies. 2020;2(8):50–54. (In Russian). <https://doi.org/10.17747/2311-7184-2020-2-50-54>

Glazeyev S.Yu. On urgent measures for the withdrawal of the Russian economy on toolpath advanced development. Moscow: Institute of Economic Strategies, Russian Biographical Institute; 2015. 60 p. (In Russian).

Gu Zh., Tian Ch., Zheng Z., Zhang Sh. Favorable fiscal self-sufficiency enables local governments to better improve the environmental governance – evidence from China's lower-pollution areas. Sustainability. 2022;23(14). <https://doi.org/10.3390/su142316202>

Ivanov P.A. Issues in improving the quality of strategic planning system in the Russian Federation regions. Ars Administrandi (Art of Management). 2023;4(15):652–672. (In Russian). <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-4-652-672>

Klimanov V.V., Korotkikh A.M. The allocation of intergovernmental transfers: theoretical background and the Russian practice. Financial journal. 2016;5:7–15. (In Russian).

Mackiewicz M., Radło M.J., Szczech-Pietkiewicz E. Impact of COVID-19 pandemic on local finance and development strategies. Case of urban and rural areas in the Mazovia region. Lex Localis – Journal of Local Self-Government. 2022;4(20):809–836. [https://doi.org/10.4335/20.4.809-836\(2022\)](https://doi.org/10.4335/20.4.809-836(2022))

Polozkov M.G., Ishina M.S., Zuev M.D. Economic sovereignty of regions: vectors for development. Public Administration. 2024;1(26):33–43. (In Russian). <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2024-26-1-33-43>

Rumyantseva A.Yu., Yurchenko T.V. Sustainable development of territories as a factor of financial sovereignty of the Russian Federation. Economics and Management. 2023;7(29):833–842. (In Russian). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-7-833-842>

Tokayev N.H., Tokayeva T.I. Self-sufficiency of regional economies: theoretical validity, real content, and status contradictions. Bulletin of Moscow University. Series 26: State Audit. 2021;2:127–133. (In Russian).

Yarullin R.R., Trishina I.A. Problems of differentiation of revenues between budgets of the budgetary system of the Russian Federation. Journal of Altai Academy of Economics and Law. 2024;11–2:299–308. (In Russian). <https://doi.org/10.17513/vaael.3857>

Налоговая безопасность при налогообложении прибыли организаций в условиях инновационного развития экономики

Кирова Елена Александровна¹

Д-р экон. наук, проф. каф. бухгалтерского учета, аудита и налогообложения

ORCID: 0000-0001-5434-7913, e-mail: ea_kirova@guu.ru

Пономаренко Елена Алексеевна²

Ведущий инженер

ORCID: 0009-0008-9455-7374, e-mail: elena-ponomarenko91@yandex.ru

¹Государственный университет управления, 109542, Рязанский пр-т, 99, г. Москва, Россия

²Акционерное общество «Федеральный центр двойных технологий «Союз», 140090,
Академика Жукова ул., 42, г. Дзержинский, Россия

Аннотация

При увеличении основной ставки по налогу на прибыль с 2025 г. перед организациями встала задача обеспечения налоговой безопасности налогообложения прибыли в условиях инновационного развития экономики, позволяющей налогоплательщикам и налоговым органам эффективно использовать в своей деятельности инновационные технологии. Целью является поиск инструментов, применение которых позволяет оптимизировать процесс налогообложения прибыли и повысить налоговую безопасность. Предмет исследования — инвестиционные налоговые вычеты и обеспечение экономической безопасности при их применении в условиях инновационного развития экономики. Фокус внимания направлен на инвестиционные налоговые вычеты как наиболее сложные инструменты, позволяющие уменьшить налог на прибыль организаций. Использованы методы системного подхода, анализа и синтеза. В результате проведенного исследования сделан вывод о необходимости индивидуального подхода налогоплательщиков в части возможности и целесообразности применения ими инвестиционных налоговых вычетов при реальной оценке потенциальных рисков и налоговую экономию. На примере конкретных организаций лакокрасочной отрасли выполнены расчеты, которые позволяют налогоплательщикам принимать эффективные управленческие решения и обеспечивать налоговую безопасность. Представленные расчеты могут применяться организациями различных сфер деятельности. Авторы пришли к выводу, что критериальные требования к использованию инвестиционных налоговых вычетов ограничивают практику их применения. Результаты исследования могут использоваться в выработке решений по обеспечению налоговой безопасности при налогообложении прибыли организаций. Сделан вывод о необходимости дальнейшего развития стимулирования инвестиционной деятельности организаций.

Ключевые слова: налоговая безопасность, налогообложение прибыли, инновационное развитие экономики, налог на прибыль организаций, инновационное налоговое администрирование, налоговые риски, инновационный налоговый контроль, искусственный интеллект, оптимизация налогообложения

Для цитирования: Кирова Е.А., Пономаренко Е.А. Налоговая безопасность при налогообложении прибыли организаций в условиях инновационного развития экономики // Управление. 2025. Т. 13. № 3. С. 90–98. DOI: 10.26425/2309-3633-2025-13-3-90-98

Received: 29.04.2025

Revised: 25.06.2025

Accepted: 30.06.2025

Tax security in the taxation of corporate profits in the context of innovative economic development

Elena A. Kirova¹

Dr. Sci. (Econ.), Prof. at the Accounting, Audit, and Taxation Department

ORCID: 0000-0001-5434-7913, e-mail: ea_kirova@guu.ru

Elena A. Ponomarenko²

Senior Engineer

ORCID: 0009-0008-9455-7374, e-mail: elena-ponomarenko91@yandex.ru

¹State University of Management, 99, Ryazansky prospect, Moscow 109542, Russia

²Joint Stock Company "Federal Center for Dual-use Technologies "Soyuz", 42,
Akademika Zhukova ulitsa, Dzerzhinsky 140090, Russia

Abstract

With an increase in the basic income tax rate from 2025, organisations are faced with the task of ensuring the tax security of profit taxation in the context of innovative economic development, allowing taxpayers and tax authorities to effectively use innovative technologies in their activities. The purpose of this article is to find tools that can be used to optimise the profit taxation process and increase tax security. The subject of the study are investment tax deductions and ensuring economic security when applied in the context of innovative economic development. The focus of this article is on investment tax deductions as the most complex tools to reduce corporate income tax. The article uses methods of a systematic approach, analysis, and synthesis. As a result of the conducted research, it has been concluded that an individual approach by taxpayers is necessary in terms of the possibility and expediency of applying investment tax deductions, realistically assessing potential risks and tax savings. Using the example of specific paint and varnish industry organisations, calculations have been performed that allow taxpayers to make effective management decisions and ensure tax security. The presented calculations can be applied by organisations of various fields of activity. The authors have concluded that the criteria requirements for the use of investment tax deductions limit the practice of their application. The results of the study can be used in developing solutions to ensure tax security in the taxation of corporate profits. The conclusion is made about the need for further development of incentives for investment activities of organisations.

Keywords: tax security, taxation of profits, innovative economic development, corporate income tax, innovative tax administration, tax risks, innovative tax control, artificial intelligence, tax optimisation

For citation: Kirova E.A., Ponomarenko E.A. (2025). Tax security in the taxation of corporate profits in the context of innovative economic development. *Upravlenie / Management (Russia)*, 13 (3), pp. 90–98. DOI: 10.26425/2309-3633-2025-13-3-90-98



Введение / Introduction

Эффективное налогообложение прибыли является важным инструментом обеспечения экономической безопасности организаций, поскольку позволяет улучшить финансовые показатели в условиях постоянных изменений налогового законодательства. Эффективные стратегии управления налогообложением становятся первоочередной задачей для бизнеса при повышении налоговой нагрузки организаций. Сущность успешного управления налогообложением и обеспечения налоговой безопасности сводится к оптимизации финансовых обязательств без нарушения законодательства. Арсенал используемых налоговых механизмов достаточно широкий: налоговые льготы, альтернативные схемы ведения бизнеса, специальные режимы налогообложения. Специальные налоговые режимы существенно упрощают процесс налогообложения и снижают налоговую нагрузку. Однако воспользоваться ими могут далеко не все субъекты предпринимательства, поскольку специальные режимы имеют ряд существенных ограничений.

Для организаций, применяющих общий режим налогообложения, налог на прибыль является одним из основных обязательств перед бюджетом и играет важную роль в обеспечении налоговой безопасности. С 2025 г. основная ставка налога на прибыль повышена с 20 до 25 %. Поэтому налогоплательщики ищут возможности его оптимизации и в условиях инновационного развития экономики несут налоговые риски в виде ответственности за нарушение законодательства.

При подготовке данной статьи авторами поставлены следующие задачи:

1) уточнение понятия налоговой безопасности при налогообложении прибыли организаций;

2) проведение исследования по обеспечению безопасности при оптимизации налогообложения прибыли на примере организаций лакокрасочной отрасли (общество с ограниченной ответственностью (далее — ООО) «Технопласт» (город Москва)¹, ООО лакокрасочный завод (далее — ЛЗ) «Радуга» (город Новосибирск)² и ООО «Акзо Нобель Коутингс» (город Москва);³

¹ Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности. ООО «Технопласт». 2024. Сведения об организации из БФО. Режим доступа: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/4731080> (дата обращения: 24.04.2025).

² Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности. ООО ЛЗ «Радуга». 2024. Сведения об организации из БФО. Режим доступа: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/6070312> (дата обращения: 24.04.2025).

³ Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности. ООО «Акзо Нобель Коутингс». 2024. Сведения об организации из БФО. Режим доступа: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/3985369> (дата обращения: 24.04.2025).

3) рассмотреть инвестиционные налоговые вычеты по налогу на прибыль с позиций их использования названными организациями; рассчитать налог с применением налоговых льгот и определить налоговую экономию для данных компаний.

В настоящее время эффективное управление налогообложением прибыли становится не только необходимостью, но и важным фактором налоговой безопасности организаций.

Обзор литературы / Literature review

Основу исследования составили научные работы российских и зарубежных авторов, а также законодательные и методические материалы, определяющие особенности налогообложения как в Российской Федерации (далее — РФ, Россия), так и в странах Евразийского экономического союза. Несмотря на многообразие исследований, нужно отметить, что единой точки зрения на понятия оптимизации налогообложения с позиций эффективного управления им и обеспечения налоговой безопасности в литературе нет. Поэтому рассмотрены различные точки зрения на проблему, в первую очередь проанализированы работы таких авторов, как А.В. Аронов, В.А. Кашин, А.М. Гринкевич, В.Р. Захарьин, С.В. Кулакова, Е.С. Дедова [Аронов, Кашин, 2022; Гринкевич, 2021; Захарьин, 2023; Кулакова, 2023; Дедова, 2022]. А.В. Шульгина и В.А. Боровинских достаточно полно раскрыли сущность налоговой безопасности [Шульгина, Боровинских, 2022].

Налоговая безопасность при налогообложении прибыли организаций заключается в реализации комплекса мер по оптимизации рисков нарушения законодательства и налоговых санкций в условиях инновационного развития налогового администрирования.

Налоговая безопасность организации, в частности, при налогообложении прибыли, тесно связана с возникающими рисками. Налоговые риски — это «любые неблагоприятные последствия для налогоплательщика (налогового агента). Они могут быть как прямо связаны с потерей денег и имущества (например, доначисление налогов, пеней, штрафов или отказ в возмещении налога), так и не связаны с этим напрямую (например, блокировка счетов или назначение выездной проверки)»⁴.

Риски, возникающие в результате налогообложения и снижающие безопасность, рассмотрены нами в отдельных статьях [Кирова, Пономаренко, 2024 а; Кирова, Пономаренко, 2024 б].

⁴ Готовое решение: налоговые риски. Режим доступа: <https://online11.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=PKBO&n=50202&cacheid=5F78C852C2C94C3656FF241D22C8CE7E&mode=splus&rnd=Cmx1tw#f cgtJmUs6d2S06nL> (дата обращения: 24.04.2025).

Теория и методы исследования / Research theory and methods

Налоговая безопасность при налогообложении прибыли рассматривается нами с позиций оптимизации процессов налогообложения прибыли в условиях развития инновационной экономики, позволяющей организациям и налоговым органам эффективно применять в своей деятельности искусственный интеллект (далее — ИИ). Целями налоговой оптимизации являются сокращение налоговой нагрузки путем использования налоговых льгот и преференций; снижение налоговых рисков и налоговых санкций, налоговое планирование и т.д. Достижение данных целей позволяет эффективно применять налоговое законодательство и сокращать налоговые риски, что повышает финансовую стабильность организаций и их налоговую безопасность.

При повышении ставки налога на прибыль до 25 % организации вынуждены искать пути снижения налоговых обязательств всеми доступными способами. Применение инвестиционных налоговых вычетов влечет снижение налоговой нагрузки, но приводит к дополнительным налоговым рискам. Эту проблему исследовали А.В. Дюжов, А.В. Сысоев, И.В. Гашенко, Ю.Б. Тубанова и другие авторы [Дюжов, 2023; Сысоев, Гашенко, 2023; Тубанова, 2021].

Налоговая безопасность должна базироваться на грамотном применении законодательства с использованием совокупности инновационных информационных технологий. В то же время наблюдается активное развитие инновационного налогового администрирования. Инновации в этой сфере меняют качество налогового контроля, делая его более эффективным и результативным. В практику инновационного налогового администрирования активно внедряются большие данные, автоматизация процессов, ИИ и т.д. Поэтому у организаций резко возрастают риски налогового контроля.

Информационной базой исследования послужили статистические данные, материалы периодической печати, а также данные финансовой отчетности организаций.

Результаты / Results

Исследования по обеспечению безопасности при оптимизации налогообложения прибыли проводились на примере организаций лакокрасочной отрасли. Анализируя отчетность предприятий, а также учетную политику, необходимо в первую очередь отметить, что все три организации — ООО «Технопласт» (город Москва), ООО ЛЗ «Радуга» (город Новосибирск) и ООО «Акзо Нобель Коутингс» (город Москва) — являются

плательщиками налога на прибыль. В организациях применяется линейный метод начисления амортизации для оборудования, хотя фактически оно изнашивается существенно быстрее и реализуется по остаточной стоимости, следовательно, приобретается новое. При этом не учитывается возможность применения инвестиционных налоговых вычетов.

Рассмотрим ситуацию в текущем году с ее учетом для всех трех организаций. Уменьшение налоговой нагрузки может быть реализовано путем применения популярных инструментов, широко и успешно используемых в практике налогообложения прибыли:

1) нелинейный метод начисления амортизации, позволяющий увеличить суммы начисленной амортизации и снизить налоговую базу;

2) амортизационная премия;

3) формирование резервов.

Расчеты показали, что при применении данных известных инструментов произошло существенное сокращение сумм налога на прибыль исследуемых организаций.

Еще одним направлением снижения налоговой нагрузки по налогу на прибыль является применение инвестиционных вычетов, сокращающих его. Проблема заключается в сложном механизме предоставления инвестиционных вычетов и возникающих налоговых рисков.

Налоговым законодательством предусмотрен региональный инвестиционный налоговый вычет (далее — РИНВ) согласно ст. 286.1 Налогового кодекса РФ (далее — НК РФ)⁵. РИНВ регулируется региональными законами.

С 2025 г., в соответствии со ст. 286.2 НК РФ, введен новый федеральный инвестиционный налоговый вычет (далее — ФИНВ)⁶. Налогоплательщики могут воспользоваться только одним видом инвестиционного налогового вычета по одним и тем же объектам. Требования к получению этих вычетов существенно сужают круг налогоплательщиков, которые хотели бы ими воспользоваться.

Инвесторы, которые находятся в Москве и направляют значительные средства на развитие производственных мощностей в городе, могут прибегнуть к РИНВ по налогу на прибыль. Компании из сектора

⁵ Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ. Статья 286.1 Инвестиционный налоговый вычет (редакция от 28.12.2024 г., с изменениями от 21.01.2025 г.). Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/7260ba686ad1fa7b436a67a764ee41663d78d2cb/ (дата обращения: 25.04.2025).

⁶ Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ. Статья 286.2 Федеральный инвестиционный налоговый вычет (редакция от 28.12.2024 г., с изменениями от 21.01.2025 г.). Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/e0308f2eb8fed542c0514e9a425981768caef90e/ (дата обращения: 25.04.2025).

обрабатывающей промышленности, получившие статус «московский инвестор» первой, второй и третьей категорий, имеют право на такую льготу.

В Москве РИНВ устанавливается в размере 90 % расходов от первоначальной стоимости основных средств. Для инвесторов, имеющих статус первой и второй категорий, РИНВ предусмотрен для основных средств третьей-десятой амортизационных групп, кроме зданий, сооружений и т.д.

Закон города Москвы устанавливает предельный размер инвестиционного налогового вычета для каждой категории московских инвесторов⁷. Предельная величина определена как ставка налога на прибыль, поступающего в бюджет города. Она установлена на уровне 12,5 и 8 % для организаций-инвесторов, соответственно, первой и второй категорий. Для юридических лиц, являющихся московскими инвесторами третьей категории, предусмотрена ставка 13,5 %.

РИНВ применяется московскими инвесторами первой и второй категорий до конца 2027 г., третьей категории – до 2029 г.

Неиспользованная часть региональной льготы может быть перенесена на последующие налоговые периоды. Критерии получения статуса московского инвестора представлены далее⁸.

Данная поддержка направлена на:

- осуществление ключевых направлений промышленного роста Москвы;

- создание и внедрение новых технологий;
- обновление основных активов и стимулирование инвестиций;
- замену действующих льгот, которые утратили силу с 2025 г.

Статус московского инвестора присваивается на основании правового акта Правительства Москвы сроком до 7 лет. Для подтверждения статуса необходимо выполнить соответствующие требования в течение 5 календарных лет с момента его присвоения, но не позднее 1 июня шестого календарного года.

Важно заметить, что налоговым законодательством запрещено начислять амортизацию и использовать амортизационную премию по объектам, к которым применяется РИНВ. Поэтому в целях налоговой безопасности организациям необходимо произвести необходимые расчеты с обоснованием налоговой выгоды при применении РИНВ.

Проанализируем возможности использования инвестиционного налогового вычета названными выше организациями лакокрасочной отрасли. В первую очередь они должны относиться к обрабатывающей отрасли и находиться в городе Москве. В данном случае это требование выполняется для ООО «Технопласт» (Москва) и ООО «Акзо Нобель Коутингс» (Москва).

ООО «Технопласт» не соответствует требованиям, так как главное из них – коэффициент обновления основных фондов, и объем инвестиций в основные фонды у предприятия меньше критериальных требований. Показатели ООО «Акзо Нобель Коутингс» соответствуют установленным критериям (табл. 1).

Таблица 1

Критерии получения статуса «московский инвестор»

Table 1. Criteria for obtaining the status of Moscow investor

Категория	Критерий	Показатель ООО «Акзо Нобель Коутингс»	Соответствие
Первая и вторая категории	Основной вид деятельности (ОКВЭД) – обрабатывающее производство (20), за исключением производства кокса и нефтепродуктов	20,30	+
	Выручка от основного вида деятельности, % (> 70 %)	91,88	+
	Установленные критерии заработной платы	–	–
	Коэффициент обновления основных средств, % (> 8 % за последний год; > 35 % за последние 5 лет)	117,93	+
	Минимальный объем инвестиций в основные средства, млн руб. (> 200 млн руб. / год (первая категория) > 300 млн руб. / год (вторая категория)	454	+

Окончание табл. 1

Категория	Критерий получения статуса	Показатель ООО «Акзо Нобель Коутингс»	Соответствие
Третья категория	Наличие специального статуса	–	–
	Выплаченные дивиденды, % (< 3,5 % от прибыли)	–	–
	Основные средства используются в рамках специального статуса. Кроме основных средств, приобретенных за счет субсидий; бюджетных инвестиций; премиальных автомобилей	–	–

Примечание: ОКВЭД – Общероссийский классификатор видов экономической деятельности

Составлено авторами по материалам источника⁹ / Compiled by the authors of the materials of the source⁹

Таким образом, ООО «Акзо Нобель Коутингс» может претендовать на присвоение статуса «московский инвестор второй категории» и сокращение ставки региональной доли налога в бюджет с 17 до 8 %.

Произведем расчет регионального налогового вычета, на сумму которого уменьшится налог в региональный бюджет (табл. 2). РИНВ устанавливается на уровне 90 % расходов в основные средства¹⁰.

Из табл. 2 видно, что при статусе «московский инвестор» налоговая экономия ООО «Акзо Нобель Коутингс» составит 152 444 тыс. руб., или 32 % всей суммы налога на прибыль. Однако в данном случае

у ООО «Акзо Нобель Коутингс» предельная величина вычета оказалась ниже РИНВ в сумме 173 700 тыс. руб., поэтому разницу в 21 256 тыс. руб. (173 700 – 152 444) можно перенести на будущие налоговые периоды.

Для присвоения статуса московского инвестора ООО «Акзо Нобель Коутингс» должно предоставить в Департамент инвестиционной и промышленной политики города Москвы внушительный перечень документов и пройти процедуру получения статуса в установленном порядке.

В 2025 г. в практику налогообложения прибыли введен новый ФИНВ. Он уменьшает сумму налога или авансового платежа, перечисляемого в федеральный бюджет за счет капитальных вложений в некоторые виды основных средств и нематериальных активов. Действует на всей территории России. Организации одновременно могут использовать РИНВ и ФИНВ только в отношении разных объектов основных средств и нематериальных активов.

⁹ Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности. ООО «Акзо Нобель Коутингс». 2024. Сведения об организации из БФО. Режим доступа: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/3985369> (дата обращения: 24.04.2025).

¹⁰ Закон Правительства Москвы от 20.11.2019 г. № 28 «Об инвестиционном налоговом вычете» (редакция от 25.12.2024 г.). Режим доступа: <https://www.mos.ru/authority/documents/doc/42677220/> (дата обращения: 25.04.2025).

Таблица 2

Расчет налога на прибыль организаций при использовании регионального инвестиционного вычета

Table 2. Calculation of corporate income tax when using a regional investment deduction

Критерий получения статуса «московский инвестор»	Показатель ООО «Акзо Нобель Коутингс»
Расходы на основные средства, которые отнесены к третьей-седьмой амортизационным группам, тыс. руб.	193 000
90 % от суммы расходов на приобретение и модернизацию основных средств, тыс. руб. (193 000 – 90 %)	173 700
Налоговая база, тыс. руб.	1 905 546
Налог в федеральный бюджет по ставке 8 %, тыс. руб.	152 444
Налог в региональный бюджет по ставке 17 %, тыс. руб.	323 943
Предельная величина регионального инвестиционного вычета, тыс. руб. (1 905 546 – 8 %)	152 444
Вычет для расчета налога в региональный бюджет, тыс. руб.	152 444
Налог, перечисляемый в региональный бюджет, тыс. руб. (323 943 – 152 444)	171 499
Всего сумма налога к перечислению в бюджет, тыс. руб. (152 444 + 171 499)	323 943
Налоговая экономия, тыс. руб. (1 905 546 – 25 % – 323 943)	152 444

Составлено авторами по результатам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Налогоплательщики по конкретным объектам могут применять ФИНВ, если их вид деятельности содержится в перечне Правительства от 28 ноября 2024 г. № 1638¹¹. Вычет применяется в размере не более 3 % капитальных вложений. При этом налоговый платеж, уплачиваемый в федеральный бюджет, нужно сравнить с суммой налога по ставке 3 %. Перечисляемый в бюджет платеж должен быть не меньше данной суммы. Это означает, что в текущем периоде допустимо применить вычет не более 5 % от налогооблагаемой прибыли. Такой порядок объясняется установленной ставкой налога в федеральный бюджет на уровне 8 %. Вычет текущего периода по общему правилу не должен превышать 50 % от расходов, которые формируют первоначальную стоимость основных средств и амортизируемых нематериальных активов.

Остаток расходов в основные средства и нематериальные активы можно перенести на последующие 10 лет. При использовании ФИНВ объекты можно амортизировать и применять амортизационную премию по основным средствам. Первоначальную стоимость объектов необходимо уменьшить на сумму ФИНВ. Решение организации об использовании РИНВ и ФИНВ утверждается в учетной политике.

ООО «Технопласт» и ООО ЛЗ «Радуга» с 2025 г. вправе применять федеральный инвестиционный вычет. Предположим, что размер вычета – 50 % суммы расходов, к которым он применяется, сделаем расчеты для данных организаций (табл. 3).

¹¹ Постановление Правительства Российской Федерации от 28.11.2024 г. № 1638 «О параметрах применения федерального инвестиционного налогового вычета». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_491742/92d969e26a4326c5d02fa79b8f9cf4994ee5633b/ (дата обращения: 25.04.2025).

Приведенный в таблице расчет применения федерального налогового вычета показал, что, приобретая новые основные средства категории «Машины и оборудование, включая хозяйственный инвентарь и другие объекты» и вводя их в эксплуатацию, ООО «Технопласт» может сэкономить на уплате налога на прибыль 600 тыс. руб., что составляет более 9 % налога, перечисляемого в федеральный бюджет.

ООО ЛЗ «Радуга», приобретая оборудование на 13 230 тыс. руб., может уменьшить налог на прибыль в федеральный бюджет на 6 615 тыс. руб. из 17 890 тыс. руб., то есть на 37 %.

Результаты исследования показали, что все три организации способны существенно снизить сумму налога на прибыль. Наиболее эффективным предложенным мероприятием для ООО «Акзо Нобель Коутингс» станет обретение статуса «московский инвестор», позволяющего воспользоваться РИНВ и получить налоговую экономию 152 444 тыс. руб. Кроме того, налоговую экономию можно увеличить за счет применения амортизационной премии и нелинейной амортизации других имеющихся объектов.

Денежные средства, полученные при оптимизации налога на прибыль, можно направить на дальнейшее инновационное развитие организаций. При этом необходимо провести экономические расчеты и взвесить потенциальные риски.

Заключение / Conclusion

При увеличении ставки налога на прибыль в 2025 г. для организаций встал остро вопрос обеспечения налоговой безопасности при налогообложении прибыли и поиска новых инструментов, позволяющих оптимизировать налоговый процесс.

Таблица 3

Расчет налога на прибыль при применении федерального инвестиционного вычета

Table 3. Calculation of income tax when applying the federal investment deduction

Показатель	ООО «Технопласт»	ООО ЛЗ «Радуга»
Приобретено основных средств «Машины и оборудование», тыс. руб.	1 200	13 230
Сумма федерального инвестиционного вычета, не превышающая 50 % от расходов на основные средства, тыс. руб. (строка 1 – 50 %)	600	6 615
Налоговая база, тыс. руб.	79 283	223 626
Налог на прибыль в федеральный бюджет по ставке 8 % без учета вычета, тыс. руб.	6 343	17 890
Минимальный обязательный налог на прибыль в федеральный бюджет по ставке 3 %, тыс. руб.	2 379	6 709
Налог на прибыль к уплате в федеральный бюджет, уменьшенный на ФИНВ, тыс. руб. (строка 4 – строка 2)	5 743	11 275
Налоговая экономия, тыс. руб. (строка 4 – строка 6)	600	6 615

Составлено авторами по результатам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Вызывает интерес введение новой льготы в форме ФИНВ, который снижает налог на прибыль, уплачиваемый в федеральный бюджет. ФИНВ распространяется на весьма узкий контингент налогоплательщиков и тем самым ограничивает доступность налогового инструмента.

Действующий РИНВ принимается законами субъектов РФ. Достаточно сложный механизм его применения влечет дополнительные налоговые риски, связанные с обоснованием правомерности использования этих льгот и их инновационным налоговым контролем.

В статье на примере конкретных организаций лакокрасочной отрасли проведены расчеты налоговой экономии по налогу на прибыль, позволяющие субъектам предпринимательства оптимизировать процесс налогообложения прибыли и повысить налоговую безопасность в условиях инновационного развития

экономики. РИНВ доступен только для ООО «Акзо Нобель Коутингс». На основе расчетов авторов при получении обществом статуса «московский инвестор второй категории» налоговая экономия составит 152 444 тыс. руб. ООО «Технопласт» и ООО ЛЗ «Радуга» могут воспользоваться ФИНВ и сократить налог на прибыль, соответственно, на 9 и 37 %.

Результатом исследования стал вывод авторов о том, что, несмотря на всю привлекательность инвестиционных налоговых вычетов и возможность снижения налога на прибыль, доступность данных льгот для налогоплательщиков весьма ограничена в связи с установленными критериями и возникающими налоговыми рисками по их выполнению и с обоснованием права пользования этими вычетами. Поэтому применение данных льгот требует взвешенного подхода и их экономического обоснования.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Аронов А.В., Кашин В.А. Налоги и налогообложение: учебное пособие. 2^е изд., перераб. и доп. М.: Магистр; 2022. 576 с.

Гринкевич А.М. Налоги и налогообложение: теория и практика: учебное пособие. Томск: Томский государственный университет; 2021. 132 с.

Дедова Е.С. Риски в обеспечении налоговой безопасности предприятий. В кн.: Общество и экономическая мысль в XXI в.: пути развития и инновации: материалы X Международной научно-практической конференции (посвященной 115-летию Университета), Воронеж, 21 апреля 2022 г. Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга»; 2022. С. 240–243.

Дюжов А.В. Внедрение ESG-технологий в инвестиционный налоговый вычет по налогу на прибыль организаций. Экономика и управление: проблемы, решения. 2023;11(140(4)):88–96. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.11.04.012>

Захарьин В.Р. Налоги и налогообложение: учебное пособие. 3^е изд., перераб. и доп. М.: Форум; 2023. 336 с.

Кирова Е.А., Пономаренко Е.А. (а) Инновационные подходы в оптимизации налогообложения организаций. Вестник университета. 2024;4:145–154. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-4-145-154>

Кирова Е.А., Пономаренко Е.А. (б) Развитие внутреннего налогового контроля как инструмента обеспечения экономической безопасности организации. В кн.: Актуальные проблемы бухгалтерского учета, анализа, контроля и налогообложения: межвузовский сборник научных трудов и результатов совместных научно-исследовательских проектов, представленных на 8-й международной научно-практической конференции в Государственном университете управления, Москва, 8 апреля 2024 г. М.: Русайнс; 2024. С. 307–312.

Кулакова С.В. Влияние налоговых рисков на финансовую безопасность компаний. Экономические исследования и разработки. 2023;3–1:66–71. https://doi.org/10.54092/25420208_2023_31_66

REFERENCES

Aronov A.V., Kashin V.A. Taxes and taxation: textbook. 2nd ed., revised and enlarged. Moscow: Magistr; 2022. 576 p. (In Russian).

Dedova E.S. Risks in ensuring the tax security of enterprises. In: Society and economic thought in the XXI century: development and innovation trends: Proceedings of the X International Scientific and Practical Conference (dedicated to the 115th Anniversary of the University). Voronezh, April 21, 2022. Voronezh: "Nauchnaya kniga" Publishing and Printing Centre; 2022. Pp. 240–243. (In Russian).

Dyuzhov A.V. Introduction of ESG technologies into investment tax deductions for corporate income tax. Economics and Management: Problems, Solutions. 2023;11(140(4)):88–96. (In Russian). <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.11.04.012>

Grinkevich A.M. Taxes and taxation: theory and practice: textbook. Tomsk: Tomsk State University; 2021. 132 p. (In Russian).

Kirova E.A., Ponomarenko E.A. (a) Innovative approaches to optimizing taxation in organizations. Vestnik universiteta. 2024;4:145–154. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-4-145-154>

Kirova E.A., Ponomarenko E.A. (b) The development of internal tax control as a tool for ensuring the economic security of an organisation. In: Current problems of financial accounting, analysis, control, and taxation: Interuniversity Collection of Scientific Papers and Results of Joint Research Projects presented at the 8th International Scientific and Practical Conference at the State University of Management, Moscow, April 8, 2024. Moscow: Ru-Science; 2024. Pp. 307–312. (In Russian).

Kulakova S.V. The impact of tax risks on the financial security of the enterprise. Economic Development Research Journal. 2023;3–1:66–71. (In Russian). https://doi.org/10.54092/25420208_2023_31_66

Shulgina A.V. Borovinskikh V.A. Taxes and tax security: textbook. Cheboksary: Sreda; 2022. 120 p. (In Russian).

Sysoev A.V., Gashenko I.V. Investment tax deduction for corporate income tax as a business development tool in the region. In: New directions of scientific thought: Proceedings of the National (All-Russian) Scientific and Practical Conference,

Сысоев А.В., Гащенко И.В. Инвестиционный налоговый вычет по налогу на прибыль организаций как инструмент развития бизнеса в регионе. В кн.: Новые направления научной мысли: сборник научных статей Национальной (Всероссийской) научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 7 декабря 2023 г. Азов: АзовПринт; 2023. С. 314–317.

Тубанова Ю.Б. Условия и особенности применения инвестиционного налогового вычета по налогу на прибыль организаций. Налоговая политика и практика. 2021;1(217):72–76.

Шульгина А.В., Боровинских В.А. Налоги и налоговая безопасность: учебное пособие. Чебоксары: Среда; 2022. 120 с.

Rostov-on-Don, December 7, 2023. Azov: AzovPrint; 2023. Pp. 314–317. (In Russian).

Tubanov Yu.B. Conditions and features of the application of investment tax deduction for corporate income tax. Tax Policy and Practice. 2021;1(217):72–76. (In Russian).

Zakharin V.R. Taxes and taxation: textbook. 3rd ed., revised and enlarged. Moscow: Forum; 2023.336 p. (In Russian).

Муниципальные кластеры: содержание, управление и повышение экономической безопасности

Мацкуляк Иван Дмитриевич

Д-р экон. наук, проф. каф. экономической политики и экономических измерений

ORCID: 0000-0002-2550-0250, e-mail: mid48@mail.ru

Государственный университет управления, 109542, Рязанский пр-т, 99, г. Москва, Россия

Аннотация

Целями исследования являются популяризация кластеров, объединяющих эффективные бизнес-структуры и несостоятельные предприятия, в которых первые своими ресурсами и компетенциями помогают вторым преодолевать собственную неплатежеспособность; обоснование их совместной партнерской деятельности по модернизации кластерного управления, способствующего преодолению банкротства, выводу таких структур на уровень устойчивого развития; повышение их экономической безопасности. В этой связи определен ряд задач: раскрыть содержание обновленного понятия «кластер»; обобщить основные направления улучшения управления кластеризацией муниципальной экономики; предложить пути повышения экономической безопасности. Объект изучения — в основном высокодоходные предприятия и в значительно меньшей мере низкодоходные предприятия, входящие в состав муниципальных кластеров. Предмет — социально безопасные и организационно-управленческие отношения между участниками кластеров по поводу содействия преодолению неплатежеспособности одних благодаря помощи других. Методология исследования предполагает единство исторического и логического методов в смешанной экономике, партнерское сотрудничество ее участников, функционирующих в условиях муниципальных кластеров и взаимосвязанных с другими субъектами рынка. Гипотеза состоит в том, что чем точнее будет определена суть муниципального кластера, тем качественнее и безопаснее станет его инновационное управление по выводу несостоятельных, неплатежеспособных звеньев на траекторию устойчивого развития, которые повысят при этом свою экономическую безопасность. К результатам относятся определение методологического содержания прорывного муниципального кластера, его отличия от ныне широко разрекламированных и постепенно распространяемых в стране кластеров. Важно также, что организации-новаторы (доноры) кластера и их подразделения фактически выступают наставниками предприятий-банкротов и их структурных звеньев, входящих в общий состав и совместно добивающихся высокого уровня хозяйствования. В заключение делается вывод об улучшении управления процессом кластеризации, повышении экономической безопасности как ее участников, так и всей муниципальной экономики, которая благодаря происходящим процессам вместо отраслевого характера приобретает территориально-отраслевой.

Ключевые слова: кластер, кластеризация, муниципальный кластер, муниципальная экономика, партнерство, компания-донор, предприятие-банкрот, управление кластеризацией, экономическая безопасность, наставничество

Для цитирования: Мацкуляк И.Д. Муниципальные кластеры: содержание, управление и повышение экономической безопасности // Управление. 2025. Т. 13. № 3. С. 99–109. DOI: 10.26425/2309-3633-2025-13-3-99-109



Municipal clusters: maintenance, management and improvement of economic security

Ivan D. Matskulyak

Dr. Sci. (Econ.), Prof. at the Economic Policy and Economic Measurements Department

ORCID: 0000-0002-2550-0250, e-mail: mid48@mail.ru

State University of Management, 99, Ryazansky prospekt, Moscow 109542, Russia

Abstract

The purposes of the article are to popularise clusters that combine effective business structures and insolvent enterprises, in which the former, with their resources and competencies, help the latter overcome their own insolvency; to substantiate their joint partnership activities to modernise cluster management, which contributes to overcome bankruptcy, bring such structures to the level of sustainable development; to increase their economic security. In this regard, a number of tasks have been defined: to reveal the content of the updated concept of cluster; to summarise the main directions for improving the management of clusterisation of the municipal economy; to propose ways of increasing economic security. The object of study are mainly high-income enterprises and to a much lesser extent low-income enterprises that are part of municipal clusters. The subject are socially secure and organisational and managerial relations between cluster members regarding assistance in overcoming insolvency of some through help of others. The research methodology assumes the unity of historical and logical methods in a mixed economy, partnership of its participants operating in conditions of municipal clusters and interconnected with other market entities. The hypothesis is that the more precisely the essence of a municipal cluster is defined, the better and safer its innovative management will become to put insolvent links on the path of sustainable development, which will increase their economic security at the same time. The results include the determination of the methodological content of the breakthrough municipal cluster, its differences from the clusters currently widely advertised and gradually spreading in the country. It is also important that innovative organisations (donors) of the cluster and their divisions actually act as mentors of bankrupt enterprises and their structural units, which are part of the general structure and jointly achieve a high level of management. The conclusion is made about improving the management of the clustering process, increasing the economic security of both its participants and the entire municipal economy, which through the ongoing processes acquires a territorial-sectoral character instead of an industry-specific one.

Keywords: cluster, clusterisation, municipal cluster, municipal economy, partnership, donor company, bankrupt enterprise, clusterisation management, economic security, mentoring

For citation: Matskulyak I.D. (2025). Municipal clusters: maintenance, management and improvement of economic security. *Upravlenie / Management (Russia)*, 13 (3), pp. 99–109. DOI: 10.26425/2309-3633-2025-13-3-99-109



Введение / Introduction

Актуальность темы исследования определяется, во-первых, собственно, кластерами — своеобразными объединениями предприятий, фирм, организаций, различных иных структур, которые в российской экономике представляют собой относительно новое явление. Несмотря на новизну, уже сегодня в 61 регионе Российской Федерации (далее — РФ, Россия) действуют 85 промышленных кластеров и 78 подобных формирований в системе Министерства промышленности и торговли страны. Особую пикантность их характеристике при этом придает также своеобразный авторский подход. Во-вторых, актуальность определяется их изучением на уровне муниципальных образований, что придает местной экономике некую специфику в ее дальнейшем динамичном развитии. В-третьих, важностью модернизации управленческого аспекта обозначенной проблемы в отечественных условиях, причем не вообще, а главным образом применительно к его антикризисной компоненте и экономической безопасности. Наконец, в-четвертых, возможностью применения результатов исследования, особенно с учетом потенциальных комбинаций различных направлений кластеризации отечественной муниципальной экономики, повышения эффективности и уровня ее развития.

Муниципальные кластеры — это составная часть экономики конкретного муниципального образования. Они охватывают определенную совокупность социально-трудовых инновационных связей, без которых не обходится ни один рыночный субъект, где бы он ни функционировал. Они особенно важны в связи с созданием кластерных партнерств, выводящих их на новый уровень — более прогрессивный, чем тот, что складывался обычно в традиционных фирмах и на традиционных предприятиях. Отношения же между ними и сопряженными структурами, среди которых особая роль отводится местным органам самоуправления, значительно расширяют зону воздействия на все 5 стадий прохождения продукта при создании товара, включая самую первую из них — проектирование [Мацкуляк, 2024; Мацкуляк, 2019].

Отметим, что, собственно, само создание муниципальных кластеров уже на этой стадии требует существенных изменений в системе управления предприятиями. Они еще более усложняются на последующих этапах, особенно с учетом необходимости донорской помощи со стороны бизнес-новаторов в пользу предприятий-банкротов. Одновременно такой подход благодаря комбинациям управленческих новшеств повышает эффективность и экономическую безопасность муниципальных хозяйствующих субъектов [Мацкуляк, Мацкуляк, Нагдалиев, 2022]. Такого рода

перемены ускоряют предпринимательский прогресс. В производственный процесс все активнее внедряются индустриально-технологические, интеллектуально-информационные новшества [Мацкуляк, 2024; Мацкуляк, 2020]. С учетом же важности преодоления пятой частью предприятий страны собственной финансовой несостоятельности и их вывода благодаря кластерам на траекторию устойчивого развития такие перемены трудно переоценить. Заметим, что только муниципальных унитарных предприятий на начало 2025 г. насчитывалось 5,3 тыс.¹

Соотношение численности ликвидированных и вновь созданных структур основного звена экономики оказалось самым негативным за прошедшее десятилетие. С тех пор их общее количество так и не восстановилось, составив менее двух третей от их базового показателя к началу обозначенного периода.

Отсюда вполне обоснованный вывод — количественная характеристика свидетельствует о важности исследуемой темы. Если же учесть, что реально в хозяйственной практике встречается немало и других подтверждающих оснований для подобного вывода, включая и качественную сторону дела, то сомневаться в его целесообразности не приходится.

Автор рассматривает кластерное управление несостоятельными организациями по их выводу на траекторию устойчивого развития как совокупность социально-трудовых, нормативно-правовых, финансово-управленческих и научно-технологических отношений участников территориально-отраслевого объединения ряда эффективных бизнес-структур и одного-двух предприятий-банкротов в особые партнерские объединения. Их называют кластерами². Они повышают качество и уровень жизни, безопасность населения, проживающего на данной территории, на единых договорных условиях.

¹ Инк. ФНС России: на начало года общее количество юрлиц и индивидуальных предпринимателей составило более 3,2 млн. Режим доступа: <https://incrussia.ru/news/fns-rossii-na-nachalo-goda-obshhee-kolichestvo-yurlits-i-individualnyh-predprinimatelej-sostavilo-bole-3-2-mln/> (дата обращения: 10.05.2025).

² Исланкина Е.А. Кластерный подход в экономике: концептуальные основы, история и современность. Режим доступа: <https://www.hse.ru/data/2015/06/05/1097350627/КЛАСТЕРНЫЙ%20ПОДХОД%20В%20ЭКОНОМИКЕ%20КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ%20ОСНОВЫ,%20ИСТОРИЯ%20И%20СОВРЕМЕННОСТЬ.pdf> (дата обращения: 10.05.2025).

Содержание кластера в муниципальной экономике / Cluster maintenance in the municipal economy

Одно из значений кластера в переводе с английского языка — группа. Оно наиболее полно отражает содержание той совокупности предприятий, которая, объединившись, становится партнерством. Потому-то, по всей видимости, данное выражение приживается значительно легче теперь, чем это было в прошлом столетии, когда организации существовали в виде крупных научно-производственных объединений, создававшихся в отечественных условиях. Отметим важные сущностные признаки кластеров. Во-первых, они функционируют не на отраслевой, а на территориально-отраслевой базе. Во-вторых, это происходит еще и на основе объединения ранее самостоятельных организаций, фирм и компаний в единую структуру. Отсюда возможность получать дополнительный эффект за счет их совокупного функционирования по единой для всех программе, подобно тому как при кооперации труда 10 работников в течение часа создают больше потребительной стоимости, чем один из них мог бы произвести за 10 часов персонального труда.

Заметим, что указанная программа необычна. Она инновационна и предполагает применение передовых методов производства, их комбинаций, внедрение высоких технологий, стимулов сотрудничества и сосредоточения процесса кластеризации. Некоторая специфика реализации таких программ выражается рядом положений, а именно:

- концентрацией инновационных ориентиров развития на одной территории, когда обеспечивается связь научного мира с производственной практикой;
- кардинальными преобразованиями образовательных программ в рамках кластера, в условиях которых обучение переходит на новый, инновационный этап развития и в которых формируются специалисты, ориентированные на деятельность в сфере инноваций;
- сосредоточением на одной территории лучших специалистов научно-технической сферы, инициаторов прогрессивных идей и тех, кто их реализует;
- поддержкой государственных органов власти и их муниципальных аналогов, которые нуждаются в содействии со стороны правительства для успешного функционирования кластера, в частности, в вопросах налоговых льгот, грантов, субсидий, регуляторных и инвестиционных мер;
- специализацией, так как инновационным кластерам присуще наличие конкретной, например, технологической, биотехнологической или творческой, а в нашем случае — финансово-антикризисной отраслевой направленности;

- развитием культуры предпринимательства, когда предприятия и отдельные лица поощряются к риску и реализации новых идей.

В то же время становление кластеров и процессы кластеризации в разных отраслях и сферах муниципальной экономики происходят неодинаково. Это объясняется, с одной стороны, многообразием организационного построения, а с другой — отсутствием однозначной научно-нормативной характеристики и критериев таких процессов в их нормативно-правовом обеспечении. Можно выделить следующие особенности развития муниципальных кластеров в России:

- неравномерность кластеризации на территории страны;
- преобладающее функционирование в пределах одного субъекта федерации с привязкой к учреждениям научной сферы этой территории;
- слабое развитие межотраслевых кластерных образований, реализующих концепцию конвергентных технологий;
- преимущественное создание кластеров путем слияния и присоединения предприятий, образующих ядро кластера;
- высокая зависимость от государственной или муниципальной поддержки;
- недостаточное формирование и развитие кластеров в отраслях, формирующих индустрию 4.0 и реализующих шестой технологический уклад;
- объединение в кластере бизнес-структуры — крупного лидера в отрасли, который в состоянии стать донором и помочь предприятию-банкроту преодолеть несостоятельность и выйти на траекторию устойчивого развития;
- сеть предприятий, компаний и связанных с ними других структур в пределах регионов, которая достаточно тесно сотрудничает и до объединения в кластер.

Особенно такая ситуация характерна для тех групп основного звена экономики, которые применяли одинаковые или близкие технологические процессы производства и соприкасались с иными предпринимательскими звеньями на базе подобных технологий.

Термин «кластер» первоначально применялся естественными науками в конце 30-х гг. прошлого века. В 1964 г. американский ученый Ф.А. Коттон впервые ввел данное понятие в научный оборот, описывая ряд новых соединений молибдена, содержащих связи «металл — металл» [Коттон, 1967].

Что касается экономики, то считается, что его предложил в 1990 г. другой американский исследователь — М. Портер для обозначения групп конкурентоспособных смежных отраслей экономики страны. Некоторые его идеи, связанные с групповым синтезом пространственных пограничных фирм, взаимодействующих на основе

общности интересов и дополняющих друг друга, в наши дни продолжают оставаться максимально цитируемыми [Портер, 2022; Czamanski, de Queiroz Ables, 1979].

В то же время заметим, что ряд исследователей не считает первенство М. Портера в обозначенном вопросе достаточно объективным. Так, еще в прошлом веке зарубежными [Портер, 2010], и российскими [Gorkin, Smirnyagin, 1979] учеными было установлено, что понятие «кластер» применялось при рассмотрении совокупности некоторых предприятий, расположенных рядом на одной пространственной территории^{3,4,5}.

Известный американский автор А. Маршалл еще в позапрошлом веке размышлял о промышленных районах. В них ему виделась концентрация специализированных отраслей в определенных населенных пунктах [Marshall, 1890; Belussi, Caldari 2009]. В его понимании они означали пространственную локализацию предприятий сходных сфер. Он ввел понятие внешних экономий, или экстерналий — положительных эффектов, получающихся от географо-пространственной концентрации предприятий [Тюнен, 1926]. Правда, тогда не было речи о кластерах как таковых, но то, что его идеи фактически являлись предпосылкой формирования концепции о них, — это, на наш взгляд, безусловно. А. Вебер и Э. Гувер продолжили разработку классической теории размещения производства и исследовали экономию от агломерации, что выполняло в определенной мере ту же миссию («Теория размещения промышленности», 1926 г.) [Вебер, 1926]. И.Г. Тюнен в работе по экономике агломерации «Изолированное государство» (1826 г.) объяснял концентрацию сельскохозяйственного производства около центров потребления продукции стремлением сократить логистические издержки [Тюнен, 1926].

Российские ученые А.П. Горкин и Л.В. Смирнягин [Gorkin, Smirnyagin, 1979], шведские экономисты К. Фредрикссон и Л. Линдмарк [Frederiksson, Lindmark, 1978] и их американские коллеги С. Чамански и Л.А. де Кейрос Аблас [Czamanski S., de Queiroz, 1979] также использовали понятие «кластер» для обозначения скопления предприятий в пространстве еще в 1970-х гг.

Совокупность взглядов на обозначенные тенденции стала благоприятной почвой для появления новых подходов [Марков, 2005], в том числе относительно

размещения сначала трудовых, а затем и производительных сил. Представляется, что подобное накопление научного знания в мировой практике и обусловило появление идей ряда исследователей, сводимых к пониманию кластера.

Так, подход профессора Гарвардского университета М. Портера может быть кратко представлен как конкурентоспособность страны не через отдельные ее фирмы, предприятия, компании, вышедшие на мировой рынок, а через их объединение, или, иначе, кластеры [Портер, 2010]. В интерпретации ученого данное понятие означает сконцентрированные по географическому признаку группы взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков услуг, фирм в соответствующих отраслях, а также связанных с их деятельностью организаций (университетов, агентств по стандартизации, торговых объединений и др.) в определенных областях, конкурирующих, но вместе с тем ведущих совместную работу [Портер, 2022].

Мнение лауреата Нобелевской премии П. Кругмана о пространственной концентрации производственной деятельности сводится к новой экономической географии, которая предполагает изучение межрегионального распределения хозяйственной активности в условиях возрастающей отдачи от масштаба, монополистической конкуренции при учете транспортных издержек. Его ключевая идея состоит в том, что возрастающая экономия от масштаба обозначенного производства — это главная движущая сила перемещения факторов в однородном пространстве. Базовая модель П. Кругмана включает два региона. Один — сельскохозяйственный сектор с совершенной конкуренцией. Другой — промышленный сектор с монополистической конкуренцией, а также фактор производства (рабочая сила, немобильная между секторами), транспортные издержки по модели айсберга. Миграция работников промышленного сектора направлена в регион с большей реальной заработной платой, полезность потребителя зависит от разнообразия промышленных товаров [Krugman, 1991].

Таким образом, кластеры, кластерный подход — термины, научная характеристика которых синтетически отражает реальные производственные явления. Она охватывает также совокупные исследовательские экономические аспекты. Однако однозначного определения кластера как экономической категории в науке пока нет. Вместе с тем дефиниция, предложенная М. Портером, считается наиболее часто употребляемой в научных работах разных авторов. Это позволяет считать ее базовой на данном этапе.

Принимая ее в качестве методологического положения, можем утверждать, что наша дефиниция о том, что «экономический кластер представляет собой

³ TAdviser. Количество компаний в России. Режим доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Количество_компаний_в_России (дата обращения: 10.05.2025).

⁴ Джаарбеков С. Юридические лица и ИП: количество и состав (2022). Режим доступа: https://taxslov.ru/res/res2022_ul.htm (дата обращения: 10.05.2025).

⁵ Большая российская энциклопедия. Кластер (в экономике). Режим доступа: <https://bigenc.ru/c/klaster-v-ekonomike-5d048f> (дата обращения: 10.05.2025).

созданное на определенной территории специфическое образование, в рамках оногo результативно функционируют малые фирмы, средние предприятия, крупные компании, поставщики оборудования, комплексных, специальных услуг и научно-исследовательские структуры, вузы, организации инфраструктуры и иные звенья, включая муниципальные образования» нуждается в дальнейшем совершенствовании [Мацкуляк, Мацкуляк, Нагдалиев, 2022, с. 117]. Особенно это важно с учетом специфики нашего подхода о разной миссии, отличающихся задачах звеньев, объединяющихся в кластерное партнерство, что нами оговаривается специально. Речь идет о кооперации эффективных бизнес-структур и несостоятельных предприятий. Первые в таком случае своими ресурсами и компетенциями помогают в ходе совместной деятельности вторым преодолевать собственную неспособность. И те, и другие совместно модернизируют кластерное управление, способствуя этим самым преодолению банкротства, выводу таких структур на уровень устойчивого развития и повышению их экономической безопасности.

Особенности управления муниципальными кластерами / Features of municipal cluster management

В научной литературе к середине второго десятилетия XXI в. уже сложился ряд важных подходов организации становления и развития кластеров, кластеризации муниципальной экономики. Обобщение накопленного опыта позволяет выделить ряд особенностей управления инновационными кластерами. Однако прежде всего поговорим коротко об опыте, который не просто изучается, но является основой для разрабатывающихся рекомендаций управления кластерами. Так, Г.Д. Боуш и В.И. Разумов предложили подход к менеджменту производственных кластеров, основанный на представлении их как гомеостатической системы [Боуш, Разумов, 2026]. А.В. Полянин, Л.И. Проняева и А.В. Павлова проанализировали особенности развития системы межорганизационного управления в кластерах [Полянин, Проняева, Павлова, 2021]. А.В. Александрова попыталась раскрыть компетенции менеджера территориального кластера [Александрова, 2007].

На основании отечественной практики кластеризации экономики разработаны, например, такие рекомендации, как:

- 1) активное использование бюджета развития и национальных проектов;
- 2) последовательность и системность мер государства при проведении кластерной политики, а именно синхронизация деятельности субъектов власти

на федеральном, региональном и местном уровнях, а также на уровне отдельных предприятий, образовательных и научных центров;

3) применение концепции бережливых инноваций, которая включает в себя гибкую, рыночно-ориентированную модель исследований и разработок новых продуктов и решений, основанную на принципе коллективных итераций⁶.

Более того, подобные рекомендации не виртуальны. Они созданы на реальном опыте, который все больше находит свое распространение. Так, в мае 2025 г. председатель Правительства РФ М.В. Мишустин подписал распоряжение о выделении 1 млрд руб. на создание 13 образовательно-производственных кластеров в регионах России в 2025 г. Они формируются в рамках федерального проекта «Профессионалитет», который является частью национального проекта «Молодежь и дети». Субсидии направят на развитие кластеров в Донецкой и Луганской народных республиках (далее – ДНР и ЛНР соответственно), Ингушетии, Крыму, Белгородской, Брянской, Воронежской, Запорожской, Курской, Ростовской, Херсонской областях, Севастополе и Еврейской автономной области. М.В. Мишустин считает, что новые кластеры позволят регионам готовить специалистов, востребованных в экономике и социальной сфере, а также привлекать работодателей к образовательному процессу. По его мнению, инициатива «Профессионалитет», запущенная в 2022 г., стала востребованной у бизнеса: в настоящее время в стране функционируют 370 таких кластеров с участием более 2 тыс. отраслевых компаний⁷.

Теперь поговорим об особенностях, включающих:

- централизованное управление и координацию, в которых, безусловно, нуждаются кластеры. Поэтому в них создаются специализированные управляющие органы, занимающиеся координацией и стратегическим планированием. Это позволяет избежать дублирования функций и оптимизировать процессы управления;
- использование единой информационной системы, что помогает быстрее принимать решения, улучшает коммуникацию и повышает прозрачность операций;
- эффективное применение общих ресурсов, так как кластеры позволяют использовать общие ресурсы – транспортные системы, энергетические сети,

⁶ Методические рекомендации по реализации кластерной политики в субъектах Российской Федерации (утверждены Министерством экономического развития Российской Федерации 26.12.2008 г. № 20615-ак/д19). Режим доступа: <https://cluster.spbtech.ru/wp-content/uploads/2020/01/Metodicheskie-rekomendatsii-po-realizatsii-klasternoj-politiki.pdf> (дата обращения: 10.05.2025)

⁷ Интерфакс. Ряду регионов выделяют 1 млрд руб. на создание образовательно-производственных кластеров. Режим доступа: <https://www.interfax.ru/russia/1024925> (дата обращения: 10.05.2025).

коммунальные услуги и пр. Это позволяет снижать операционные расходы и повышать качество услуг;

- инновационные подходы, на основании которых в кластерах создаются благоприятные условия для обмена опытом и внедрения новых технологий, ускоряется инновационный процесс, повышается конкурентоспособность участников;

- оптимизацию использования территориальных пространств, что становится возможным, потому что при объединении различных функций в одном кластере более рационально применять городские пространства, снижающие затраты на строительство и содержание отдельных объектов;

- энергоэффективность и экологичность в кластерах достигаются легче ввиду упрощенных возможностей внедрения системы энергосбережения и использования возобновляемых источников энергии, что снижает расходы на энергоснабжение и уменьшает экологический след.

Нельзя не обратить внимание и на отраслевую специфику кластеризации. Она заключается в том, что кластеры формируются в разных секторах муниципальной экономики, но, как правило, в основном в производственной сфере. Чаще всего они могут создаваться в агропродовольственном сегменте, биотехнологии, электронике и электронном оборудовании (но не ограничиваются ими). Не отстают от них оптика и фотоника, туризм, деревообработка и мебельная промышленность, автомобилестроение, химия, здравоохранение и медицинская техника, информационно-коммуникационные технологии, транспортная инфраструктура и энергетика.

При этом важно, чтобы выбор направленности кластеров опирался на хозяйственную специализацию региона, уровень развития основного капитала, наличие производственной базы, инвестиционной привлекательности.

Также выделяют разные модели кластеров, в зависимости от специализации и целей развития, например инновационная, производственная, догоняющая, модернизирующая.

Таким образом, только краткое обозначение особенностей управления кластерами в условиях муниципальной экономики подтверждает прежде всего полезность и целесообразность их внедрения и распространения. Несмотря на то, что идея кластеров, потребность ее реализации в отечественных условиях пока не овладели большинством участников общественного производства, она все же, на наш взгляд, имеет право на дальнейшую поддержку и осуществление. Это подтверждают как накопленные знания, так и опыт осуществления стратегических программных документов о кластеризации муниципальной экономики.

Повышение экономической безопасности в управлении кластеризацией муниципальной экономики / Improving economic security in the management of clusterisation of the municipal economy

Обобщение затронутых экономических тенденций показывает, что процесс кластеризации экономики позволяет формировать группу или несколько групп тесно взаимосвязанных и взаимодействующих предприятий, фирм и других структур, географически располагающихся на одной или близкой друг к другу пространственной муниципальной территории. Тем более это целесообразно, если они сотрудничают со структурами внешней рыночной среды.

Кластеризация, с одной стороны, в таких условиях позволяет углублять разделение труда. Это происходит, в частности, за счет объединения общих для разных предприятий технологических переделов в новые фирмы, которые начинают оказывать специализированные услуги всем звеньям кластера. В результате каждое из них занимается своим делом, — своим узким переделом — все они оказываются жизненно нужными друг другу. С другой стороны, все же превалирует объединение предприятий, ради чего, собственно, и создается кластер. Входящие в него структуры могут осуществлять разные стадии производства товара и функционировать по принципу замкнутой технологической цепочки.

Среди преимуществ кластеризации, которые в той или иной мере, безусловно, способствуют не только эффективности производства, но и экономической безопасности, больше всего ощутимы объединение ресурсов и компетенций, которые недоступны для отдельных предприятий; формирование эффекта синергии — сочетание целей экономического, производственного и инвестиционного развития с удвоенным результатом; улучшение доступа к финансовым средствам, повышение эффективности использования трудовых ресурсов, накопление знаний и распространение инноваций между участниками кластера; наращивание общей конкурентоспособности за счет взаимного дополнения и поддержки участников. Особенно если учесть, что в кластер включают все стадии создания стоимости товара: от добычи сырья, разработки нововведений и подготовки кадров до производства и реализации конечной продукции, обслуживания ее потребителей.

Изучение реальных кластеров свидетельствует, что их функционирование наиболее эффективно, если при создании принимаются во внимание такие характеристики объединяющихся предприятий, как

территориальная близость каждого звена кластера⁸; место в общественном разделении труда и, следовательно, специализация в определенной производственной области всех участников объединения; многообразие кластерных структур в каждом субъекте федерации [Мацкуляк, Мацкуляк, Нагдалиев, 2022].

Однако одновременно практика свидетельствует, что перечень приведенной характеристики кластеров недостаточен. Особенно если принять во внимание авторскую новацию — введение в состав кластера, наряду с другими структурами, предприятия-банкрота, которое не в состоянии функционировать самостоятельно ввиду собственной неплатежеспособности. Такая структура в финансовом смысле несостоятельна. Она, безусловно, нуждается в заметном обеспечении дополнительными ресурсами со стороны остальных объединившихся предприятий и прежде всего самой высокорентабельной организации-новатора — главного финансового донора. Понятно, что такое отличие не является единственным. Однако именно оно пронизывает всю совокупность отношений кластера как с внутренними субъектами, так и с внешними, что фактически существенно сказывается на его деятельности, по крайней мере, весьма значимого ее сегмента, включая его организационно-управленческую часть, предпочитающую как эффективные производственные показатели, так и экономическую безопасность всех субъектов кластера в целом и каждого из них в отдельности.

В таких условиях у каждого присоединившегося к кластеру участника разные возможности. Одинаковое у них только стремление к общей цели — высокоэффективной деятельности. Именно она позволяет успешно и совместно развиваться, с пользой применяя общие результаты при достижении соответствующих эффектов. В то же время понятно, что входящие в кластер предприятия проходят соответствующее развитие с учетом персональных возможностей, то есть по-разному. Особенно это заметно на первоначальном этапе их функционирования. Предприятия-доноры, у которых скопились резервы денежных ресурсов, на заранее установленных условиях помогают несостоятельным структурам, иначе последние не смогут продолжать производственную деятельность. Фактически они действуют лишь на основе помощи компаньонов по кластеру. Причем до тех пор, пока не будет восстановлена платежеспособность. Как уже отмечено, принятый долговременный договор позволяет предприятию-банкроту обезопасить себя заранее. Вслед за достижением устойчивой

рентабельности он постепенно погашает установленную часть накопленных заимствований. Такой порядок соблюдается до тех пор, пока не будет достигнут полный паритет между ними по договоренности при образовании кластера. Только при этом условии наступает следующий этап в их внутренних взаимоотношениях, когда оба предприятия — и донор, и бывший банкрот — действуют по-новому согласно также ранее установленному порядку. Не менее важно и то, что кластерный подход позволяет устанавливать соответствующие отношения участников партнерского объединения за пределами кластера, когда они возникают с иными обособлено действующими рыночными субъектами.

Управление деятельностью кластера, кроме прочего, обуславливает формирование такой системы взаимоотношений работников предприятия-банкрота между собой и иными занятыми партнерства, между теми и другими с субъектами рыночной среды, которая, безусловно, способствует преодолению несостоятельности, повышению их эффективности с выходом на траекторию устойчивого развития. Особенно важно и то, что при этом прогрессивнее функционируют производительные силы всей экономики соответствующего муниципального пространства.

Управление кластеризацией муниципальной экономики и на этой основе повышение ее экономической безопасности осуществляется как сверху, так и снизу, в зависимости от того, кто разрабатывает и реализует кластерную политику. В первом случае ею занимаются органы федеральной власти и субъектов федерации, а во втором — представители местных бизнес-сообществ и самоуправления. Особенно в ходе воплощения стимулирующих программ распространения кластеров, за которыми закрепилось второе название «кластерная инициатива». Последняя стремится на основе управленческих комбинаций ускорить экономический прогресс, повысить ответственность всех вошедших в кластер предприятий и каждого из них и в целом конкуренцию, собственно, кластеров во всех регионах.

Организаторы повышения экономической безопасности муниципальной экономики исходят из того, что на каждой соответствующей территории имеются традиционные социально-политические, экономикотехнологические, административно-управленческие и финансово-ценовые условия, которые предстоит изменить. Учитывая, что в нашем случае в кластере появляется предприятие-банкрот, чего в традиционных условиях не было, то возникает объективная потребность в существенной перемене процесса управления его деятельностью. Для этого, на взгляд специалистов, нужны специальные профессионально-деловые компетенции [Никулин, Зотов, 2021] каждого участника

⁸ Купряшин Г. Кластерный подход. Режим доступа: https://studme.org/80974/pravo/klasternyy_podhod (дата обращения: 10.05.2025).

кластера. Нужна также разработка ими инновационной политики кластеризации муниципальной экономики, для чего вполне пригоден уже накопленный опыт ряда территорий, в которых широко практикуется комплексная прорывная кластеризация [Мацкуляк, 2020] всего субъекта федерации.

Следовательно, полезность кластеров для повышения экономической безопасности муниципальной экономики, ее кластеризации благодаря изменению ими управленческого процесса состоит в том, что они фактически гарантируют выживание неплатежеспособных предприятий, которые именно поэтому выводятся бизнес-донорами на устойчивую траекторию развития.

Заключение / Conclusion

Проведенное исследование показывает, что отечественные кластеры — это инновационные структуры, которые превращают отраслевое управление на местах в территориально-отраслевое. Оно помогает муниципалитетам эффективнее справляться с управленческими проблемами своей же территориальной экономики. Более того, такой подход, в свою очередь, позволяет им улучшать управление кластерами, объединенными в них структурами, что, безусловно, повышает экономическую безопасность их функционирования. Важно и то, что предприятия, создавшие кластерное партнерство, не превращаются в его обычные подразделения, как это имеет место в традиционных компаниях. Они не лишаются самостоятельности полностью, а продолжают функционировать как партнеры. Это так называемая простая форма кластера. Другой вариант более сложный, когда интеграция объединившихся партнеров выше, вплоть до формирования отдельной организации. При таком подходе возможно создание союза или ассоциации. Не исключено также возникновение организации кластерного развития, что является еще более сложной инновационной структурой.

Следующее новшество представляет собой отличие от традиционного наполнения содержание понятия «кластер». В нашей интерпретации оно означает, что наряду с передовыми бизнес-новаторами, по сути, донорами, в кластерное партнерство включаются одно-два предприятия-банкрота. Число таковых определяется финансово-экономическим состоянием, а значит, возможностью первых помочь необходимыми ресурсами вторым, чтобы они преодолели неплатежеспособность и вышли на траекторию устойчивого развития. Учитывая, что в наше время в основном звене рыночной экономики имеется от 20 до 40 % и более несостоятельных структур от всей их численности, то распространение предлагаемой идеи прямо

способствовало бы настоящему экономическому прорыву в отечественной экономике. К тому же мы полагаем, что попытка помочь предприятию-банкроту преодолеть в кластере собственную несостоятельность и вывести его на траекторию устойчивой платежеспособности на основе опыта высокопрофессионального руководителя бизнес-новаторской структуры заслуживает более внимательного рассмотрения со стороны органов власти федерального центра. Он мог бы сориентировать глав администраций нескольких (3–5) субъектов федерации, наиболее типичных для страны по условиям экономического развития, и организовать на их базе экономический эксперимент в течение 3–5 лет с целью преодоления несостоятельности предприятий-банкротов, если не полностью, то хотя бы существенным образом. В случае успеха можно было бы распространить его лучшую практику на всю страну, осуществив реформы на базе кластеризации всей неплатежеспособной экономики.

Наконец, третье предлагаемое новшество относительно повышения экономической безопасности через улучшение управления муниципальными кластерами связано с развитием в них наставничества. Вывод состоит в том, что его следовало бы развивать трояко. Индивидуальное наставничество в кластере могло бы осуществляться в шепстве первого руководителя главной организации-новатора над основным руководителем организации-банкрота. Подобным образом могли бы действовать ведущие лица в структурных подразделениях соответствующих звеньев. Коллективное наставничество было бы полезным, как подтверждает отечественная практика, в том виде, в каком оно сложилось в 2022–2025 гг. во взаимоотношениях разных органов Москвы, Санкт-Петербурга, Ленинградской и Московской областей с одной стороны и вернувшимися в состав России ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областей с другой. Наконец, еще одна смешанная, или комбинированная, форма наставничества могла бы вполне реально прижиться как комбинация той и иной компоненты первых двух. Безусловно, такой подход позволил бы существенно повысить экономическую безопасность страны, укрепить кадровый состав руководителей разного уровня и улучшить качество и уровень жизни населения РФ.

Таким образом, проведенное исследование позволяет утверждать, что на основе кластеризации муниципальной экономики, создания кластеров модернизируется традиционное управление ими, становится эффективнее общественное производство и, следовательно, повышается экономическая безопасность как участников данного процесса, так и тех

слоев общества, на которые они воздействуют. Тем более что с 2023 г. действует новый режим работы промышленных кластеров. В них снижена фискальная и административная нагрузка на компании-резиденты. Спрос на их инновационную продукцию поддерживается за счет долгосрочных заказов и субсидий от государства. По экспертным оценкам, эти

меры призваны обеспечить к 2030 г. реализацию востребованных проектов в объеме свыше 10 трлн руб. Если же постараться реализовать предлагаемые в данной статье идеи, то, несомненно, ожидаемый эффект будет значительно весомее, особенно с учетом его социального наполнения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Александрова А.В.* Туристские кластеры: содержание, границы, механизм функционирования. Современные проблемы сервиса и туризма. 2007;1:51–61.
- Боуш Г.Д., Разумов В.И.* Методология научного исследования (в кандидатских и докторских диссертациях): учебник. Омск: Инфра-М; 2026. 227 с.
- Вебер А.* Теория размещения промышленности. Пер. с нем. Н. Морозова. М.: Книга; 1926. 223 с.
- Коттон Ф.А.* Соединения переходных металлов, содержащие группировки из атомов металла. Пер. с англ. М.Е. Дяткиной. Успехи химии. 1967;10(36):1799–1810.
- Марков Л.С.* Экономические кластеры: понятия и характерные черты. В кн.: Актуальные проблемы социально-экономического развития: взгляд молодых ученых. Новосибирск: Институт экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Российской академии наук; 2005. С. 102–123.
- Мацкуляк И.Д.* Экономическая теория (основной курс): учебник. М.: Государственный университет управления; 2019. 380 с.
- Мацкуляк И.Д.* Политико-экономическая природа рыночных отношений: монография. М.: КноРус; 2020. 442 с.
- Мацкуляк И.Д.* Политическая экономия: учебник для вузов. 2^е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт; 2024. 494 с.
- Мацкуляк И.Д., Мацкуляк Д.И., Нагдалиев Н.З.* О кластерах и кластерном подходе в регулировании муниципальной экономики в условиях кризиса. Муниципальная академия. 2022;2:112–119. https://doi.org/10.52176/2304831X_2022_02_112
- Никулин А.С., Зотов В.В.* Система подготовки студентов по проектному управлению: анализ проблемы. Муниципальная академия. 2021;1:13–19. https://doi.org/10.52176/2304831X_2021_01_13
- Полянин А.В., Проняева Л.И., Павлова А.В.* Развитие системы здравоохранения на основе кластерного подхода. Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2021;29:694–702. <http://dx.doi.org/10.32687/0869-866X-2021-29-s1-694-702>
- Портер М.* Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. М.: Альпина PRO; 2022. 947 с.
- Портер М.Э.* Конкуренция. Пер. с англ. О.Л. Пелявского, Е.Л. Усенко, И.А. Шишкиной. М.: Вильямс; 2010. 591 с.
- Тюнел И.Г.* Изолированное государство. Пер. с нем. Е.А. Торнеуса. М.: Экономическая жизнь; 1926. 326 с.
- Belussi F., Caldari K.* At the origin of the industrial district: Alfred Marshall and the Cambridge School. Cambridge Journal

REFERENCES

- Aleksandrova A. Yu.* Tourist clusters: content, limits, functioning mechanism. Service and Tourism: Current Challenges. 2007;1:51–61. (In Russian).
- Belussi F., Caldari K.* At the origin of the industrial district: Alfred Marshall and the Cambridge School. Cambridge Journal of Economics. 2009;2(33):335–355. <http://doi.org/10.1093/cje/ben041>
- Boush G.D., Razumov V.I.* Methodology of scientific research (in PhD and doctoral dissertations): textbook. Omsk: Infra-M; 2026. 227 p. (In Russian).
- Cotton F.A.* Transition-metal compounds containing clusters of metal atoms. Trans. from Eng. M.E. Dyatkina. Russian Chemical Reviews. 1967;10(36):1799–1810. (In Russian).
- Czamanski S., de Queiroz Ablas L.A.* Identification of industrial clusters and complexes: a comparison of methods and findings. Urban Studies. 1979;1(16):61–80. <https://doi.org/10.1080/713702464>
- Frederiksson K., Lindmark L.* From firms to systems of firms – a study of interregional dependence in a dynamic society. In: Spatial analysis, industry and the industrial environment. Volume 1. London: John Wiley & Sons; 1978.
- Gorkin A.P., Smirnyagin L.V.* A structural approach to industrial systems in different social and economic environments. In: Spatial analysis, industry and the industrial environment. Volume 1. New York, Brisbane, Toronto; 1979. Pp. 25–36.
- Krugman P.* Increasing returns and economic geography. Journal of Political Economy. 1991;3(99):483–499.
- Markov L.S.* Economic clusters: concepts and characteristics. In: Actual problems of socio-economic development: view of young scientists. Novosibirsk: Institute of Economics and Industrial Engineering, Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences; 2005. Pp. 102–123. (In Russian).
- Marshall A.* Principles of economics. Volume 1. London: Macmillan; 1890. 754 p.
- Matskulyak I.D.* Economic theory (basic course): textbook. Moscow: State University of Management; 2019. 380 p. (In Russian).
- Matskulyak I.D.* Political and economic nature of market relations: monograph. Moscow: KnoRus; 2020. 442 p. (In Russian).
- Matskulyak I.D.* Political economy: textbook for universities. 2nd ed., revised and enlarged. Moscow: Urait; 2024. 494 p. (In Russian).
- Matskulyak I.D., Matskulyak D.I., Nagdaliev N.Z.* Economics and finance about clusters and the cluster approach in the regulation of the municipal economy in a crisis. Municipal Academy. 2022;2:112–119. (In Russian). https://doi.org/10.52176/2304831X_2022_02_112

of Economics. 2009;2(33):335–355. <http://doi.org/10.1093/cje/ben041>

Czamanski S., de Queiroz Ables L.A. Identification of industrial clusters and complexes: a comparison of methods and findings. *Urban Studies*. 1979;1(16):61–80. <https://doi.org/10.1080/713702464>

Frederiksson K., Lindmark L. From firms to systems of firms – a study of interregional dependence in a dynamic society. In: *Spatial analysis, industry and the industrial environment*. Volume 1. London: John Wiley & Sons; 1978.

Gorkin A.P., Smirnyagin L.V. A structural approach to industrial systems in different social and economic environments. In: *Spatial analysis, industry and the industrial environment*. Volume 1. New York, Brisbane, Toronto; 1979. Pp. 25–36.

Krugman P. Increasing returns and economic geography. *Journal of Political Economy*. 1991;3(99):483–499.

Marshall A. Principles of economics. Volume 1. London: Macmillan; 1890. 754 p.

Nikulin A.S., Zotov V.B. Project management student training system: problem analysis. *Municipal Academy*. 2021;1:13–19. (In Russian). https://doi.org/10.52176/2304831X_2021_01_13

Polyanin A.V., Pronyaeva L.I., Pavlova A.V. Development of the healthcare system based on the cluster approach. *Problems of Social Hygiene, Public Health and History of Medicine*. 2021;29:694–702. (In Russian). <http://dx.doi.org/10.32687/0869-866X-2021-29-s1-694-702>

Porter M. The competitive advantage of nations. Moscow: Alpina PRO; 2022. 947 p. (In Russian).

Porter M.E. One competition. Trans. from Eng. O.L. Pelyavsky, E.L. Usenko, I.A. Shishkina. Moscow: Williams; 2010. 591 p. (In Russian).

Thünen J.H. Isolated state. Trans. from Ger. E.A. Torneus. Moscow: Ekonomicheskaya zhizn; 1926. 326 p. (In Russian).

Weber A. The theory of industrial location. Trans. from Ger. N. Morozov. Moscow: Kniga; 1926. 223 p. (In Russian).

Импакт-проект как инструмент достижения целей устойчивого развития (на примере Российской Федерации)

Виноградова Елена Константиновна

Соискатель

ORCID: 0000-0002-8538-5573, e-mail: vek.work@mail.ru

Цуркан Марина Валериевна

Д-р экон. наук, проф. каф. государственного управления

ORCID: 0000-0002-5951-8969, e-mail: Tsurkan.MV@tversu.ru

Беденко Надежда Николаевна

Д-р экон. наук, канд. филос. наук, зав. каф. экономики предприятия и менеджмента

ORCID: 0000-0002-2808-1303, e-mail: Bednad@mail.ru

Тверской государственный университет, 170100, Желябова ул., 33, г. Тверь, Россия

Аннотация

Работа посвящена одному из не распространенных в российской практике инструменту достижения целей устойчивого развития (далее – ЦУР) – импакт-проектам. Однако прежде авторы преследуют цель, ориентируясь на российские нормативно-правовые акты (далее – НПА), отечественные и зарубежные научные публикации по теме исследования, систематизировать терминологический аппарат инструментов достижения ЦУР ввиду сложившейся циркуляции терминологического аппарата посредством конкретизации видов проектов, формирующих социальные и экологические ценности. Установлено, что проекты устойчивого развития дифференцированы на адаптационные, социальные, зеленые и климатические. В свою очередь, ESG-проекты (англ. environmental, social, governance – природа, общество, управление), в настоящее время не регламентированные НПА, с одной стороны, распространяют потенциал для содействия реализации ЦУР, а с другой стороны, являются причиной дисгармонии, складывающейся в обществе, ввиду наличия большого количества рейтингов ESG. Также представлено, что проекты социально ответственного инвестирования (далее – ПСОИ) также имеют сильные и слабые стороны, способствующие оказанию влияния на потенциального инвестора в случае принятия решения об осуществлении инвестирования. Импакт-проекты, равно как ESG-проекты и ПСОИ, не закреплены НПА, однако их уникальность бесспорна, ведь ключевой особенностью их реализации является оказание долгосрочного социального (экологического) воздействия даже после окончания жизненного цикла проекта. С этой целью были представлены их основные характеристики и критерии. В заключение авторы приводят сравнительную характеристику вышеобозначенных инструментов проектного подхода по достижению ЦУР.

Ключевые слова: импакт-проекты, устойчивое развитие, цели устойчивого развития, концепция устойчивого развития, ESG, адаптационный проект, климатический проект, социальный проект, проекты устойчивого развития

Для цитирования: Виноградова Е.К., Цуркан М.В., Беденко Н.Н. Импакт-проект как инструмент достижения целей устойчивого развития (на примере Российской Федерации) // Управление. 2025. Т. 13. № 3. С. 110–125. DOI: 10.26425/2309-3633-2025-13-3-110-125

Impact project as a tool for implementing the sustainable development goals (using the example of the Russian Federation)

Elena K. Vinogradova

Applicant

ORCID: 0000-0002-8538-5573, e-mail: vek.work@mail.ru

Marina V. Tsurkan

Dr. Sci. (Econ.), Prof. at the Public Administration Department

ORCID: 0000-0002-5951-8969, e-mail: Tsurkan.MV@tversu.ru

Nadezhda N. Bedenko

Dr. Sci. (Econ.), Cand. Sci. (Philos.), Head of the Enterprise Economics and Management Department

ORCID: 0000-0002-2808-1303, e-mail: Bednad@mail.ru

Tver State University, 33, Zhelyabova ulitsa, Tver 170100, Russia

Abstract

The article is devoted to one of the tools for achieving sustainable development goals (hereinafter referred to as SDG) that is not widespread in Russian practice – impact projects. However, first of all, the authors pursue the goal, focusing on Russian regulatory legal acts (hereinafter referred to as RLA), domestic and foreign scientific publications on the topic of the research, to systematise the terminology of the tools for achieving the SDG in view of the existing circulation of the terminology by specifying the types of projects that form social and environmental values. It has been established that sustainable development projects are differentiated into adaptation, social, green, and climate ones. In turn, ESG (environmental, social, governance) projects, currently not regulated by NPA, on the one hand, spread the potential for promoting the implementation of the SDG, and, on the other hand, are the cause of disharmony developing in society due to the presence of a large number of ESG ratings. It is also presented that socially responsible investment projects (hereinafter referred to as SRIP) also have strengths and weaknesses that help influence a potential investor to make a decision on investing. Impact projects, as well as ESG projects and SRIP, are not fixed by RLA, but their uniqueness is undeniable, because the key feature of their implementation is the provision of long-term social (environmental) impact even after the end of the project life cycle. For this purpose, their main characteristics and criteria are presented. In conclusion, the authors provide a comparative description of the above-mentioned project approach tools for achieving the SDG.

Keywords: impact projects, sustainable development, sustainable development goals, sustainable development concept, ESG, adaptation project, climate project, social project, sustainable development projects

For citation: Vinogradova E.K., Tsurkan M.V., Bedenko N.N. (2025). Impact project as a tool for implementing the sustainable development goals (using the example of the Russian Federation). *Upravlenie / Management (Russia)*, 13 (3), pp. 110–125. DOI: 10.26425/2309-3633-2025-13-3-110-125



Введение / Introduction

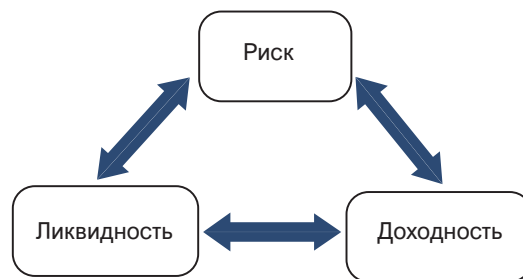
Глобальный интерес, вызванный введением в 2007 г. научного понятия «импакт-инвестирование» [Святохо, 2024] в мировую практику, позволил ему укрепиться и практически мгновенно создать социальные фонды (Office of Social Innovation and Civic Participation — англ. Управление по социальным инновациям и гражданскому участию, Соединенные Штаты Америки (далее — США), 2009 г.) и рабочие группы (Social Impact Investment Taskforce — англ. Целевая группа по инвестициям в социальную сферу, США, 2013 г.), внимание которых было направлено на измерение социального воздействия, возникающего в результате интеграции данного рода инвестиций в предпринимательскую деятельность. Однако сам рост импакт-инвестирования сфокусировал внимание исследователей на измерении импакт-фактора именно с целью формулирования результатов социальной и финансовой отдачи от инвестиций.

В свою очередь, авторы исследования, проведя исторический анализ генезиса импакт-инвестирования, определили, что в разные периоды его стратегии модернизировались, приобретая более широкий смысл, чем просто экономический, — процесс увеличения реальных производственных активов [Рогозин, 2022]. Формировался новый тип инвестирования, который складывался на основе религии, норм этики, эстетики, научных догм, практики внедрения: появилось новое понятие — ответственное инвестирование. Однако одновременно с развитием и совершенствованием данного этапа происходит циркуляция терминологического аппарата, не позволяющая в полном объеме представить дифференцирующие признаки объектов ответственного инвестирования, направленных на формирование ценностей.

Соответственно, задача исследователей заключается в разграничении синонимичности классификации таких проектов как объектов ответственного инвестирования с акцентом внимания на импакт-проектах как нераспространенному в российской практике инструменту достижения целей устойчивого развития (далее — ЦУР).

Устойчивость как еще один компонент схемы инвестирования в рамках проектного подхода / Sustainability as another component of the investment scheme within the framework of the design approach

Традиционная схема инвестирования в контексте проектного подхода выглядит следующим образом (рис. 1).



Составлено авторами по материалам источника [Юзвович, 2021] / Compiled by the authors on the materials of the source [Yuzvovich, 2021]

Рис. 1. Традиционная схема инвестирования в рамках проектного подхода

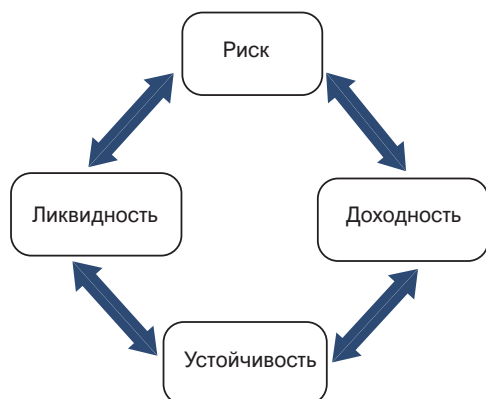
Fig. 1. Traditional investment scheme within the project approach

Однако современное понимание инвестирования не сводится исключительно к получению прибыли. Отметим, что Н.В. Казакова, Л.В. Славнецкова, которые в своей научной публикации рассматривают теоретические и практические аспекты развития импакт-инвестирования, ссылаются на работы А. Смита «Теория нравственных чувств», где автор выводит на первый план роль нравственности в обществе и жизни человечества, а также на работу А. Сен, в которой они также выделили следующие тезисы: «человеком управляет не только личная выгода и благоразумие»; «у человека есть весомые этические и практические причины поощрять отличные от своекорыстных мотивы» [Казакова, Славнецкова, 2020, с. 60]. Ответственное инвестирование предполагает наличие еще одного важного компонента.

О его появлении в современной цепочке инвестирования написала М.Е. Кадомцева [Кадомцева, 2023]. Автор, проанализировав особенности моделей экономического развития начиная с начала XIX в. и по настоящее время, пришла к выводу, что современный этап социально-экономического развития мира характеризуется глобальным неравенством, вызванным динамикой народонаселения, его неограниченными потребностями и ограниченными ресурсами планеты. То есть перед современным человеком встает вопрос: как при сокращении ресурсов на душу населения достичь повышения жизненного уровня людей при условиях роста их численности? С этой целью были сформированы ЦУР.

Основой создания ЦУР является следующий тезис: «преодоление бедности и равенство возможностей (теория Дж. Локка) на основе экономического развития при условии сохранения качества окружающей среды для ныне живущих и будущих поколений» [Гизатуллин, 1998, с. 126].

Соответственно, традиционная схема инвестирования, представленная на рис. 1., приобретает новый компонент и выглядит следующим образом (рис. 2).



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 2. Четырехкомпонентная схема инвестирования в рамках проектного подхода

Fig. 2. Four-component investment scheme within the project approach

Циркуляция терминологического аппарата: проекты в области устойчивого развития, ESG-проекты, проекты социально ответственного инвестирования, импакт-проекты / Circulation of terminology: sustainable development projects, ESG projects, socially responsible investment projects, impact projects

Центральный Банк Российской Федерации (далее – ЦБ РФ, Банк России) опубликовал информационные письма, в которых отразил, ориентируясь на международный опыт, а также учитывая российский менталитет, рекомендации по реализации принципов ответственного инвестирования¹.

Проанализировав их, можно сделать вывод, что в настоящее время принципы ответственного инвестирования складываются из совокупности известных инструментов по достижению ЦУР.

Эта данность, в свою очередь, подтверждает, что в определенный исторический период в научных международных и отечественных публикациях, нормативно-правовых актах (далее – НПА) происходит циркуляция терминологического аппарата, не позволяющая в полном объеме представить дифференцирующие признаки объектов ответственного инвестирования, направленных на формирование ценностей, заложенных в опорных мировых докладах. В свою очередь, Н.А. Львова определила, что «объектом ответственного инвестирования являются фирмы или проекты» [Львова, 2019, с. 59]. Соответственно, задача исследователей в настоящее время заключается, в частности, в разграничении синонимичности классификации таких проектов как объектов ответственного инвестирования.

В первую очередь важно отметить, что само понятие «проект» является дискуссионным и находится на стыке многих научных исследований. Представим варианты трактовок, распространенные в научных публикациях отечественных и зарубежных авторов.

¹ Швецов С.А. Участникам рынка ценных бумаг от 15.07.2020 г. № ИН0628/111. Информационное письмо о рекомендациях по реализации принципов ответственного инвестирования. Режим доступа: https://cbr.ru/statichitml/file/59420/20200715_in_06_28-111.pdf (дата обращения: 25.06.2025).

² Проектная ПРАКТИКА. DIN 69901. Режим доступа: <https://pmpractice.ru/knowledgebase/normative/projectstandards/din-69901/?ysclid=me0ela83km209784652> (дата обращения: 25.06.2025).

Таблица 1

Подходы к определению понятия «проект»

Table 1. Approaches to defining the concept of project

Подход		Автор, страна	Определение
Научный		А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин, РФ	«...ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с изначально четко определенными целями, достижение которых определяет завершение проекта, с установленными требованиями к срокам, результатам, риску, рамкам расходования средств и ресурсов и к организационной структуре» [Ивасенко, Никонова, Каркавин, 2009, с. 10]
Институциональный	В области стандартизации	Республика Германия, стандарт DIN 69901	«...предприятие (намерение), которое в значительной степени характеризуется неповторимостью условий в их совокупности, например задание цели; временные, финансовые, людские и другие ограничения; разграничения от других намерений»
	Практико-ориентированный	Ф. Бэгули, США	«...последовательность взаимосвязанных событий, которые происходят в течение установленного ограниченного периода времени и направлены на достижение неповторимого, но в то же время определенного результата» [Бэгули, 2002, с. 14]
Нормативный		Китай	Проект представляет собой одноразовую задачу по созданию уникальных продуктов, услуг или других результатов

Примечание: DIN – Deutsches Institut für Normung (нем. Немецкий институт по стандартизации)

Составлено авторами по материалам источников² и [Ивасенко, Никонова, Каркавин, 2009; Пак, Нужина, 2013; Бэгули, 2002; Лю, 2022; Аксакова, 2023] / Compiled by the authors on the materials of the sources² and [Ivasenko, Nikonova, Karkavin, 2009; Pak, Nujina, 2013; Baguley, 2002; Liu, 2022; Aksakova, 2023]

Проанализировав данные табл. 1, можем сделать вывод, что основополагающими признаками понятия «проект» являются следующие: наличие определенной цели и признака уникальности; разовый характер; ресурсный и временной лимит.

Соответственно, в настоящее время происходит отождествление видов проектов, формирующих социальные и экологические ценности, которые ориентированы на:

- финансовый результат (в первую очередь);
- личностные ценности (использование личного ценностного фактора инвестора как выбор при принятии инвестиционного решения);
- положительное изменение мира (на улучшение социального или экологического воздействия при инвестировании).

Н.В. Аксакова выделила следующие обобщенные типы проектов, целевая задача которых направлена на создание социальных и экологических ценностей, а именно проекты с экологическим или социальным воздействием, социально ответственные, ESG-проекты (англ. environmental, social, governance — природа, общество, управление), проекты в области устойчивого развития (далее — УР), импакт-проекты [Аксакова, 2023]. Автор отметила, что выделенные группы качественно отличаются друг от друга по ряду критериев. В свою очередь, авторы исследования полностью согласиться с представленной формулировкой не могут и представляют собственный подход по идентификации софизмов, сложившихся в настоящее время в научно-публицистических изданиях. Для этого проанализируем следующие понятия: проекты в области УР, социально ответственные, ESG-, импакт-проекты.

1. Проекты в области УР. Первоначально отметим, что в целях раскрытия их классификационных признаков проектов введем понятие «устойчивое развитие», представленное ЦБ РФ: это «развитие, отвечающее потребностям настоящего времени без ущерба для способности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности»³.

В настоящее время реализации проектов в области УР в РФ регламентированы Постановлением Правительства России от 21 сентября 2021 г. № 1587 «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации инструментов финансирования устойчивого развития в Российской Федерации»⁴.

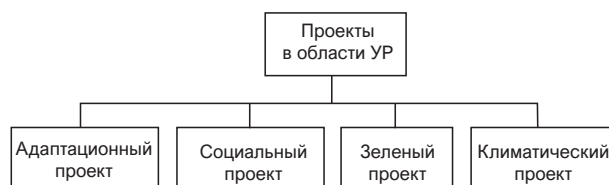
³ Банк России. Глоссарий терминов в области финансирования устойчивого развития и климатического регулирования. Режим доступа: <https://cbr.ru/develop/ur/faq/> (дата обращения: 25.06.2025).

⁴ Постановление Правительства Российской Федерации от 21.09.2021 г. № 1587 (в редакции постановлений Правительства Российской Федерации от 11.03.2023 г. № 373, от 30.12.2023 г. № 2415) «Об утверждении

В соответствии с ним представлены критерии проектов и требования к системе верификации проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в РФ.

Таким образом, «проект устойчивого развития — это зеленый проект, адаптационный проект или социальный проект, соответствующие определениям зеленых проектов, адаптационных проектов или социальных проектов, указанным в целях и основных направлениях устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации, утвержденных Распоряжением Правительства Российской Федерации от 14 июля 2021 г. № 1912-р»⁵.

Главное — конкретизированы виды проектов УР и соответствующие им критерии, которые мы представим в виде следующей схемы (рис. 3).



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 3. Дифференциация видов проектов в области УР

Fig. 3. Differentiation of types of projects in the field of sustainable development

1.1. Адаптационный проект. Он соответствует критериям адаптационных проектов, установленных Постановлением Правительства РФ от 21 сентября 2021 г. № 1587⁶, а именно обращение с отходами, энергетика, устойчивая инфраструктура, промышленность, транспорт и промышленная техника, сельское

критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации инструментов финансирования устойчивого развития в Российской Федерации». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_396203/ (дата обращения: 25.06.2025).

⁵ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 14.07.2021 г. № 1912-р «Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации» (редакция от 30.12.2023 г.). Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_390943/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/ (дата обращения: 25.06.2025).

⁶ Постановление Правительства Российской Федерации от 21.09.2021 г. № 1587 (в редакции постановлений Правительства Российской Федерации от 11.03.2023 г. № 373, от 30.12.2023 г. № 2415) «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации инструментов финансирования устойчивого развития в Российской Федерации». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_396203/ (дата обращения: 25.06.2025).

хозяйство. Проекты данного типа направлены на достижение целей Парижского соглашения, принятого 12 декабря 2015 г. 21-й сессией Конференции сторон Рамочной конвенции Организации Объединенных Наций (далее — ООН) об изменении климата [Вирт, 2017], или одной или нескольких целей, указанных в декларации «Преобразование нашего мира. Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» (далее — Парижское соглашение, Повестка)⁷.

Данные проекты реализуются посредством адаптационных финансовых инструментов, направленных на финансирование адаптационных проектов в соответствии с положениями Постановления Правительства РФ от 21 сентября 2021 г. № 1587⁸.

Согласно материалам, опубликованным на сайте Банка России, адаптационные облигации являются целевыми и позволяют привлекать средства для трансформации бизнес-процессов при переходе к экономике с низким уровнем выбросов парниковых газов. В свою очередь, их эмитенты могут привлекать средства с целью решения общекорпоративных задач. Главное условие их использования — достижение заявленных ключевых показателей при выпуске облигаций (в ином случае компания выплачивает инвесторам повышенный доход⁹).

1.2. Зеленый проект. Это проект, удовлетворяющий одновременно нескольким принципам:

- соответствие одному или нескольким основным направлениям, предусмотренным целями и главными направлениями при выполнении утвержденных Постановлением Правительства РФ от 21 сентября 2021 г. № 1587 количественных и качественных критериев, а именно обращение с отходами, энергетика, строительство, промышленность, транспорт и промышленная техника, водоснабжение и водоотведение,

природные ландшафты, реки, водоемы и биоразнообразие, сельское хозяйство¹⁰;

- проекты данного типа направлены на достижение целей Парижского соглашения или Повестки (ЦУР № 6–9, 11–15)¹¹.

Соответственно, данный тип проектов в области УР реализуется посредством использования зеленых финансовых инструментов (финансовые инструменты финансирования зеленых проектов в соответствии с положениями Постановления Правительства РФ от 21 сентября 2021 г. № 1587¹²), а именно зеленых облигаций — облигаций, предполагающих «целевое использование привлеченных средств на финансирование или рефинансирование зеленых проектов, направленных на сохранение и охрану окружающей среды, положительное воздействие на экологию, предотвращение изменения климата или адаптацию к изменению климата»¹³.

Главное отличие адаптационных проектов в области УР от зеленых проектов в области УР заключается в том, что первые устанавливают более низкие критерии для аналогичных направлений, а также включают в себя направление «устойчивая инфраструктура». В свою очередь, вторые включают в себя следующие направления: строительство, водоснабжение и водоотведение, природные ландшафты, реки, водоемы и биоразнообразие.

1.3. Социальный проект. Постановлением Правительства России от 30 декабря 2023 г. № 2415 были внесены важные изменения¹⁴. Так, было утверждено

⁷ Резолюция Генеральной Ассамблеи Организации Объединенных Наций от 25.09.2015 г. № 70/1 «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года». Режим доступа: <https://base.garant.ru/407358666/?ysclid=md3l0qh2kh397859508> (дата обращения: 25.06.2025).

⁸ Постановление Правительства Российской Федерации от 21.09.2021 г. № 1587 (в редакции постановлений Правительства Российской Федерации от 11.03.2023 г. № 373, от 30.12.2023 г. № 2415) «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации инструментов финансирования устойчивого развития в Российской Федерации». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_396203/ (дата обращения: 25.06.2025).

⁹ Указание Центрального Банка Российской Федерации от 04.07.2022 г. № 6195-У «О внесении изменений в Положение Банка России от 19 декабря 2019 года № 706-П „О стандартах эмиссии ценных бумаг“». Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405620901/> (дата обращения: 25.06.2025).

¹⁰ Постановление Правительства Российской Федерации от 21.09.2021 г. № 1587 (в редакции постановлений Правительства Российской Федерации от 11.03.2023 г. № 373, от 30.12.2023 г. № 2415) «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации инструментов финансирования устойчивого развития в Российской Федерации». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_396203/ (дата обращения: 25.06.2025).

¹¹ Резолюция Генеральной Ассамблеи Организации Объединенных Наций от 25.09.2015 г. № 70/1 «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года». Режим доступа: <https://base.garant.ru/407358666/?ysclid=md3l0qh2kh397859508> (дата обращения: 25.06.2025).

¹² Постановление Правительства Российской Федерации от 21.09.2021 г. № 1587 (в редакции постановлений Правительства Российской Федерации от 11.03.2023 г. № 373, от 30.12.2023 г. № 2415) «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации инструментов финансирования устойчивого развития в Российской Федерации». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_396203/ (дата обращения: 25.06.2025).

¹³ Банк России. Глоссарий терминов в области финансирования устойчивого развития и климатического регулирования. Режим доступа: <https://cbr.ru/develop/ur/faq/> (дата обращения: 25.06.2025).

¹⁴ Постановление Правительства Российской Федерации от 30.12.2023 г. № 2415 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_466689/92d969e26a4326c5d02fa79b8f9cf4994ee5633b/ (дата обращения: 25.06.2025).

понятие «социальный проект» — это проект, одновременно удовлетворяющей следующим условиям:

- соответствие одному или нескольким критериям, утвержденным Постановлением Правительства РФ от 21 сентября 2021 г. № 1587¹⁵;
- реализация целей соответствует достижению приоритетных целей, установленных п. 3 Распоряжения Правительства РФ от 14 июля 2021 г. № 1912-р¹⁶;
- направленность на достижение одной или нескольких ЦУР;
- отсутствие значимых негативных эффектов на окружающую среду для лиц, в интересах которых реализуется такой проект, и для населения, жизнедеятельность которого затрагивается посредством его реализации [Романовская, 2023].

Критерии социальных проектов представлены в следующих отраслях: здравоохранение; образование; занятость; поддержка предпринимательства, некоммерческих организаций; жилищное строительство; спорт; культура, искусство и туризм; создание доступной инфраструктуры; транспорт; инфраструктура связи; продовольственная безопасность и доступ к продуктам питания; социальная поддержка и защита граждан; устойчивая социальная инфраструктура.

Социальные проекты реализуются посредством облигаций УР, которые предполагают целевое использование привлеченных средств; поступления направляются на финансирование/рефинансирование зеленых или социальных проектов.

1.4. Климатические проекты. Принятию в России законодательно утвержденного понятия «климатические проекты» предшествовал целый ряд событий, которые определила в своей статье А.А. Романовская [Романовская, 2023].

Впервые очередь необходимо отметить Парижское соглашение, действия которого направлены на регулирование мер по снижению содержания углекислого газа в атмосфере начиная с 1 января 2020 г. Соответственно, исходя из «важности сохранения и увеличения поглощающей способности лесов и иных экосистем», было издано Постановление Правительства РФ

от 21 сентября 2019 г. № 1228 «О принятии Парижского соглашения»¹⁷. В дальнейшем был издан Указ Президента России от 4 ноября 2020 г. № 666¹⁸, в соответствии с которым необходимо обеспечить сокращение выбросов парниковых газов с 70,0 % до уровня 1990 г.; разработать Стратегию социально-экономического развития РФ с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 г. (Распоряжение Правительства РФ от 29 октября 2021 г. № 3052-р¹⁹).

Таким образом, впервые на территории РФ было законодательно введено понятие «климатические проекты» в связи с утверждением Федерального закона от 2 июля 2021 г. № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов»²⁰. Впоследствии был издан Приказ Министерства экономического развития России от 11 мая 2022 г. № 248 (редакция 8 июля 2024 г.)²¹, на основании которого В.В. Брижанин, грамотно систематизировав, сформировал критерии отнесения проектов к климатическим [Брижанин, 2025].

И.А. Нагайцев сформировал предпосылки реализации климатических проектов в РФ посредством составления их классификации:

1. Природные:

- защита экосистем — снижение площади территорий обезлесивания за счет предотвращения пожаров и вырубки лесов;
 - управление экосистемами — сохранение биоразнообразия;
 - восстановление экосистем — лесовосстановление.
- #### 2. Технологические:
- проекты в области низкоуглеродной энергетики;

¹⁷ Постановление Правительства Российской Федерации от 21.09.2019 г. № 1228 «О принятии Парижского соглашения». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_470479/ (дата обращения: 25.06.2025).

¹⁸ Указ Президента Российской Федерации от 04.11.2020 г. № 666 «О сокращении выбросов парниковых газов». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_366760/ (дата обращения: 25.06.2025).

¹⁹ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.10.2021 г. № 3052-р «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года» (редакция от 30.12.2023 г.). Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_399657/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/ (дата обращения: 25.06.2025).

²⁰ Федеральный закон от 02.07.2021 г. № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_388992/ (дата обращения: 25.06.2025).

²¹ Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 11.05.2022 г. № 248 «Об утверждении критериев и порядка отнесения проектов, реализуемых юридическими лицами, индивидуальными предпринимателями или физическими лицами, к климатическим проектам, формы и порядка представления отчета о реализации климатического проекта (редакция от 08.07.2024 г.). Режим доступа: <https://base.garant.ru/404769817/?ysclid=mf2lnzgy3h325605589> (дата обращения: 25.06.2025).

¹⁵ Постановление Правительства Российской Федерации от 21.09.2021 г. № 1587 (в редакции постановлений Правительства Российской Федерации от 11.03.2023 г. № 373, от 30.12.2023 г. № 2415) «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации инструментов финансирования устойчивого развития в Российской Федерации». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_396203/ (дата обращения: 25.06.2025).

¹⁶ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 14.07.2021 № 1912-р «Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации» (редакция от 30.12.2023 г.). Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_390943/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/ (дата обращения: 25.06.2025).

- проекты улавливания и секвестрации углерода;
- проекты по активному обращению с отходами [Нагайцев, 2022].

Отметим, что в РФ компания публичное акционерное общество «РУСАЛ», являющаяся крупнейшим производителем в мире алюминия, зарегистрировала первый в стране климатический проект по улавливанию углекислого газа (реализуется на Ачинском глиноземном комбинате)²².

3. ESG-проекты.

Реализация ЦУР в настоящее время возможна посредством использования инструментов. Одним из таких является концепция ESG, представляющая из себя свод правил и подходов к ведению предпринимательской деятельности, которые способствуют ее УР²³.

Впервые эта аббревиатура была использована в 2004 г. генеральным секретарем ООН К. Аннаном в обращении к крупным финансовым учреждениям с призывом об интеграции ESG-принципов в рынки капитала²⁴. С этого исторического момента крупные, средние и мелкие предприниматели, оценив глобальную важность, представленную в докладе, старались включить факторы ESG при принятии инвестиционных и корпоративных решений. Тем не менее спустя более 20 лет остаются нерешенными проблемы мирового масштаба, которые верно выделил А.Л. Кудряшов, — это «отсутствие стандартизированной отчетности и сложность измерения воздействия инициатив ESG» [Кудряшов, 2022]. Процесс также усугубляется тем, что отсутствует регламентированная нормативно-правовая база, однако действие концепции распространяется по всему миру ежегодно «благодаря своему потенциалу для содействия устойчивому развитию» [Кудряшов, 2022].

Ярким доказательством этому является наличие к 2025 г. более 160 рейтинговых агентств, которые присваивают ESG-рейтинги, а также предлагают информационные продукты с использованием

ESG-данных²⁵. В свою очередь, в 2023 г. громким прорывом стала модельная методология ESG-рейтингов, разработанная ЦБ РФ. Мегарегулятор подчеркивает, что разработанный рейтинг имеет рекомендательную форму (информационный продукт, отражающий условную оценку УР), и в связи с этим обосновывает причины дисгармонии, складывающейся из-за наличия такого количества рейтингов:

1) нет единого вектора. Каждый из рейтингов преследует выделение своих направлений концепции УР (далее — КУР), что в конечном итоге раскоординирует участников этих оценок;

2) вторая причина является следствием первой — формируется фрагментарный рынок, не позволяющий сопоставлять оценки между рейтинговыми агентствами;

3) формируется монополия, плавно переходящая в олигополию среди рейтинговых агентств.

4) уровень интеграции ESG-факторов в деятельность компании на основе соблюдения действующих практик, отечественных и мировых ориентиров в области УР позволяет провести оценку ESG-профиля компании, или рэнкинг ESG²⁶. Как правило, это общедоступные, ограниченные, непроверенные данные. Соответственно, «следствием локальной фрагментации является расширение покрытия рынка за счет не ESG-рейтингов, а рэнкингов организаций»²⁷.

В научных изданиях исследователи часто не разделяют понятия УР и ESG. Связано это в первую очередь непосредственно с компонентами бизнес-концепции.

Environmental/Природа. Данная компонента выделена первой не случайно, ведь из проведенного исторического анализа можно сделать вывод, что основой построения УР является экологическая устойчивость [Евтеев, Перелет, 1989]. Проанализировав статью А.Л. Кудряшова, можно определить, что уровень экологического развития также зависит от процесса осуществления предпринимательской детальности / органов государственной власти / человека, если эти понятия поменять местами. В качестве примера рассматривается американская компания Walmart, управляющая крупнейшей в мире сетью оптовой и розничной

²² РУСАЛ. РУСАЛ зарегистрировал первый в России климатический проект по улавливанию углекислого газа. Режим доступа: <https://rusal.ru/press-center/press-releases/rusal-zaregistriroval-pervyy-v-rossii-klimaticheskii-proekt-po-ulavlivaniiyu-uglekislogo-gaza/> (дата обращения: 25.06.2025).

²³ СБЕР Бизнес. Принципы ESG: что это такое и как внедрить в бизнес. Режим доступа: https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/pro_business/principy-esg-cto-eto-takoe-i-kak-vnedrit-v-biznes (дата обращения: 25.06.2025).

²⁴ Swiss Federal Department of Foreign Affairs. United Nations. Who cares wins. Connecting financial markets to a changing world. Режим доступа: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/28091148896799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf> (дата обращения: 25.06.2025).

²⁵ Банк России. Модельная методология ESG-рейтингов. Доклад для общественных консультаций. Режим доступа: https://cbr.ru/Content/Document/File/144085/Consultation_Paper_17012023.pdf (дата обращения: 25.06.2025).

²⁶ Российский союз промышленников и предпринимателей. ESG-индексы и рейтинги РСПП в области устойчивого развития. Режим доступа: https://rspp.ru/sustainable_development/indexes/ (дата обращения: 25.06.2025).

²⁷ Банк России. Модельная методология ESG-рейтингов. Доклад для общественных консультаций. Режим доступа: https://cbr.ru/Content/Document/File/144085/Consultation_Paper_17012023.pdf (дата обращения: 25.06.2025).

торговли, инициативные разработки которой (переработка отходов легла в основу производства инновационного многоразового упаковочного материала) стали базой для построения местного законодательства, а также послужили примерами в других европейских странах.

Social/Общество. Интеграция социальных ценностей, базирующаяся на учетывании национальных, местных устоявшихся обычаях, традициях, способствует долгосрочному УР. Однако в рамках выделения социальной компоненты важно сегментировать роль компании в зависимости от вида стейкхолдеров: постановка амбициозных целей требует, с одной стороны, активного взаимодействия с заинтересованными сторонами, однако с другой стороны — демонстрации принятия ответственности и управленческого контроля.

Governance/Управление. Эффективная практика управления способствует предотвращению (или минимизации уровня) рисков невозможности адаптации к непрекращающимся изменениям, при этом учитывая исторические и традиционные устоявшиеся ценности и нормы, относящиеся к исполнению ЦУР.

Невозможно не обратить внимание, что Банк России в глоссарии терминов в области финансирования УР и климатического регулирования на основе рекомендаций по разработке методологии и присвоению ESG-рейтингов (рейтингов УР), приводит следующую формулировку: «ESG-данные — это набор исходных данных о компании, охватывающих экологические, социальные, управленческие темы (как количественные, так и качественные)»²⁸. К их числу относят ESG-рэнкинги (ранговые списки организаций) и ESG-индексы (группы организаций, чьи количественные оценки УР находятся в определенных диапазонах).

В соответствии с научно-публицистическими изданиями, ESG-индексы позволяют осуществлять сравнение с другими российскими отраслевыми организациями, демонстрируют открытость и приверженность к нововведениям, активизируют благоприятное повышенное доверие стейкхолдеров.

Агентства, формирующие расчеты ESG-индекса, на российском рынке представляют более 10 организаций. Особое внимание хотелось бы обратить на разработки Российского союза промышленников и предпринимателей (далее — РСПП). ESG-индексы РСПП — «Ответственность и открытость», отражающий общую ситуацию в сфере раскрытия информации об УР в публичной отчетности крупнейших российских

компаний», а также «Вектор устойчивого развития», отражающий динамику показателей социально-экономической и экологической результативности и системный подход к управлению в сфере УР крупнейших отечественных компаний.

По мнению аналитиков, концепция ESG имеет несколько тенденций развития, которые окажут существенное воздействие на качественное масштабирование ЦУР. Первая — это интеграции искусственного интеллекта и аналитики больших данных (англ. Big Data), которая сформирует универсально дифференцированную методику. Вторая тенденция связана с развитием импакт-проектов, востребованность которых ежегодно растет.

5. Проекты социально ответственного инвестирования (далее — ПСОИ). ПСОИ — это проекты, соответствующие критериальным признакам социально ответственного инвестирования (англ. socially responsible investing, далее — СОИ), базовым из которых является «приведение инвестиций в соответствие с этическими ценностями»²⁹. Соответственно, дополнив определение, представленное в статье Л.С. Кабир [Кабир, 2017], сформулируем следующую трактовку понятия СОИ: это инвестирование, осуществляемое в проекты, направленные на решение социальных проблем, экологической безопасности, способствующие экономическому росту территории, однако отличительным фундаментальным признаком при принятии решения потенциального инвестора будут являться базовые этические и религиозные ценности.

Главным отличием реализации ПСОИ является наличие критерия (базового подхода) — приведение инвестиций в соответствие с этическими и религиозными ценностями, что предполагает проведение положительного или отрицательного скринингов, где, соответственно, положительный скрининг — это результат идентификации компаний, активно вносящих позитивный вклад в развитие общества, с целью дальнейшего инвестирования; отрицательный скрининг — это результат идентификации компаний, не соответствующий этическим и религиозным убеждениям потенциального инвестора.

Несмотря на то, что СОИ также предполагает включение социальных, экологических факторов при принятии инвестиционного решения, оно базируется на личных ценностях инвестора. В связи с этим отдача от инвестиций при принятии решения может быть значительно ниже, чем при использовании ESG.

²⁸ Информационное письмо Центрального Банка Российской Федерации от 30.06.2023 г. № ИН-02-05/46 «О рекомендациях по разработке методологии и присвоению ESG-рейтингов (рейтингов устойчивого развития)». Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407273456/?ysclid=mf3linsymmww632981936> (дата обращения: 25.06.2025).

²⁹ Hernandez D. ESG investing vs SRI vs impact investing: key differences explained. Режим доступа: <https://www.lythouse.com/blog/esg-vs-sri-vs-impact-investing-key-difference> (дата обращения: 25.06.2025).

Приведем несколько исторических примеров, полностью характеризующих сущность ПСОИ.

1. Крупнейший пенсионный фонд в Королевстве Нидерландов — The Hague — отказался осуществлять инвестиционные вложения в компании, производящие ископаемое топливо. Этот шаг руководство обосновало анализом климатических отчетов ООН и Международного энергетического агентства. В свою очередь, аналитики оценили такое решение компании беспрецедентным и охарактеризовали его следующим образом: «фантастическая новость в борьбе с климатическим кризисом»³⁰.

2. Духовное управление мусульман в РФ выпустило богословское заключение, в котором строго определило запреты для людей, проповедующих ислам, осуществлять инвестиционные вложения по нескольким направлениям. Это «деятельность, запрещенная шариатом: производство алкоголя, табачной продукции, свиноводство, азартные игры»³¹.

Подводя итог, можно сформулировать положительные и отрицательные аспекты реализации ПСОИ:

- это проекты, основанные на совокупности получения дохода при одновременном соблюдении моральных/религиозных принципов и убеждений; внутреннее душевное спокойствие (положительные);
- отсутствие прозрачности (не все проекты могут полностью соответствовать индивидуальным этическим и религиозным ценностям потенциального инвестора); комиссии социально ответственных фондов значи-

тельно выше в связи с постоянной необходимостью управляющего осуществлять строгий контроль соответствия проектов требованиям инвестора (отрицательные)³².

ТРАКТОВКА, ХАРАКТЕРИСТИКА, КРИТЕРИИ ИМПАКТ-ПРОЕКТОВ

Международная организация по оценке социального воздействия (англ. International Association for Impact Assessment) представила следующее определение: «импакт — это разница между тем, что происходит благодаря деятельности, и тем, что происходит в любом случае без нее»³³.

В свою очередь, компания Research Excellence Framework выделила следующие элементы социального воздействия:

- изменение или эффекты в деятельности, восприятии, осведомленности, поведении, способностях, производительности, политике, практиках, процессах или понимании;
- изменения или эффекты, произошедшие с целевой аудиторией, бенефициарами в местных сообществах, в организации или у отдельных лиц;
- изменения или эффекты внутри периметра любой географической локации [Parker, Teijlingen, 2012].

На основе проанализированной информации выделим признаки импакта: строгий вектор воздействия; наличие границ воздействия; обязательная измеримость результата.

Рассмотрим понятие «импакт-проект» и проанализируем характеристики, на которые опираются исследователи при его формировании (табл. 2).

³² Hernandez D. ESG investing vs SRI vs impact investing: key differences explained. Режим доступа: <https://www.lythouse.com/blog/esg-vs-sri-vs-impact-investing-key-difference> (дата обращения: 25.06.2025).

³³ Radeke J. Impact assessment: corporate sustainability 2.0. Режим доступа: https://ssir.org/articles/entry/impact_assessment_corporate_sustainability_2.0# (дата обращения: 25.06.2025).

Таблица 2

Трактовка понятия «импакт-проект» в публикациях отечественных и зарубежных исследователей

Table 2. Interpretation of the concept “impact project” in publications of domestic and foreign researchers

Страна	Трактовка
РФ	Проекты с целью достижения позитивного, измеримого социального и экологического воздействия наряду с финансовым результатом. «При этом социальный и экологический результат является не побочным эффектом коммерческого проекта, а одной из целей деятельности, как и финансовый результат» [Кукина, 2023, с. 27]
Республика Беларусь	«...собирательное имя-концепт новой волны финансовых технологий, охватившей мировые рынки капитала и инвестиций и несущей множество инноваций, создающих невероятную ценность для бизнеса, инвестора, государства» [Елецких, Карканица, 2023, с. 12]
Китай	Проекты с эффектом воздействия — это проекты, осуществляемые в компании, организации и фондах с целью оказания социального и экологического воздействия наряду с финансовой отдачей. Они могут осуществляться как в развивающихся, так и в развитых странах, и их доходность варьируется от уровня ниже рыночного до рыночного, в зависимости от обстоятельств
Индия	Импакт-проект — это решение проблем социальной и финансовой отдачи, которые противоположны по направленности, и для их реализации необходимо своевременно принимать меры

Составлено авторами по материалам источников [Кукина, 2023; Елецких, Карканица, 2018; Zhang, Ge, Zhao, 2012; Garg, Arora, 2023] / Compiled by the authors on the materials of the sources [Kukina, 2023; Yeletsikh, Karkanitsa, 2018; Zhang, Ge, Zhao, 2012; Garg, Arora, 2023]

Выводы, которые можно сделать по результатам данных табл. 2:

1) основой импакта является само наличие социальной или экологической проблемы. Однако необходимо внести определенную корректировку: американская некоммерческая организация Global Impact Investing Network, объединяющая ведущих игроков рынка социального воздействия, выделила основополагающие критерии отнесения проектов к категории «импакт», и первым из них является наличие цели улучшить мир вокруг себя. Таким образом, можно сформулировать следующее: основой импакт-проекта является внутреннее совершенствование человечества посредством решения социальных и экологических проблем;

2) возврат на инвестицию — «позитивный социальный/экологический эффект наряду с финансовым результатом³⁴»;

3) измеряемый результат воздействия на социальную/экологическую среду.

Н.А. Львова проанализировала фактор устойчивости с позиции концепции устойчивых финансов и определила три среза: инструментальный (то есть внедрение принципов ESG в процесс принятия решения); институциональный (формирование финансовых условий для устойчивого эколого-социального развития, а также для достижения ЦУР); функциональный (реформирование финансовой системы под воздействием ЦУР) [Львова, 2019].

³⁴ Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». Информационно-аналитический бюллетень о развитии гражданского общества и некоммерческого сектора в РФ. Режим доступа: <https://www.hse.ru/data/2020/10/06/1370730735/Bulleten%2018.pdf> (дата обращения: 25.06.2025).

Как отмечает сама исследователь, выделенные трактовки взаимосвязаны. Это позволило сформировать основную проблему: реализация импакт-проектов предполагает наличие финансовых условий для УР, а также для достижения ЦУР, однако в настоящее время она сталкивается с необходимостью глобальной трансформации финансовой системы.

Тогда на основе анализа научной литературы были выделены и сгруппированы базовые признаки, формирующие представление об импакт-проектах (табл. 3).

Представленные в табл. 3 элементы формируют, по мнению С.Р. Древинг и О.В. Борисовой, экосистему импакт-проектов в современных условиях [Древинг, Борисова, 2023]. В то же время А.М. Панкрухина, О.В. Лифановская и М.Т. Петренко отмечают, что рынок данных проектов в России развивается очень активно, однако уступает мировым темпам [Панкрухина, Лифановская, Петренко, 2023]. И.М. Магомаев выделил риски и наряду с этим сгруппировал факторы развития импакт-проектов в РФ [Магомаев, 2023].

Однако также можно дополнить, что проблемы, с которыми столкнулись Россия и мировые партнеры, сдвинули парадигму представления о рисках и доходности: импакт-проекты формируют новое представление о том, что проблемы социального и экологического характера должны решаться исключительно за счет средств благотворительных пожертвований; в свою очередь, инвестиции должны быть направлены на достижение экономической отдачи. Таким образом, можно сделать вывод, что импакт-проекты находятся «в своеобразном коридоре, в одном конце которого коммерческие рыночные цели, а в другом — филантропия, ориентированная на социальное воздействие» [Андреев, 2023, с. 29].

Таблица 3

Характеристика импакт-проектов

Table 3. Characteristics of impact projects

Участники	Инструменты	Принципы	Направления (топ-5)
Заинтересованы в бизнес-результатах: • акционеры и инвесторы, управленцы; • производители, поставщики, партнеры	Квазикапитал (участие в прибыли). Инвестиции в акции и доли. Долговые инструменты (залоговые и беззалоговые кредиты, займы, конвертируемые займы). Промежуточное финансирование. Облигации (зеленые, социальные, облигации развития). Смешанное финансирование	1. Комбинация социально-экологического результата. 2. Осознанное намерение создать социально-экологический результат. 3. Оценка и измерение позитивного социально-экологического результата	1. Продовольствие и сельское хозяйство. 2. Коммерческая недвижимость, розничная торговля. 3. Энергетика. 4. Здоровоохранение. 5. Финансовые услуги
Заинтересованы в социальных/экологических результатах: • клиенты, потребители; • сотрудники; • местные сообщества, население; • органы власти всех уровней; • окружающая среда			

Составлено авторами по материалам источников [Сахаров, Дорохина, 2023; Bass, Dithrich, Sunderj, Nova, 2020] / Compiled by the authors on the material of the sources [Sakharov, Dorokhina, 2023; Bass, Dithrich, Sunderj, Nova, 2020]

В.А. Андреев разработал критерии социального воздействия (применительно к российской практике):

- «полнота достижения значений целей социального развития публичного-правового образования Российской Федерации, установленных документами стратегического планирования и целеполагания для... здравоохранения, образования, занятости населения, социальной защиты граждан, общественного здоровья... поддержки талантливой молодежи;

- полнота и качество предоставляемых услуг для их получателей;

- наличие положительного дополнительного экономического эффекта от социального воздействия, который выражается в росте объемов инвестиций, увеличении занятости населения и снижении уровня бедности;

- масштабируемость способов и механизмов получения значимого социально-экономического эффекта для достижения показателей национальных проектов и устойчивого развития российских регионов в соответствии с направлениями целей устойчивого развития;

- наличие позитивных изменений в культурном и социальном развитии российского общества, что отражается высокими достижениями в культуре и творчестве, ростом патриотизма и интересом к историческому наследию» [Андреев, 2023, с. 35].

По итогу можно сделать вывод, что не только в России, но и во всем мире не хватает институтов, инфраструктуры и правовой базы, которые способствовали бы наращиванию реализации большего количества импакт-проектов. Существует необходимость в формировании качественной информации о возможностях реализации социальных и экологических проектов посредством использования данного уникального метода: надежного, прозрачного, привязанного к показателям эффективности. Однако это не означает, что у данного направления нет будущего, востребованности, наоборот, импакт-проекты — новый исторический этап ответственного предпринимательства.

Хотелось бы отметить, что в НПА РФ, научной литературе, иных публицистических изданиях не представлены определения понятия «импакт-проект». Соответственно, для того чтобы представить авторскую трактовку понятия, выявим критерии, на которые опираются непосредственно практикующие данный вид деятельности на территории РФ организации (табл. 4).

Дополнительно к выведенным критериям отметим также следующие:

1) GR-потенциал (англ. government relations — взаимодействие с государственной властью). Проект способствует укреплению взаимоотношений с органами власти;

2) PR-потенциал (англ. public relations — связи с общественностью). Проект способствует медийности компании на многих социальных площадках;

3) большой охват. Проект охватывает большую группу стейкхолдеров, заинтересованных в результате;

4) использование новых технологий. При реализации проекта применяются актуальные научные разработки и технологии;

5) следование целям ООН (ЦУР);

6) соответствие целеполаганию стратегии ESG (или хотя бы одному из направлений).

Подводя итог вышепредставленному анализу исторических факторов, терминологического аппарата, нормативно-правовой базы РФ, публицистических материалов, сделаем следующий вывод: impact является непосредственной частью концепции ESG и не противоречит ей, а лишь дополняет ее. ESG-проекты направлены на минимизацию негативного воздействия (минимизацию вреда), а импакт-проекты — на максимизацию положительного воздействия. В свою очередь, проекты, основанные на интеграции концепции ESG, не являющейся правовой [Соколова, Теймуров, 2021], выступают действенными методами и процессами, способствующими достижению ЦУР и определяющими будущее КУР (рис. 4).

Таблица 4

Критерии импакт-проектов

Table 4. Impact project criteria

Наименование компании	Описание
HPBS – консалтинговая компания в вопросах УР и ESG	Изменения или эффекты в деятельности, восприятии, осведомленности, поведении, способностях, возможностях, производительности, политике, практиках, процессах или понимании
Благотворительный фонд «Система»	1. Результативность проекта одновременно охватывает и бизнес, и общество, и/или окружающую среду. 2. Все ожидаемые результаты проекта измеримы и достижимы. 3. Проект обладает долгосрочным эффектом. 4. Проект учитывает экспертизу компании. 5. Проект верифицирован внешними экспертами
Demis Group – диджитал-агентство	1. Социальная ответственность. 2. УР. 3. Поддержка инноваций. 4. Вдохновение

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 4. Система построения проектов в области УР
Fig. 4. System for building projects in the field of sustainable development

Подводя итог, обратим внимание на признаки, позволяющие отнести импакт-проекты к таковым. Используем критерийный анализ, предложенный Н.А. Аксаковой.

1. Строгое целеполагание — оказание воздействия (не побочный эффект операционной деятельности)

является основой реализации импакт-проекта. Ориентируются на решение одной или нескольких ЦУР.

2. Импакт-проекты направлены на достижение исключительно положительного воздействия.

3. Позитивное воздействие от реализации импакт-проекта не должно прекращаться в связи с окончанием сроков его реализации.

4. Это коммерческие проекты.

5. Измерение показателей воздействия и сообщение о них — обязательства менеджеров импакт-проекта.

6. Обеспечение прозрачной подотчетности.

7. Активное развитие практики реализации импакт-проектов посредством интеграции инструментов средств массовой информации [Аксакова, 2023].

Таким образом, представим авторскую трактовку понятию «импакт-проект» — коммерческий проект, реализация которого основана на оказание позитивного долгосрочного измеримого социального (экологического) воздействия на окружающую среду.

В свою очередь, проведенный анализ НПА, отечественной и зарубежной литературы позволил сформировать сравнительную характеристику инструментов проектного подхода при достижении ЦУР, представленную в табл. 5.

Таблица 5

Сравнительная характеристика проектов УР, ESG-проектов, проектов социально ответственного инвестирования, импакт-проектов
Table 5. Comparative characteristics of sustainable development projects, ESG projects, socially responsible investment projects, impact projects

Критерий сравнения	Проекты УР	ESG-проекты	Социально ответственные проекты	Импакт-проекты
Цель реализации	Разработка и реализация долгосрочных национальных стратегий через оценку от введения национальных и региональных индикаторов по трем ключевым направлениям: социальному, экологическому, экономическому в соответствии с Распоряжением Правительства РФ от 14 июля 2021 г. № 1912-р	Внедрение принципов УР на уровне корпоративного управления (снижение негативного воздействия)	Приведение инвестиций в соответствие с этическими и религиозными ценностями	Создание позитивного долгосрочного социального воздействия
Задачи проектов	Определены Федеральным законом от 2 июля 2021 г. № 296-ФЗ; постановлениями Правительства РФ от 21 сентября 2021 № 1587, от 30 декабря 2023 г. № 2415; Распоряжением Правительства РФ от 14 июля 2021 г. № 1912-р	Определение факторов, рисков и возможностей, связанных с окружающей средой, обществом и корпоративным управлением; проведение инвестиционного анализа ценных бумаг	Проведение позитивного и негативного скринингов компаний	Достижение измеримых социальных или экологических преимуществ наряду с финансовой выгодой
Стейкхолдеры (приоритет)	Государство	Топ-менеджмент компании	Потенциальные инвесторы	Все стейкхолдеры
Источники финансирования	Выпуск облигаций, кредитных линий, кредитов	Бюджетные, привлеченные и заемные средства		
Инструменты финансирования	Инструмент финансирования УР; зеленый (адаптационный, социальный) инструмент финансирования; инструмент социального и зеленого финансирования; гранты; пожертвования; долговые свопы	Зеленые облигации, зеленый кредит, кредит, привязанный к ESG; государственные субсидии и льготы, специальные условия кредитования, инвестиции от инвесторов и фондов	Частные инвесторы, бюджетные средства, краудфандинг, беспроцентные займы, налоговые льготы	

Критерий сравнения	Проекты УР	ESG-проекты	Социально ответственные проекты	Импакт-проекты
Принципы реализации	Экономические принципы: экономическая устойчивость, ответственное управление. Социальные принципы: социальная справедливость, учет интересов будущих поколений, глобальное сотрудничество. Экологические принципы: экологическая устойчивость, ответственное потребление и производство, превентивность и осторожность	Экологические: забота об окружающей среде, снижение экологического ущерба от промышленности. Социальные: социальная ответственность. Высокое качество корпоративного управления	Публичность и прозрачность; достоверность; регулярность; актуальность и значимость; политическая нейтральность	Преднамеренность, ожидаемая окупаемость, измеримость результатов; учет экспертизы компаний, верификация внешними экспертами; стимулирование проактивности сотрудников; уникальность; экономическая целесообразность
Основные направления реализации	Парижское соглашение / Повестка	Экологическая, социальная, управленческая	Экологическая, социальная, управленческая в соответствии с этическими и религиозными ценностями инвестора	Парижское соглашение / Повестка
Измерение результатов от реализации	Показатели и индексы УР (система измерения УР (SDI))	ESG-рейтинг и ESG-рэнкинг		Стандарты импакт-инвестирования и отчетности (IRIS)
Отражение в НПА РФ	Присутствует	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует

Примечание: SDI – sustainable development index (англ. индекс устойчивого развития); IRIS – Impact Reporting and Investment Standards (англ. стандарты отчетности и инвестирования)

Составлено авторами по материалам источников^{35,36,37,38,39,40} / Compiled by the authors on the materials of the sources^{35,36,37,38,39,40}

Заключение / Conclusion

Проблемы, с которыми столкнулись Россия и мировые партнеры, сдвинули парадигму представления о рисках и доходности: импакт-проекты формируют новое видение того, что проблемы социального и экологического характера должны решаться исключительно за счет средств благотворительных пожертвований, инвестиции должны быть направлены только на достижение экономической отдачи. Таким образом, можно сделать вывод, что импакт-проекты находятся «в своеобразном коридоре, в одном конце которого коммерческие рыночные цели, а в другом – филантропия, ориентированная на социальное воздействие» [Андреев, 2023]. Механизм реализации социального (экологического) воздействия должен содействовать сокращению социально-экономической дифференциации населения и уменьшать диспаритет отдельных поселений и территорий, что является особенно актуальным для страны, регионы которой сильно дифференцированы по геополитическим, климатическим и другим признакам.

В заключение сделаем вывод, что не только в РФ, но и во всем мире не хватает институтов, инфраструктуры и правовой базы, которые могли бы способствовать наращиванию и реализации большего количества импакт-проектов. Существует необходимость в формировании качественной информации о возможностях реализации социальных и экологических проектов посредством использования данного уникального метода: надежного, прозрачного, привязанного к показателям эффективности. Однако это не означает,

³⁵ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 14.07.2021 г. № 1912-р «Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации» (редакция от 30.12.2023 г.). Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_390943/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/ (дата обращения: 25.06.2025).

³⁶ Банк России. Повестка Банка России в области устойчивого развития и климата. Режим доступа: https://cbr.ru/Content/Document/File/123919/Press_ur.pdf (дата обращения: 25.06.2025).

³⁷ Федеральный закон от 02.07.2021 г. № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_388992/ (дата обращения: 25.06.2025).

³⁸ Постановление Правительства Российской Федерации от 21.09.2021 г. № 1587 (в редакции постановлений Правительства Российской Федерации от 11.03.2023 г. № 373, от 30.12.2023 г. № 2415) «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации инструментов финансирования устойчивого развития в Российской Федерации». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_396203/ (дата обращения: 25.06.2025).

³⁹ Постановление Правительства Российской Федерации от 30.12.2023 г. № 2415 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_466689/92d969e26a4326c5d02fa79b8f9cf4994ee5633b/ (дата обращения: 25.06.2025).

⁴⁰ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 14.07.2021 г. № 1912-р «Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации» (редакция от 30.12.2023 г.). Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_390943/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/ (дата обращения: 25.06.2025).

что у данного направления нет будущего, востребованности. Наоборот, импакт-проекты — это новый

исторический этап ведения долгосрочного ответственного предпринимательства.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Аксакова Н.В. Проекты, создающие социальные и экологические ценности, как объекты инвестирования. Экономика и предпринимательство. 2023;11(160):415–421. <http://doi.org/10.34925/EIP.2023.160.11.079>

Андреев В.А. Обоснование выбора задач для применения проектов социального воздействия в Российской Федерации. Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2023;1(65(15)):25–38. <http://doi.org/10.24866/VVSU/2949-1258/2023-1/025-038>

Брижанин В.В. Сравнительный анализ российских климатических проектов. Экономика и бизнес: теория и практика. 2025;1–2(119):20–26. <http://doi.org/10.24412/2411-0450-2025-1-2-20-26>

Бэзюли Ф. Управление проектом. Пер. с англ. В. Петрашека. М.: Фаир-Пресс; 2002. 208 с.

Вирт А.Д. Глобальное управление в сфере изменения климата Парижское соглашение: новый компонент климатического режима ООН. Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2017;4(12):185–214.

Гизатуллин Х.Н., Троицкий В.А. Концепция устойчивого развития: новая социально-экономическая парадигма. Общественные науки и современность. 1998;5:124–130.

Древинг С.Р., Борисова О.В. Формирование экосистемы импакт-инвестирования в современных условиях. Экономика. Налоги. Право. 2023;4(16):35–42. <http://doi.org/10.26794/1999-849X-2023-16-4-35-42>

Евтеев С.А., Перелет Р.А. (ред.) Наше общее будущее: доклад Международной комиссии по окружающей среде и развитию (МКОСР). Пер. с англ. М.: Прогресс; 1989. 376 с.

Елецких Т., Карканица Н.В. Финансовые технологии для достижения Целей устойчивого развития: импакт-инвестирование. Банковский вестник. 2018;11(664):12–16.

Ивасенко А.Г., Никонова Я.Д., Каркавин М.В. Управление проектами. Ростов-на-Дону: Феникс; 2009. 327 с.

Кабир Л.С. Социально ответственное инвестирование: тренд или временное явление? Экономика. Налоги. Право. 2017;4:35–41.

Кадомцева М.Е. Концепция устойчивого развития: эволюция теоретических подходов и современное видение. AlterEconomics. 2023;1(20):166–168. <https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2023.20-1.9>

Казакова Н.В., Славнецкова Л.В. Теоретические и практические аспекты развития импакт-инвестирования в современной экономике. Инновационная деятельность. 2020;1(52):56–64.

Кудряшов А.Л. Глобальная ESG-трансформация и тенденции устойчивого развития российских компаний в условиях санкционного давления. Отходы и ресурсы. 2022;4(9). <http://doi.org/10.15862/50ECOR422>

Кукина Е.Е. Государство как посредник в поддержке и развитии участников рынка инвестиций социального воздействия. ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2023;2(6):26–34. <https://doi.org/10.24412/2782-4845-2023-6-26-34>

REFERENCES

Aksakova N.V. Projects that create social and environmental value as investment objects. Journal of Economy and Entrepreneurship. 2023;11(160):415–421. (In Russian). <http://doi.org/10.34925/EIP.2023.160.11.079>

Andreev V.A. Rationale for task selection for social impact projects in the Russian Federation. The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University. 2023;1(65(15)):25–38. (In Russian). <http://doi.org/10.24866/VVSU/2949-1258/2023-1/025-038>

Baguley Ph. Project management. Trans. from Eng. V. Petrashek. Moscow: Fair-Press; 2002. 208 p. (In Russian).

Bass R., Dithrich H., Sunderj S., Nova N. The state of impact measurement and management practice. 2nd ed. New York: Global Impact Investing Network; 2020. 68 p.

Brizhanin V.V. Comparative analysis of Russian climate projects. Economy and Business: Theory and Practice. 2025;1–2(119):20–26. (In Russian). <http://doi.org/10.24412/2411-0450-2025-1-2-20-26>

Drevling S.R., Borisova O.V. Formation of the impact investing ecosystem in modern conditions. Economics, taxes & law. 2023;4(16):35–42. (In Russian). <http://doi.org/10.26794/1999-849X-2023-16-4-35-42>

Eyteev S.A., Perelet R.A. (eds.) Our Common Future: report of the World Commission on Environment and Development (WCED). Trans. from Eng. Moscow: Progress; 1989. 376 p. (In Russian).

Garg A., Arora S. The challenges of the impact investing: a systematic review of literature and future research agenda. Russian Law Journal. 2023;3(11):760–793. <https://doi.org/10.52783/rj.v11i3.1271>

Gizatullin H.N., Troitsky V.A. The concept of sustainable development: new socio-economic paradigm. Social Sciences and Modernity. 1998;5:124–130. (In Russian).

Ivasenko A.G., Nikonova Ya.D., Karkavin M.V. Project management. Rostov-on-Don: Fenix; 2009. 327 p. (In Russian).

Kabir L.S. Socially responsible investment: a trend or a temporary phenomenon? Economics, taxes & law. 2017;4:35–41. (In Russian).

Kadomtseva M.Ye. The concept of sustainable development: the evolution of theoretical approaches and modern vision. AlterEconomics. 2023;1(20):166–168. (In Russian). <https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2023.20-1.9>

Kazakova N.V., Slavnetskova L.V. Theoretical and practical aspects of the impact investing development in the modern economy. Innovative activity. 2020;1(52):56–64. (In Russian).

Kudryashov A.L. Global ESG transformation and sustainable development trends of Russian companies under sanctions pressure. Russian Journal of Resources, Conservation and Recycling. 2022;4(9). (In Russian). <http://doi.org/10.15862/50ECOR422>

Kukina E.E. State as mediator in support and development of social impact investment market participants. EFO. Economy. Finance. Society. 2023;2(6):26–34. (In Russian). <https://doi.org/10.24412/2782-4845-2023-6-26-34>

Liu Yu. Specifics of the construction project management model in China. Abstract. Dis. ... Cand. Sci. (Econ.): 08.00.05. Moscow: Lomonosov Moscow State University; 2022. 38 p. (In Russian).

- Лю Ю. Специфика модели управления строительными проектами в Китае. Автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М.: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова; 2022. 38 с.
- Львова Н.А. Ответственные инвестиции: теория, практика, перспективы для Российской Федерации. Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2019;3:56–67. <http://doi.org/10.17586/2310-1172-2019-12-3-56-67>
- Магомаев И.Р. Импакт-инвестирование в РФ: как сочетать прибыль и социальную ответственность. Инновации и инвестиции. 2023;6:27–29.
- Нагайцев И.А. Предпосылки реализации климатических проектов в России. Вестник Хакасского государственного университета имени Н.Ф. Катанова. 2022;4(42):122–126.
- Пак В.Д., Нужи́на Н.И. Что такое проект? Определение и признаки. Международный научно-исследовательский журнал. 2013;8–3(15):133–134.
- Панкрухина А.М., Лифановская О.В., Петренко М.Т. Импакт-инвестирование как инструмент повышения эффективности решения задач в социальной сфере. Вестник евразийской науки. 2023;S2(15).
- Рогозин В.С. Понятие инвестиций и инвестиционной деятельности. Вестник науки. 2022;6(51(3)):361–373.
- Романовская А.А. Подходы к реализации экосистемных климатических проектов в России. Известия Российской академии наук. Серия географическая. 2023;4(87):463–478. <http://doi.org/10.31857/S2587556623040118>
- Сахаров А.Г., Дорохина К.М. Индекс устойчивого развития стран БРИКС: результаты. Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2023;1(18):75–106.
- Святохо Н.В. К вопросу о сущности импакт-инвестирования в современных рыночных условиях. Фундаментальные исследования. 2024;10:159–170. <http://doi.org/10.17513/fr.43704>
- Соколова Н.А., Теймуров Э.С. Соотношение Целей устойчивого развития и ESG-принципов. Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). 2021;12(88):171–183. <http://doi.org/10.17803/2311-5998.2021.88.12.171-183>
- Юзович Л.И. (ред.) Инвестиции и инвестиционная деятельность: учебник. Екатеринбург: Уральский университет; 2021. 498 с.
- Bass R., Dithrich H., Sunderj S., Nova N. The state of impact measurement and management practice. 2nd ed. New York: Global Impact Investing Network; 2020. 68 p.
- Garg A., Arora S. The challenges of the impact investing: a systematic review of literature and future research agenda. Russian Law Journal. 2023;3(11):760–793. <https://doi.org/10.52783/rjl.v1i13.1271>
- Parker J., van Teijlingen E. The research excellence framework (REF): assessing the impact of social work research on society. Practice. Social Work in Action. 2012;1(24):41–52. <http://dx.doi.org/10.1080/09503153.2011.647682>
- Zhang T., Ge Yo., Zhao R. Creating the China dream. A practitioner's guide to impact investing in China's green SMEs. Beijing: China Impact Fund; 2012. 76 p.
- Lvova N.A. Responsible investments: theory, practice, prospects for the Russian Federation. Scientific Journal NRU ITMO Series "Economics and Environmental Management". 2019;3:56–67. (In Russian). <http://doi.org/10.17586/2310-1172-2019-12-3-56-67>
- Magomaev I.R. Impact investing in Russia: how to combine profit and social responsibility. Innovation & Investment. 2023;6:27–29. (In Russian).
- Nagaytsev I.A. Prerequisites for the implementation of climate projects in Russia. Bulletin of the Khakassian State University named after N.F. Katanov. 2022;4(42):122–126. (In Russian).
- Pak V.D., Nujina N.I. What is a project? Definitions and characteristics. International Research Journal. 2013;8–3(15):133–134. (In Russian).
- Pankrukhina A.M., Lifanovskaya O.V., Petrenko M.T. Impact investing as a tool to improve the efficiency of solving problems in the social sphere. The Eurasian Scientific Journal. 2023;S2(15). (In Russian).
- Parker J., van Teijlingen E. The research excellence framework (REF): assessing the impact of social work research on society. Practice. Social Work in Action. 2012;1(24):41–52. <http://dx.doi.org/10.1080/09503153.2011.647682>
- Rogozin V.S. The concept of investments & investment activities. Bulletin of Science. 2022;6(51(3)):361–373. (In Russian).
- Romanovskaya A.A. Approaches to implementing ecosystem climate projects in Russia. Bulletin of the Russian Academy of Sciences. Geographical Series. 2023;4(87):463–478. (In Russian). <http://doi.org/10.31857/S2587556623040118>
- Sakharov A.G., Dorokhina K.M. The BRICS sustainable development index: the results. International Organisations Research Journal. 2023;1(18):75–106.
- Sokolova N.A., Teymurov E.S. Correlation of sustainable development goals and ESG principles. Courier of Kutafin Moscow State Law University (MSAL). 2021;12(88):171–183. (In Russian). <http://doi.org/10.17803/2311-5998.2021.88.12.171-183>
- Svyatokho N.V. On the issue of the essence of impact investing in modern market conditions. Fundamental research. 2024;10:159–170. (In Russian). <http://doi.org/10.17513/fr.43704>
- Wirth D.A. The Paris Agreement as a new component of the UN climate regime. International Organisations Research Journal. 2017;4(12):185–214. (In Russian).
- Yeletskikh T., Karkanitsa N.V. Financial technologies for achieving sustainable development goals: impact investing. Banking bulletin magazine. 2018;11(664):12–16. (In Russian).
- Yuzvovich L.I. (ed.) Investments and investment activities: textbook. Yekaterinburg: Ural University; 2021. 498 p. (In Russian).
- Zhang T., Ge Yo., Zhao R. Creating the China dream. A practitioner's guide to impact investing in China's green SMEs. Beijing: China Impact Fund; 2012. 76 p.

Управленческий механизм реализации стратегии удержания клиентов компаний

Неганова Валентина Петровна

Д-р экон. наук, руководитель Центра развития агропродовольственных систем и маркетинговых исследований

ORCID: 0000-0003-3208-474X, e-mail: vp-neganova@yandex.ru

Седельников Владислав Михайлович

Мл. науч. сотр. Лаборатории моделирования пространственного развития территорий

ORCID: 0000-0003-0494-2647, e-mail: vms-1990@mail.ru

Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук, 620014, Московская ул., 29, г. Екатеринбург, Россия

Аннотация

Актуальность исследования обусловлена потребностью в формировании и реализации эффективных управленческих стратегий, которые способны адаптироваться к влиянию современных вызовов, изменениям в посткоронавирусном поведении потребителей, к новым формам и моделям взаимодействия компаний и потребителей. Так, на основании проведенного анализа точек зрения отечественных и зарубежных ученых были выделены закономерности и тенденции изменения потребительского поведения, среди которых в качестве основных выступают внедрение цифровых технологий, влияние геополитических вызовов, постпандемный синдром у потребителей и активизация их роли в процессе разработки, приобретения и потребления продукции компаний. Проанализированы и систематизированы ключевые подходы к реализации управленческих стратегий, предложено авторское определение дефиниции «управленческая стратегия удержания клиентов» на основе ценностно-ориентированного подхода. Цель исследования – разработка управленческого механизма реализации стратегии удержания клиентов компаний. Для достижения цели в работе применялись как общие методы исследования, такие как группировка и классификация, сравнительный и системный анализ, так и пул управленческих методов, таких как построение матрицы определения конкурентного положения Томпсона-Стрикленда, стратегической карты сбалансированной системы показателей, матрицы выбора управленческих стратегий на основе соотношения ценностных потребительских характеристик (удовлетворенность – вовлеченность – лояльность). Результаты исследования показали, что, в отличие от уже существующих механизмов, предложенный управленческий механизм реализации стратегии удержания клиентов позволяет, с одной стороны, повысить эффективность взаимодействия компании и потребителей, а с другой стороны, оценить показатели клиентской базы в целом и показателя эффективности удержания клиентов в частности. В качестве направления дальнейших исследований может быть выделено формирование дорожной карты реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний, в основе которой лежит предложенный в данном исследовании управленческий механизм ее осуществления.

Ключевые слова: изменение покупательского поведения, управленческий механизм, стратегия удержания клиентов, жизненный цикл клиента, customer lifetime value, ценностно-ориентированный подход, удовлетворенность, вовлеченность, лояльность

Благодарности. Статья подготовлена в соответствии с планом научно-исследовательской работы Института экономики Уральского отделения Российской академии наук на 2025 г.

Для цитирования: Неганова В.П., Седельников В.М. Управленческий механизм реализации стратегии удержания клиентов компаний // Управление. 2025. Т. 13. № 3. С. 126–140. DOI: [10.26425/2309-3633-2025-13-3-126-140](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2025-13-3-126-140)

Received: 16.05.2025

Revised: 06.08.2025

Accepted: 13.08.2025

Management mechanism of implementation of the company's customer retention strategy

Valentina P. Neganova

Dr. Sci. (Econ.), Head of the Centre for the Development of Agri-food Systems and Marketing Research

ORCID: 0000-0003-3208-474X, e-mail: vp-neganova@yandex.ru

Vladislav M. Sedelnikov

Junior Researcher of the Laboratory of Modelling of Spatial Development of Territories

ORCID: 0000-0003-0494-2647, e-mail: vms-1990@mail.ru

Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 29, Moskovskaya ulitsa, Yekaterinburg 620014, Russia

Abstract

The relevance of the study necessitates the formation and implementation of effective management strategies that can adapt to the impact of modern challenges, changes in post-coronavirus consumer behaviour, to new forms and models of interaction between companies and consumers. Thus, based on the analysis of the points of view of domestic and foreign scientists, patterns and trends in changing of consumer behaviour are identified, among which the main ones are the introduction of digital technologies, impact of geopolitical challenges, post-pandemic syndrome of consumers, and activation of their role in the process of developing, purchasing, and consuming companies' products. The key approaches to the implementation of management strategies are analysed and systematised, the author's definition of management strategy of customer retention is proposed based on the value-oriented approach. The aim of the study is to develop a management mechanism of implementation of the customer retention strategy. To achieve the aim, the work uses both general research methods, such as grouping and classification, comparative and system analysis, and a pool of management methods, such as construction of the Thompson-Strickland competitive positioning matrix, strategic map of the balanced scorecard, matrix for selecting of management strategies based on the relationship between value consumer characteristics (satisfaction – involvement – loyalty). The results of the study show that, unlike the existing mechanisms, the proposed management mechanism of implementation of the customer retention strategy allows, on the one hand, to improve the efficiency of interaction between the company and consumers, and, on the other hand, to evaluate the performance of the customer base in general and the customer retention efficiency indicator in particular. The formation of a roadmap for implementing the management strategy of retention of clients can be highlighted as an area for the further research based on the management mechanism of its realisation proposed in this study.

Keywords: changing of consumer behaviour, management mechanism, customer retention strategy, customer life cycle, customer lifetime value, value-oriented approach, satisfaction, involvement, loyalty

Acknowledgments. The article was prepared in accordance with the research plan of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences for 2025.

For citation: Neganova V.P., Sedelnikov V.M. (2025). Management mechanism of implementation of the company's customer retention strategy. *Upravlenie / Management (Russia)*, 13 (3), pp. 126–140. DOI: 10.26425/2309-3633-2025-13-3-126-140



Введение / Introduction

Актуальность настоящего исследования обусловлена рядом ключевых аспектов. Во-первых, геополитические вызовы и постпандемийный кризис значительно трансформировали потребительское поведение и потребительские предпочтения, что приводит к необходимости повышения уровня клиентоориентированности компаний и их адаптации к новым ценностным ориентациям клиентов.

Во-вторых, этому во-многом способствуют продолжающаяся цифровизация и диджитализация бизнеса, что приводит к изменению бизнес-процессов фирм, переходу к более гибким формам и моделям работы с клиентами, включающим как традиционные, так и цифровые каналы, и оптимизирующим процессы доставки и продаж продукции (услуг).

Наконец, в-третьих, в условиях ожесточенной борьбы за потребителя и ограниченного бюджета на продвижение и рекламу компании вынуждены не только заниматься проактивной политикой привлечения новых клиентов, но и уделять особое внимание стратегиям удержания потребителей в рамках учета нематериальных ценностных потребительских характеристик (лояльность, приверженность, удовлетворенность и т.д.), построения долгосрочных взаимоотношений с потребителями, а также обеспечения получения обратной связи от клиентов и своевременного реагирования на возникающие вопросы.

Вместе с тем использование традиционного инструментария менеджмента и маркетинга, стратегического управления может не приносить компаниями желаемых результатов ввиду вышеобозначенных трендов.

В связи с этим возникает необходимость применения современных маркетинговых технологий в процессе формирования и реализации управленческих стратегий как на концептуальном, так и на инструментальном уровне.

Цель исследования — разработка управленческого механизма реализации стратегии удержания клиентов компаний.

Для осуществления цели исследования необходимо решить следующие задачи:

1) провести анализ теоретических работ российских и зарубежных ученых на предмет выявления ключевых закономерностей изменения потребительского поведения и соответствующих им тенденций;

2) систематизировать ключевые подходы к реализации управленческих стратегий и представить авторское определение понятия «управленческая стратегия удержания клиентов» в рамках ценностно-ориентированного подхода;

3) предложить авторский управленческий механизм реализации стратегии удержания клиентов компаний с подробным описанием каждого из его этапов.

В качестве ключевых методов исследования были использованы группировка и классификация, декомпозиция и формализация критериев, сравнительный и системный анализ, опрос (анкетирование), метод экспертных оценок, а также такие управленческие методы, как построение матрицы Томпсона-Стрикленда, стратегической карты сбалансированной системы показателей (далее — ССП), матрицы выбора управленческих стратегий на основе соотношения «удовлетворенность — вовлеченность — лояльность».

Структура разделов статьи полностью соответствует обозначенным задачам исследования.

Закономерности и тенденции изменения потребительского поведения / Patterns and trends in changing of consumer behaviour

В условиях растущей конкуренции, наличия рисков, вызванных действием глобализации и геополитики, развития цифровых технологий и трансформации логистических цепочек значительно видоизменяется процедура создания и реализации управленческих стратегий компаний. Все вышесказанное оказывает влияние на процедуру взаимодействия компаний и потребителей, структуру их взаимоотношений и на поведение потребителей.

На основании анализа точек зрения отечественных и зарубежных ученых были выделены четыре ключевые закономерности изменения потребительского поведения, оказавшие воздействие на трансформацию моделей взаимодействия фирм и клиентов:

1) технологическое развитие и внедрение цифровых технологий в деятельность компаний;

2) влияние внешнеэкономических и геополитических вызовов, введение санкций в отношении отдельных отраслей российской экономики, а также постпандемийный синдром у потребителей;

3) падение доходов населения, вызванное влиянием экономических кризисов;

4) активизация роли клиентов при разработке, приобретении и потреблении продуктов (услуг) компаний.

Рассмотрим каждую из них более подробно. Во-первых, в качестве нескольких ключевых закономерностей, определяющих трансформацию потребительского поведения, можно выделить технологическое развитие и внедрение цифровых технологий в деятельность компаний.

Авторы Е.К. Карпунина, Н.Н. Губернаторова и Т.Г. Соболевская отмечают, что эффект от цифровизации и повсеместного внедрения цифровых

технологий коренным образом изменил модели потребительского поведения, а именно упростился процесс приобретения товаров (услуг) в силу перехода в онлайн-формат, принятие решения о покупке принимается клиентом с учетом мнения других пользователей на цифровых платформах, расширились возможности потребительского выбора за счет сектора онлайн-продаж [Карпунина, Губернаторова, Соболевская, 2022].

В исследовании М. Пеньялосы сделан вывод о влиянии технологического прогресса и цифровизации на изменение потребительского поведения посредством информирования о продуктах (услугах) компаний, их преимуществах и сравнения, использования социальных сетей для продвижения [Peñaloza, 2019].

В исследовании А. Асмаре и Ш. Зевди рассматриваются ключевые факторы, влияющие на выбор омниканальной стратегии на рынке розничной торговли [Asmare, Zewdie, 2022].

В статье А.В. Сурдиной и А.Ф. Никишина рассматриваются особенности применения цифровых технологий в торговле и сделан вывод об оказании мощного влияния на поведение потребителей таких факторов, как технологическое развитие, рост электронной коммерции и продолжающаяся цифровизация бизнес-процессов, что находит свое отражение в используемых бизнес-моделях и цепочке взаимоотношений «компания – потребитель» [Сурдина, Никишин, 2021].

Авторы Л.П. Гуаначи Мендиета и П.Е. Ниола Зарате в своем исследовании фокусируют внимание на трансформации покупательских привычек с учетом технологических изменений [Guanuchi Mendieta, Niola Zárate, 2022].

Как отмечают М.А. дель Кармен Контрерас Левано и Дж.А. Варгас Мерино, поведение потребителей основано на желании удовлетворить свои потребности с учетом возможностей в цифровой среде [Del Carmen Contreras Levano, Vargas Merino, 2021], а также более широкого использования современных технологий, таких как онлайн-приложения [Nascimento Silva, Gomes Neto, da Rocha Grangeiro, de Nadae, 2021] и социальные сети [Ardanza-Ruiz, Lavín, 2021].

Об этом также свидетельствует и исследование Ф. Мадригал-Морено и других соавторов, в котором сделан вывод о том, что потребители становятся рациональными и осторожными, более осведомленными и информированными из-за легкого доступа к информации и быстрого, удобного приобретения онлайн-продуктов [Madrigal-Moreno, Madrigal-Moreno, del Carmen Martínez-Villa, 2024].

Использование цифровых платформ значительно трансформировало бизнес-модели компаний и с позиции взаимодействия всех заинтересованных сторон

(стейкхолдеров) фирм, о чем говорится в исследовании К.Л. Оренго-Серры и М. Санчез-Хореги [Orengo-Serra, Sánchez-Jauregui, 2021].

В исследовании М.Л. Хименес-Ариас и других соавторов сделан вывод об использовании новых коммуникационных стратегий компаний на основе возможностей задействования социальных сетей и цифровых платформ для взаимодействия с потребителями, а также отмечается повышение удобства, гибкости и доступности приобретения товаров и услуг посредством применения цифровых каналов, платформ, онлайн-покупок и методов бесконтактных платежей [Jiménez-Arias, Arce-Gutiérrez, Faith-Vargas, 2022].

Во-вторых, влияние пандемии коронавируса COVID-19 значительно трансформировало модели взаимодействия компаний и потребителей. Еще до нее акценты потребительского поведения сместились в сторону обеспечения высокого уровня качества услуг и их экологичности. Пандемия коронавируса COVID-19 выступила триггером для повышения экологической осведомленности в потреблении товаров (услуг) компании [Acevedo-Navas, Osorio-Romero, 2022], увеличения спроса на экологичные и высококачественные товары [Larios-Gomez, 2020], а также для предпочтения тех фирм, которые демонстрируют социальную [de la Cruz, Fernández Fernández, 2016] и экологическую ответственность [Fagerström, Stratton, Foxall, 2015].

Это находит отражение в работе С.А. Белякова, В.Е. Эйриха и И.О. Степиной, которые в качестве современных потребительских трендов, наиболее ярко проявившихся в постпандемийный период, выделяют практичное, комфортное и безопасное потребление, важность потребительского опыта, потребительское взаимовлияние и применение экологического маркетинга [Беляков, Эйрих, Степина, 2020].

В статье Л.В. Московцевой, С.В. Языковой, И.В. Шапошниковой и А.А. Орловой сделан вывод, что, несмотря на замедление процесса приобретения продукции (услуг) компаний, проявили себя тенденции рационального выбора и ответственного потребления, которые отразились в сфере доставки продукции с учетом требований санитарной безопасности и с использованием современных цифровых торговых площадок [Московцева, Языкова, Шапошникова, Орлова, 2024].

Авторами Э. Пантано, Г. Пицци, Д. Скарпи, Ч. Деннисом рассматриваются основные вызовы, с которыми были вынуждены столкнуться представители розничной торговли (ритейлеры) [Pantano, Pizzi, Scarpi, Dennis, 2020].

В-третьих, на протяжении последних 10 лет с учетом внешнеэкономических и геополитических вызовов, введения пакета санкций в отношении отдельных отраслей российская экономика столкнулась

со множеством экономических кризисов, прямо или косвенно отразившихся на изменении поведения потребителей.

В исследовании А.М. Чернышевой, Е.А. Дегтерева и А.М. Зобова выявлены и конкретизированы основные отличия поведения потребителей в Российской Федерации под влиянием санкций 2014 г. и 2022 г., а также пандемии COVID-19 [Чернышева, Дегтерева, Зобов, 2023]. В частности, падение доходов населения, вызванное влиянием экономических кризисов, привело к устойчивому тренду потребительской экономии и избирательности.

Так, на основании исследования NielsenIQ, во время кризиса люди предпочитают приобретать продукты в магазинах с низкими ценами, а некоторые когорты потребителей готовы сменить место совершения покупок, если есть альтернативные, более выгодные варианты¹.

Данная тенденция была рассмотрена Ю.Г. Леоновой в статье, где она проанализировала ключевые тенденции и закономерности трансформации покупательского поведения, в частности рационализацию потребления (модель бережливого потребления) и склонность к совершению импульсивных покупок [Леонова, 2021].

В исследовании В.А. Бондаренко сделан вывод о сберегательной модели потребителей, стремлении отложить дорогостоящие покупки, переключении на товары со скидкой, участие в распродажах на регулярной основе, о предпочтении продукции локальных товаропроизводителей и склонности приобретать экологичные товары, активном приобретении товаров на маркетплейсах, что свидетельствует о рационализации выбора [Бондаренко, 2023].

Исследователями из Италии Э. Форнари, С. Гранди, М. Менегатти и Д. Форнари были проанализированы такие факторы, как цена, ассортимент и рекламные акции, на примере рынка розничной торговли. Авторы пришли к выводу об увеличении доли рынка дискаунтеров, по сравнению с гипермаркетами и супермаркетами [Fornari, Grandi, Menegatti, Fornari, 2020].

В-четвертых, в качестве еще одной важнейшей закономерности изменения потребительского поведения можно выделить активизацию роли клиентов при разработке, приобретении и потреблении продуктов (услуг) компаний, а также их влияние на маркетинговую политику фирмы.

В статье Ф.Р. Лалалео-Анналуисы, Д.М. Бонийя-Хурадо и Р.Э. Роблес-Сальгуэро отмечается, что современные технологии значительно трансформируют поведение потребителей, делая их более инфор-

мированными в отношении ценовой политики компаний и ассортимента ряда [Lalaleo-Analuís, Bonilla-Jurado, Robles-Salguero, 2021].

Авторы С. Ривера, И.Б. Канакас, Д.Е. Джовель и Ж.А. Ромеро отмечают появление активного и требовательного потребителя, обладающего правом голоса на этапе разработки и дизайна продукции (услуг) и взаимодействия с брендами компаний с использованием возможностей социальных сетей и интернета на основании имеющегося клиентского опыта [Rivera, Canacas, Jovel, Romero, 2017].

Это подтверждается и в исследовании Э. Карунии, в котором сделан вывод, что потребители больше не являются пассивными получателями маркетинговых сообщений, а выступают активными соучастниками развития бренда компании и своего потребительского опыта [Karunia, 2023].

В исследовании Г.Н. Исмагиловой и Г.Р. Махмудовой, подчеркивающим влияние асимметричности информации и ее неполноты, сделан вывод о перенасыщенности предложений производителей, которое приводит к постоянной трансформации мотивов потребителей приобретать продукцию (услуги), повышению частоты импульсивных покупок и требовательности к качеству продукции [Исмаилова, Махмудова, 2020].

В работе Э.Э. Базо и А.И. де Леон Лонг делается вывод о влиянии возможностей технологического прогресса на маркетинговую политику компании, в частности, на учет все возрастающих потребностей клиентов и расширение сферы взаимодействия с фирмами [Baso, de León Long, 2024].

С.Б. Алексина в своем исследовании рассматривает трансформацию бизнес-моделей компаний, которая заключается в дальнейшем развитии малых офлайн-форматов (магазинов у дома и дискаунтеров) и цифровых бизнесов. Кроме того, в труде отмечается необходимость применения единой омниканальной стратегии, которая позволит объединить все точки соприкосновения с покупателями в целостный клиентский опыт [Алексина, 2024].

Наконец, в исследовании Е. Фернандес-Бланко, С.Л. Эрнандес-Зелайи и Д. Аламеда Гарсия говорится о возросшем влиянии уровня доверия, приверженности и укрепления взаимоотношений с потребителями, необходимости снижения транзакционных издержек и улучшения процесса коммуникации, а также о необходимости выстраивания сильной эмоциональной взаимосвязи между брендом компании и ее потребителями [Fernández-Blanco, Hernández-Zelaya, Alameda García, 2021].

Каждая из вышепредставленных закономерностей изменения потребительского поведения определяется воздействием тенденций на национальном, региональном, муниципальном уровнях и на уровне отдельного, конкретно

¹ NielsenIQ. Покупатель в кризис: как меняются стратегии FMCG-шопинга? Режим доступа: <https://nielseniq.com/global/ru/insights/analysis/2022/pokupatel-v-krizis-kak-menyayutsya-strategii-fmcg-shopping/> (дата обращения: 10.05.2025).

взятого покупателя. Под потребительскими трендами нами понимается устойчивое изменение в предпочтениях и образе жизни, которое наблюдается среди значительного количества людей и отражается на спросе на товары и услуги. Иными словами, тенденция потребления — это то, как меняются запросы потребителей и к чему они стремятся при выборе товаров и услуг.

Рассмотрим каждую из тенденций более подробно.

В рамках первой закономерности «Технологическое развитие и внедрение цифровых технологий в деятельность компаний» были выделены следующие ключевые тенденции:

- переход к онлайн-покупкам посредством интернет-магазинов, мобильных приложений, цифровых сервисов и платформ. Электронная коммерция продолжает прогрессировать, а потребители предпочитают совершать онлайн-покупки посредством цифровых платформ (не выходя из дома) за счет удобства, скорости, доступности, легкости использования и возможностей широкого ассортимента;

- внедрение компаниями удобных способов оплаты (бесконтактные платежи касанием и платежи с мобильного кошелька);

- внедрение компаниями омниканальных цифровых решений для улучшения взаимодействия с клиентами в удобное время на основе онлайн-шопинга, чат-ботов, сервисов самообслуживания и мобильных приложений;

- использование потребителями социальных сетей как платформы для высказывания мнений о продукции (услугах) компаний, обсуждения отзывов, комментариев и клиентского опыта, а также в качестве инструментария для рекомендаций и влияния на решения о покупках других людей. С другой стороны, фирмы используют социальные сети для отслеживания и анализа предпочтений и потребностей клиентов, их интересов с целью улучшения маркетинговых стратегий и выявления проблемных направлений у компаний.

В рамках второй закономерности «Влияние внешнеэкономических и геополитических вызовов, введение санкций в отношении отдельных отраслей российской экономики, а также постпандемийный синдром у потребителей» были выделены следующие ключевые тенденции:

- пандемия COVID-19 выявила повышенный интерес потребителей к здоровью и здоровому образу жизни, что привело к увеличению спроса на соответствующую продукцию (услуги), будь то органические и эко-продукты, гаджеты для мониторинга здоровья, спортивные тренировки онлайн или продукция для ментального и физического здоровья (способствующие снижению стресса, улучшению гигиены и сна и т.д.);

- кроме того, пандемия заставила потребителей по-новому взглянуть на каждый продукт (услугу)

компаний с позиции здоровья и безопасности. В частности, наряду с традиционными факторами приобретения продукции, такими как цена и удобство, потребителями в настоящее время рассматриваются качество материалов, из которых изготовлена продукция, и способ ее транспортировки до конечного пользователя;

- отдельные отрасли российской экономики столкнулись с изменениями в цепочках поставок из-за высокой степени взаимозависимости в международной торговле, что также опосредованно находит отражение в изменении потребительского поведения в виде увеличения цен, снижения качества или ассортимента продукции, перехода на альтернативные способы удовлетворения потребностей и т.д.

Рассмотрим главные тенденции, относящиеся к третьей закономерности «Падение доходов населения, вызванное влиянием экономических кризисов»:

- в условиях экономической неопределенности наблюдается устойчивый тренд потребительской экономики и избирательности, который состоит в том, что человек из импульсивного пользователя продукции (услуг) компаний становится требовательным и знающим покупателем ввиду влияния окружающей среды, финансовых изменений и развития технологий. В этих условиях происходят переоценка приоритетов потребителей на более широкий набор ценностей вместо бессмысленного стремления к потребительству, а также стремление избегать лишних трат. Кроме того, клиенты стали чаще обращаться к ресурсам кредитных организаций для оплаты своих покупок;

- стоит отметить повышение внимания потребителей к программам лояльности компаний, в частности, за счет возможности получения дополнительных бонусов и скидок (в виде cash back (англ. возврат наличных), купонов на следующую покупку, скидок с цены).

Наконец, в рамках четвертой закономерности «Активизация роли потребителей при разработке, приобретении и потреблении продуктов (услуг) компаний» были выделены следующие тенденции:

- широкое распространение смартфонов и мобильных технологий изменило поведение потребителей, сделав их более информированными, активными, самостоятельными, самодостаточными и независимыми, требующими мгновенного удовлетворения их потребностей в товарах (услугах) компаний и удобства их приобретения. В частности, с появлением мобильных приложений клиенты могут изучать товары, сравнивать цены, читать отзывы и совершать покупки на ходу. Возрастает требовательность потребителей к обеспечению высокого качества предоставляемой продукции (услуг) компании и качества обслуживания;

- современный потребитель не придерживается единого мнения, что привело к появлению и использованию

новых маркетинговых подходов и каналов воздействия, таких как социальные сети, электронный маркетинг и мобильная реклама. В качестве одного из важнейших направлений продвижения в настоящее время среди клиентов выступает работа с влиятельными лицами или известными персонами (инфлюэнсерами) в социальных сетях и онлайн-сообществах, которые оказывают влияние на принятие решений о покупке. Наконец, потребители предпочитают взаимодействовать с теми брендами, которые в наибольшей степени удовлетворяют потребности и соответствуют ценностям их клиентов;

- растущая осведомленность потребителей и их обеспокоенность этическими аспектами, экологической устойчивостью и социальной ответственностью компаний. В основе данного тренда лежит поддержка брендов компаний, которые производят экологически чистые продукты, используют перерабатываемые материалы с высоким уровнем качества и безопасности и при этом не оказывают негативного влияния на окружающую среду;

- персонализация и кастомизация современных потребителей, стремящихся к уникальным продуктам (услугам) компаний, которые будут соответствовать индивидуальным потребностям, запросам и интересам и удовлетворять их, адаптироваться под клиента и предлагать персонализированные рекомендации и кастомизированные решения. Кроме того, приобретает особую актуальность эмоциональное потребление, становясь не только необходимостью, но и способом самовыражения. Данный тип потребления проявляется в том, что наряду с товаром (услугой) клиент приобретает эмоции, которые они вызывают.

Таким образом, можно сделать вывод, что за последние 5 лет произошло кардинальное изменение потребительского поведения, а соответственно, и процесса взаимодействия между компанией и потребителями. Компании, реализующие исключительно стратегии привлечения новых клиентов и не учитывающие ключевые ценностные ориентации потребителей, сталкиваются с их уходом к конкурентам или на другие рынки, предоставляющие товар (услугу) на более выгодных для них условиях.

При этих обстоятельствах жизненно важным для компании выступает процесс управления своей целевой аудиторией, или клиентской базой фирмы, под которой нами понимается систематизированная база данных, содержащая сведения обо всех клиентах организации, когда-либо совершавших с ней сделки, в том числе сведения о потенциальных клиентах, позволяющая анализировать продажи, прогнозировать клиентские потоки и клиентский спрос, составлять портрет потенциального потребителя и осуществлять коммуникационную политику компании.

Систематизация подходов к реализации управленческих стратегий / Systematisation of approaches to the implementation of management strategies

Аналогично процессу изменения потребительского поведения, процесс эволюции основных теорий и концепций реализации управленческих стратегий также не происходил одномоментно, по мере трансформации среды управления от стабильной к турбулентной изменялись структура управленческих систем и стратегические задачи управления.

В дополнение к выявленным закономерностям и тенденциям изменения потребительского поведения можно сделать вывод о том, что компании должны адаптироваться к внешним факторам в условиях беспрецедентной конкуренции, цифровизации и информатизации бизнес-процессов. В конечном счете анализ ключевых ценностных потребительских характеристик, таких как удовлетворенность, лояльность, вовлеченность, позволяет компаниям улучшить взаимодействие с клиентами. Более того, для устойчивого роста фирмам важно не только заниматься привлечением новых потребителей, но и формировать благоприятную среду для их возвращения и повторных покупок.

Таким образом, современные условия актуализируют необходимость использования маркетинговых и управленческих технологий в процессе реализации управленческих стратегий.

В авторском исследовании отражена эволюция основных подходов к реализации управленческих стратегий, от фокусирования на внутренних бизнес-процессах компаний к взаимодействию с клиентами, и выделены три ключевых подхода к осуществлению управленческих стратегий: фирмоцентричный (продуктово ориентированный), клиентоориентированный и клиентоцентричный (ценностно ориентированный) [Седельников, 2022]. В качестве наиболее всеобъемлющего и отвечающего современным вызовам выступает ценностно-ориентированный подход.

На основании данной систематизации можно сделать вывод о переносе акцентов с интересов компаний (производство продукции, распространение, сбыт, продажи, конкурентоспособность и др.) на интересы потребителей (ценностные ориентации, ожидания покупателей, качество обслуживания, взаимодействие с клиентами в средне- и долгосрочной перспективе и др.) на каждом из этапов стратегического управления.

Как правило, в классическом менеджменте под управленческой стратегией понимается целостный и всеобъемлющий план развития компании, направленный на достижение ее стратегических целей и задач.

За последние полтора десятилетия в научном сообществе, наряду с традиционными методами привлечения потребителей при реализации управленческих стратегий, наблюдается значительный прирост количества отечественных и зарубежных исследований, посвященных аспекту удержания имеющихся и вновь привлеченных потребителей, в частности, у таких авторов, как Д.Дж. Петцер, Т.Ф.Дж. Стейн [Petzer, Steyn, 2006], С.Д.Р. Пьеррен Хернандес [Pierrend Hernández, 2020], Й. Поло Редондо, Ф.Дж. Сесе Оливан [Redondo, Oliván, 2009], В.П. Неганова [Неганова, 2012] и др.

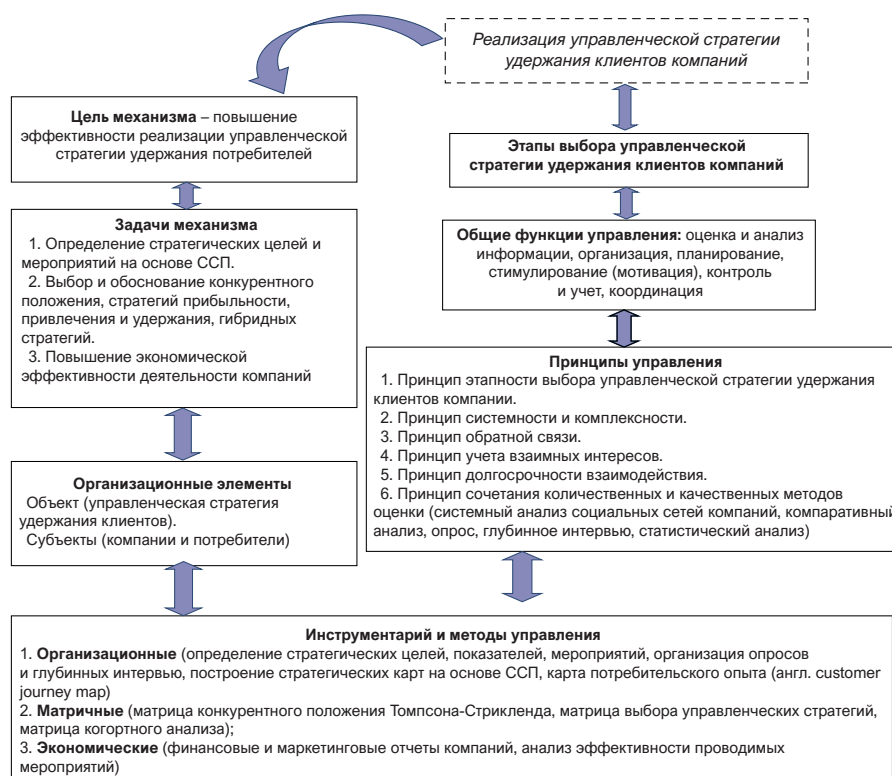
Поэтому в дополнение к уже существующим подходам, на базе проведенного анализа и систематизации взглядов российских и зарубежных исследователей в отношении понятия «управленческая стратегия» [Седельников, 2025], было сформировано авторское определение, в основу которого заложен ценностно-ориентированный подход и которое учитывает использование маркетинговых и управленческих технологий в процессе реализации управленческих стратегий, направленных на удержание клиентов: управленческая стратегия удержания клиентов — система действий по управлению и развитию компании, имеющая своей целью удержание покупателей на основе их удовлетворенности, вовлеченности и лояльности в контексте формирования долгосрочных взаимоотношений с по-

ребителями на протяжении всего периода взаимодействия с ними (жизненного цикла клиента).

Ключевые составляющие управленческого механизма реализации стратегии удержания клиентов / Key components of the management mechanism of implementation of the customer retention strategy

Результаты эмпирических исследований свидетельствуют об отсутствии в настоящее время единого комплексного управленческого механизма реализации стратегии удержания клиентов предприятий. Под управленческим механизмом нами понимается совокупность взаимосвязанных организационно-экономических методов и форм воздействия на объект управления, которые имеют своей целью повышение эффективности реализации данной стратегии в рамках осуществления стратегических целей и задач.

Существующие управленческие механизмы в большинстве своем носят общий характер, недостаточно детализированы для эффективного применения маркетинговых и управленческих технологий в процессе реализации стратегии. Рис. 1 иллюстрирует разработанный нами управленческий механизм, предназначенный для устранения данной проблемы.



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 1. Управленческий механизм реализации стратегии удержания клиентов компаний
Fig. 1. Management mechanism of implementation of a company's customer retention strategy

Комплексный характер авторского управленческого механизма обусловлен тесной взаимосвязью его компонентов: от стратегических целей и анализа среды до выявления методов, принципов и мер по его реализации.

Основная задача управленческого механизма заключается в оптимизации реализации стратегии удержания клиентов. В качестве его ключевого элемента выступает система взаимоотношений между компанией и потребителями.

Управленческий механизм строится на таких важных принципах его реализации, как пошаговый характер, системный и комплексный подходы, учет интересов стейкхолдеров, долгосрочное сотрудничество, совокупность качественной и количественной оценки.

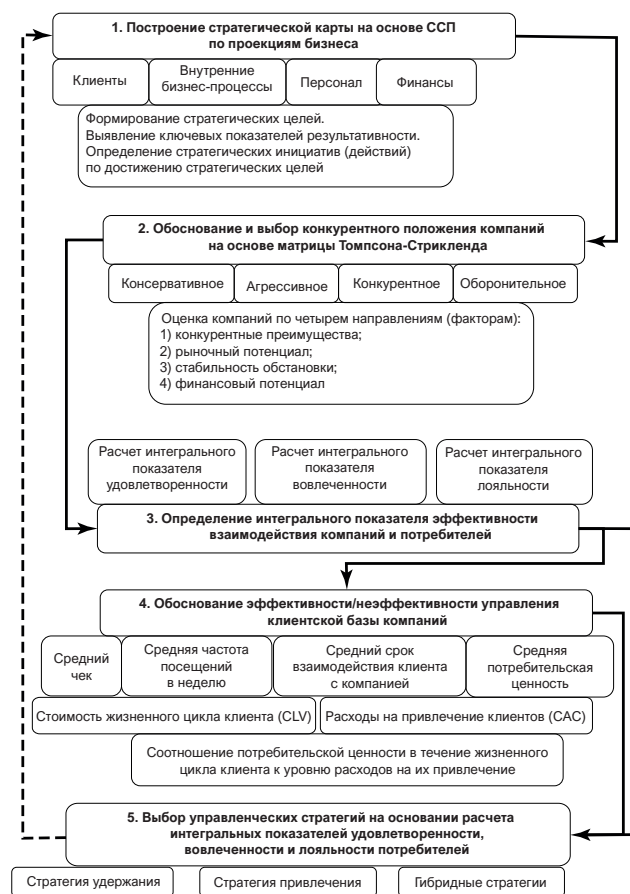
В отличие от уже представленных в научной литературе механизмов, авторский управленческий механизм состоит из формирования стратегической карты деятельности предприятий на основе инструментария модели ССП, в которой в качестве главной проекции выделяется клиентская составляющая в рамках ценностно-ориентированного подхода, формирования матрицы выбора управленческих стратегий, оценки интегральных показателей потребительской лояльности, вовлеченности и удовлетворенности, показателей клиентской базы (CLV (англ. customer lifetime value — стоимость жизненного цикла клиента) и CAC (англ. customer acquisition cost — стоимость привлечения потребителя) и показателя эффективности удержания клиентов (CLV/CAC) в рамках решения комплексной задачи повышения экономической эффективности деятельности компаний. На рис. 2 показаны основные этапы выбора управленческих стратегий. Особое внимание уделяется учету трендам посткоронавирусного периода (трансформация предпочтений потребителей, широкое распространение информационных технологий и кастомизация).

Реализация авторского управленческого механизма состоит из нескольких этапов.

На первоначальном этапе разрабатывается стратегическая карта ССП, которая состоит из четырех ключевых перспектив бизнеса (клиенты, внутренние бизнес-процессы, персонал, финансы) и определяет стратегические приоритеты, цели и задачи, индикаторы и проекты компаний.

Ключевой особенностью авторской стратегической карты ССП выступает выделение клиентской составляющей в качестве основополагающей в рамках ценностно-ориентированного подхода, в отличие от классической модели сбалансированной системы показателей Р. Каплана и Д. Нортон, в которой во главе значится финансовая составляющая. Во многом это обусловлено учетом тех факторов, которые определяют изменение потребительского поведения в настоящее время, будь то цифровизация или диджитализация

бизнеса, персонализация или консьюмеризация потребительских предпочтений, необходимость учитывать уровень потребительской лояльности и удовлетворенности и выстраивать взаимоотношения с клиентами в средне- и долгосрочной перспективе.



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 2. Этапы выбора управленческих стратегий компаний
Fig. 2. Stages of choosing of companies' management strategies

На втором этапе анализируется текущая ситуация на рынке и оцениваются факторы эндогенного и экзогенного характера на основе глубинного опроса экспертов. При его проведении экспертам предлагается оценить деятельность компаний по шестибальной шкале по четырем ключевым направлениям: факторы стабильности обстановки (показатели инфляции, спроса, ценовой политики, технологических изменений и т.д.), факторы рыночного потенциала (объемы выработки, степень использования ресурсов, капиталоемкость и т.д.), факторы конкурентных преимуществ (доля рынка, фаза жизненного цикла продукта, использование мощностей и т.д.) и факторы финансового потенциала (прибыль, финансовая зависимость и стабильность, уровень ликвидности, риски предприятия и т.д.), а также дать подробные

развернутые комментарии к стратегическим направлениям их развития.

В качестве инструментария реализации второго этапа выступает матрица определения конкурентного положения Томпсона-Стрикленда, ключевым преимуществом использования которой является изучение стратегической привлекательности рынка производимой продукции и конкурентного положения предприятий (рис. 3).



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 3. Матрица определения конкурентного положения Томпсона-Стрикленда

Fig. 3. Thompson-Strickland competitive positioning matrix

Как мы можем видеть из рис. 3, существует четыре стратегические конкурентные позиции компаний на рынке. Рассмотрим каждую из них более подробно:

1) квадрант I (агрессивная позиция) характеризуется привлекательной отраслью с быстрорастущим рынком, имеющимися незначительными конкурентными угрозами. Компании необходимо наращивать долю на рынке, расширять свой ассортимент, захватывать новые рыночные ниши, укреплять свои бренды и конкурентные преимущества;

2) квадранты II и III (конкурентная и оборонительная позиции) характеризуются привлекательностью отрасли в условиях нестабильности и медленного роста рынка. Компании необходимо нивелировать слабые конкурентные позиции за счет повышения конкурентоспособности продукции и развития сбытовых сетей;

3) квадрант IV (консервативная позиция) характеризует зрелые, медленно растущие рынки. Компании необходимо снижать затраты и улучшать качество продукции или реструктурировать бизнес, диверсифицировав и переориентировав его на освоение более динамичных рынков.

Третий этап посвящен анализу данных, полученных в результате исследования потребительского отношения к компаниям, выявления ключевых предпочтений клиентов и факторов, определяющих их лояльность фирме. На базе полученных данных рассчитывается интегральный показатель эффективности взаимодействия компаний и потребителей, который агрегирован на основании показателей удовлетворенности, вовлеченности и лояльности (табл. 1).

Таблица 1

Формулы расчета показателей оценки эффективности взаимодействия компаний с потребителями

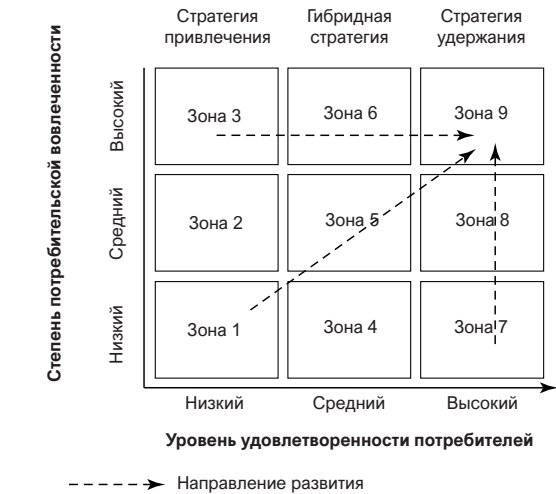
Table 1. Formulas for calculating indicators for assessing the effectiveness of interactions between companies and consumers

Показатель	Формула расчета
Интегральный показатель удовлетворенности (S^{Int}). $S^{Int} = \sum \frac{V_j \cdot W_j}{M},$ где M – количество факторов, которые учитываются при оценке	$W_j = \sum W_{ij} / N_{общ}$ где W_j – средняя важность j -го фактора, формирующего ценность для потребителя; W_{ij} – важность j -го фактора для i -го потребителя; $N_{общ}$ – общее количество человек, отметивших важность данного фактора
	$V_j = \sum V_{ij} / N,$ где V_j – средняя степень удовлетворения потребителей компании по степени их соответствия j -фактору, формирующему потребительскую ценность товара (услуги); V_{ij} – степень удовлетворения i -го потребителя по j -му фактору, формирующему потребительскую ценность; N – количество человек, составляющих выборку исследования
Интегральный показатель вовлеченности (I^{Int}). $I^{Int} = \sum \frac{D_j \cdot E_j}{M}$	$E_j = \sum E_{ij} / N_{общ}$ где E_j – средняя важность j -го фактора, определяющего уровень потребительской вовлеченности; E_{ij} – важность j -го фактора для i -го потребителя
	$D_j = \sum D_{ij} / N,$ где D_j – средняя степень потребительской вовлеченности по степени их соответствия j -фактору, формирующему потребительскую ценность товара (услуги); D_{ij} – степень вовлечения i -го потребителя по j -му фактору, формирующему потребительскую ценность

Показатель	Формула расчета
Интегральный показатель лояльности (L^{Int}). $L^{Int} = \sum \frac{B_j \cdot A_j}{M}$	$A_j = \sum A_{ij} / N_{общ}$ где A_j – средняя важность j-го фактора, определяющего уровень потребительской лояльности; A_{ij} – важность j-го фактора для i-го потребителя $B_j = \sum B_{ij} / N,$ где B_j – средняя степень потребительской лояльности по степени их соответствия j-му фактору, формирующему потребительскую ценность товара (услуги); B_{ij} – степень лояльности i-го потребителя по j-му фактору, формирующему потребительскую ценность
Интегральный показатель эффективности взаимодействия предприятия с потребителями (ER_{int}): $ER_{int} = S^{Int} \cdot I^{Int} \cdot L^{Int}$	

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

На третьем этапе, имеющем своей целью выбор оптимальных управленческих стратегий, используется матрица, в основе которой лежит соотношение полученных интегральных показателей лояльности, удовлетворенности и вовлеченности (рис. 4). Структурно матрица разделена на две части: в первой акцентируется внимание на стратегии привлечения потребителей, вторая отвечает за их удержание.



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 4. Матрица выбора управленческих стратегий на основе соотношения «удовлетворенность – вовлеченность»
Fig. 4. Matrix for selecting of management strategies based on the satisfaction – involvement ratio

В основе данной матрицы лежат два ключевых положения.

Во-первых, лидером на рынке становится та компания, которая создает высокий уровень потребительской ценности в производимой продукции (услугах).

Во-вторых, при недостаточном уровне потребительской ценности необходимо обеспечивать взаимодействие с клиентами и привлекать их в процесс ее создания на всех этапах: от производства продукции до ее потребления и постпродажного обслуживания.

Нарис. 4 представлена матрица, состоящая из 9 квадрантов, которые определяют три основных направления развития фирм, исходя из уровня ценности потребителей:

- 1) если компания находится в квадрантах 1–3 с низким уровнем удовлетворенности, то необходимо оптимизировать затраты на производство и персонал, стимулировать сбыт и искать новые рыночные ниши;
- 2) если компания находится в квадрантах 4–6 со средним уровнем удовлетворенности, то необходимо укреплять конкурентные позиции на рынке за счет развития конкурентных преимуществ, совершенствовать продукцию (услуги), изменять позиционирование бренда, использовать альтернативные каналы сбыта, внедрять программы лояльности;
- 3) если компания находится в квадрантах 7–9 с высоким уровнем удовлетворенности, то нужно удерживать имеющиеся рыночные ниши, предоставляя уникальные ценности для клиентов, анализировать действия конкурентов на рынке и нивелировать их угрозы, создавать в долгосрочной перспективе пул наиболее прибыльных и лояльных потребителей на основе взаимодействия с ними.

Данная матрица помогает определить, какое место компания занимает на рынке, исходя из тех ценностей, которые она предоставляет своим потребителям, и сформировать перспективные направления развития организации.

Четвертый этап включает в себя расчет ключевых показателей клиентской базы компаний в рамках методики, разработанной маркетинговым агентством Bloomreach² (табл. 2).

На основании расчета представленных в табл. 2 индикаторов сравниваются полученные значения показателей CLV и CAC, а значения показателя эффективности удержания клиентов (CLV/CAC) позволяют оценить,

² Kellet S. What is customer lifetime value (LTV) and how to calculate it? The ultimate guide. Режим доступа: <https://www.bloomreach.com/en/blog/customer-lifetime-value-guide> (дата обращения: 11.05.2025).

Таблица 2

Показатели оценки клиентской базы компаний
Table 3. Indicators for assessing the client base of companies

Показатель	Обозначения	Формула расчета
APV (англ. average purchase value) – средний чек (в руб.)	TR (англ. total revenue) – общий доход компании за период времени (как правило, за год); $n_{\text{год}}$ – количество посетителей за год	$APV = \frac{TR}{n_{\text{год}}}$
APFR (англ. average purchase frequency rate) – средняя частота посещений в неделю	NP (англ. number of purchases) – количество покупок (как правило, за неделю); $n_{\text{нед}}$ – количество посетителей за неделю	$APFR = \frac{NP}{n_{\text{нед}}}$
ACV (англ. average client value) – средняя потребительская ценность (в руб., за неделю)	APV – средний чек (в руб.); APFR – средняя частота покупок (посещений)	$ACV = APV \cdot APFR$
ACL (англ. average customer lifespan) – средний срок взаимодействия клиента с компанией (в годах)	CCR (англ. customer churn rate) – коэффициент оттока клиентов	$ACL = \frac{1}{CCR}$
CLV – ценность потребителя в течение жизненного цикла клиента (в тыс. руб. за год)	w – количество недель в году	$CLV = w \cdot ACL \cdot ACV$
CAC (англ. customer acquisition cost) – расходы на привлечение клиентов (в тыс. руб. за год)	CC – общие расходы на привлечение клиентов (в руб.); $n_{\text{привл}}$ – количество привлеченных клиентов (за год)	$CAC = \frac{CC}{n_{\text{привл}}}$
CLV/CAC = 1:1 по методике Bloomreach (стратегия самокупаемости, 6–8 % маркетингового бюджета компании) CLV/CAC = 2:1 по методике Bloomreach (оптимальная стратегия, 13–15 % маркетингового бюджета компании) CLV/CAC = 3:1 по методике Bloomreach (эталонная стратегия, 9–12 % маркетингового бюджета компании)		

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

насколько успешно компания управляет своей клиентской базой. В рамках методики Bloomreach эталонным соотношением CLV/CAC является 3:1 (9–12 % маркетингового бюджета компании), что говорит о прибыльности используемой управленческой стратегии. Соотношение 1:1 свидетельствует о том, что фирма окупает свои вложения (6–8 % маркетингового бюджета организации). Целевым для предприятия считается соотношение 2:1 (13–15 % маркетингового бюджета компании).

На пятом этапе выявляются ключевые направления развития компаний, вырабатываются рекомендации для различных целевых аудиторий предприятий, осуществляется выбор оптимальных управленческих стратегий за счет формирования управленческого механизма.

Заключение / Conclusion

На основании проведенного исследования могут быть сделаны следующие выводы.

Во-первых, на основе комплексного исследования российской и зарубежной литературы были выделены и классифицированы ключевые тенденции и закономерности в изменении поведения потребителей, оказавшие влияние на процессы взаимодействия компаний и клиентов. Исследование показало, что наиболее ярко за последние 5 лет проявили себя такие закономерности, как технологическое развитие и внедрение цифровых технологий в деятельность компаний; влияние внешнеэкономических и геополитических вызовов,

введение санкций в отношении отдельных отраслей российской экономики, а также постпандемный синдром у потребителей; падение доходов населения, вызванное влиянием экономических кризисов; активизация роли клиентов при разработке, приобретении и потреблении продуктов (услуг) компаний.

Во-вторых, были развиты и систематизированы основные подходы к реализации управленческих стратегий (фирмоцентричный, клиентоориентированный и ценностно-ориентированный). В рамках данного исследования наиболее эффективным и отвечающим современным вызовам рассматривается ценностно-ориентированный подход, в основе которого лежит выстраивание компаниями долгосрочных взаимоотношений с потребителями. В развитие существующих научных концепций было предложено авторское определение управленческой стратегии удержания клиентов компаний, базирующееся на ценностно-ориентированном подходе и включающее возможности использования маркетинговых и управленческих технологий как системы действий по управлению и развитию фирм, имеющей своей целью удержание клиентов на основе их удовлетворенности, вовлеченности и лояльности в контексте формирования долгосрочных взаимоотношений с потребителями на протяжении всего периода взаимодействия с ними (жизненного цикла потребителя).

В-третьих, был сформирован управленческий механизм реализации стратегии удержания клиентов компаний, ключевыми элементами которого являются

стратегическая карта ССП (основанная на ценностно-ориентированном подходе и выделяющая в качестве главной клиентскую проекцию), матрица выбора управленческих стратегий, оценка интегральных показателей потребительской лояльности, вовлеченности и удовлетворенности, показателей клиентской базы (CLV и SAC) и показателя эффективности удержания потребителей (CLV/CAC), в рамках решения

комплексной задачи повышения экономической эффективности деятельности компаний.

В качестве направления дальнейших исследований может быть выделено формирование дорожной карты реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний, в основе которой лежит предложенный в данном исследовании управленческий механизм ее осуществления.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Алексина С.Б. Трансформация бизнес-моделей в российском ритейле как ответ на изменения потребительского поведения. Практический маркетинг. 2024;1(319):65–72. <http://doi.org/10.24412/2071-3762-2024-1319-65-72>

Беляков С.А., Эйрих В.Е., Степина И.О. Изменение потребительского поведения и тренды маркетинга, перемены после пандемии COVID-19. ЦИТИСЭ. 2020;3(25):363–373. <http://doi.org/10.15350/2409-7616.2020.3.32>

Бондаренко В.А. Основные тенденции покупательского поведения: закономерности и противоречия, общие тренды и российские особенности. Практический маркетинг. 2023;10(316):16–22. <http://doi.org/10.24412/2071-3762-2023-10316-16-22>

Исмаилова Г.Н., Махмудова Г.Р. Теории потребительского поведения в условиях неполной информации. Экономические науки. 2020;12(193):236–239. <http://doi.org/10.14451/1.193.236>

Карпунина Е.К., Губернаторова Н.Н., Соболевская Т.Г. Эффекты пандемии COVID-19: новые паттерны потребительского поведения. Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2022;1(88):63–76. <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2022.1.8>

Леонова Ю.Г. Тренды розничного торгового бизнеса в контексте новой парадигмы покупательского поведения. Экономика и предпринимательство. 2021;3(128):778–782. <http://doi.org/10.34925/EIP.2021.128.3.155>

Московцева Л.В., Языкова С.В., Шапошникова И.В., Орлова А.А. Исследование причин и факторов изменения потребительского поведения населения. Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2024;3(9):433–442. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2024-9-3-433-442>

Неганова В.П. Категория ценности в маркетинге взаимоотношений. Известия Уральского государственного экономического университета. 2012;3(41):122–127.

Седельников В.М. Категориально-понятийный аппарат трансформации маркетинговых стратегий предприятий общественного питания. Вестник университета. 2022;9:81–89. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-9-81-89>

Седельников В.М. Управленческая стратегия удержания клиентов компаний: теоретические аспекты. Лидерство и менеджмент. 2025;4(12):861–878. <http://doi.org/10.18334/lim.12.4.122788>

Сурдина А.В., Никишин А.Ф. Цифровые технологии и их влияние на развитие торговой деятельности в современных условиях. Экономика и предпринимательство. 2021;4(129):671–674. <http://doi.org/10.34925/EIP.2021.129.4.124>

REFERENCES

Acevedo-Navas C., Osorio-Romero M.A. Food buying and consumption habits during the COVID-19 quarantines in Bogota. Innovar. 2022;86(32):59–74. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n86.104661>

Aleksina S.B. Transformation of business models of Russian retail as a response on consumer behavior changes. Practical Marketing. 2024;1(319):65–72. (In Russian). <http://doi.org/10.24412/2071-3762-2024-1319-65-72>

Ardanza-Ruiz P., Lavín J.M. Supermarkets, social media and COVID-19: neuromarketing and humanisation of the message. Vivat Academia. 2021;154:361–379. <https://doi.org/10.15178/va.2021.154.e1356>

Asmare A., Zewdie Sh. Omnichannel retailing strategy: a systematic review. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. 2022;1(32):59–79. <https://doi.org/10.1080/09593969.2021.2024447>

Baso E.E., De León Long A.I. Consumer behavior in the face of technological changes as marketing challenges. FAECO Sapient Journal. 2024;1(7):116–131. <https://doi.org/10.48204/j.faecov7n1.a4735>

Belyakov S.A., Eirikh V.Y., Stepina I.O. Changing consumer behavior and marketing trends, changes after the COVID-19 pandemic. CITISE. 2020;3(25):363–373. (In Russian). <http://doi.org/10.15350/2409-7616.2020.3.32>

Bondarenko V.A. Main trends in purchasing behavior: regularities and contradictions, general trends and Russian specifics. Practical Marketing. 2023;10(316):16–22. (In Russian). <http://doi.org/10.24412/2071-3762-2023-10316-16-22>

Chernysheva A.M., Degtereva E.A., Zobov A.M. Consumer behavior change in the context of sanctions. Practical Marketing. 2023;12(318):58–63. (In Russian). <http://doi.org/10.24412/2071-3762-2023-12318-58-63>

De la Cruz Ch.D., Fernández Fernández J.L. Conceptual framework of ethics and corporate social responsibility: an anthropological and strategic approach. Business and Humanism Magazine. 2016;2(19):69–118. <https://doi.org/10.15581/015.XIX.2.69-118>

Del Carmen Contreras Levano M.A., Vargas Merino J.A. Conceptualisation and characterisation of consumer behavior: a generational analytical perspective. Academic Journal of Research in Social Sciences and Humanities. 2021;8(1):15–28. (In Spanish). <https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.2>

Fagerström A., Stratton J.P., Foxall G.R. The impact of corporate social responsibility activities on the consumer purchasing situation. Journal of Organizational Behavior Management. 2015;3–4(35):184–205. <https://doi.org/10.1080/01608061.2015.1093053>

- Чернышева А.М., Дегтерева Е.А., Зобов А.М. Изменение модели потребительского поведения в контексте санкций. Практический маркетинг. 2023;12(318):58–63. <http://doi.org/10.24412/2071-3762-2023-12318-58-63>
- Acevedo-Navas C., Osorio-Romero M.A. Food buying and consumption habits during the COVID-19 quarantines in Bogota. *Innovar*. 2022;86(32):59–74. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n86.104661>
- Ardanza-Ruiz P., Lavín J.M. Supermarkets, social media and COVID-19: neuromarketing and humanisation of the message. *Vivat Academia*. 2021;154:361–379. <https://doi.org/10.15178/va.2021.154.e1356>
- Asmare A., Zewdie Sh. Omnichannel retailing strategy: a systematic review. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2022;1(32):59–79. <https://doi.org/10.1080/09593969.2021.2024447>
- Baso E.E., de León Long A.I. Consumer behavior in the face of technological changes as marketing challenges. *FAECO Sapiens Journal*. 2024;1(7):116–131. <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v7n1.a4735>
- De la Cruz Ch.D., Fernández Fernández J.L. Conceptual framework of ethics and corporate social responsibility: an anthropological and strategic approach. *Business and Humanism Magazine*. 2016;2(19):69–118. <https://doi.org/10.15581/015.XIX.2.69-118>
- Del Carmen Contreras Levano M.A., Vargas Merino J.A. Conceptualisation and characterisation of consumer behavior: a generational analytical perspective. *Academo Journal of Research in Social Sciences and Humanities*. 2021;8(1):15–28. (In Spanish). <https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.2>
- Fagerström A., Stratton J.P., Foxall G.R. The impact of corporate social responsibility activities on the consumer purchasing situation. *Journal of Organizational Behavior Management*. 2015;3–4(35):184–205. <https://doi.org/10.1080/01608061.2015.1093053>
- Fernández-Blanco E., Hernández-Zelaya S.L., Alameda García D. The proactive reaction of brands in times of COVID-19: analysis of the main advertising strategies. *Communication Studies*. 2021;32:235–262. <https://doi.org/10.25768/21.04.03.32.10>
- Fornari E., Grandi S., Menegatti M., Fornari D. Discounters versus supermarkets and hypermarkets: what drives store-switching? *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2020;5(32):555–574. <https://doi.org/10.1080/09593969.2020.1773896>
- Guanuchi Mendieta L.P., Niola Zárate P.E. Changes in consumer behavior during the pandemic and the great challenge of marketing to retain customers in the city of Cuenca, Ecuador. Ecuador: Politecnica Salesiana University; 2022. 24 p.
- Jiménez-Arias M.L., Arce-Gutiérrez S., Faith-Vargas M. Changes caused by the Covid-19 pandemic in the digital marketing strategy in exporting SME of Costa Rica. *Innovar*. 2022;86(32):75–87. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n86.104662>
- Karpunina E.K., Gubernatorova N.N., Sobolevskaya T.G. Effects of the COVID-19 pandemic: new patterns of consumer behavior. *Bulletin of North Caucasus Federal University*. 2022;1(88):63–76. (In Russian). <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2022.1.8>
- Karunia E. Consumer trends: exploring shifts and patterns in contemporary consumer behavior. *Journal of Business and Management Research*. 2023;2(6):103–118. <https://doi.org/10.55098/tjbmr.v6i2.662>
- Lalaleo-Analuís F.R., Bonilla-Jurado D.M., Robles-Salguero R.E. Information and Communication Technologies exclusively for consumer behavior from a theoretical perspective. *Retos*. 2021;11(21):147–164. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.09>
- Larios-Gomez E. Buying behavior in the time of COVID-19: Latin-American cross-sectional study from a healthcare marketing approach. *Horizonte Sanitario*. 2020;20(1):105–120. <https://doi.org/10.19136/hs.a20n1.3967>
- Leonova J.G. Trends in the retail trade business in the context of a new paradigm of consumer behavior. *Journal of Economy and Entrepreneurship*. 2021;3(128):778–782. (In Russian). <http://doi.org/10.34925/EIP.2021.128.3.155>
- Madrigal-Moreno F., Madrigal-Moreno S., del Carmen Martínez-Villa M. Consumer behavior: changes and trends in contemporary society. *Revista Venezolana De Gerencia*. 2024;106(29):643–658. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.12>
- Moskovtseva L.V., Yazykova S.V., Shaposhnikova I.V., Orlova A.A. Causes and factors of changes in consumer behavior. *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences*. 2024;3(9):433–442. (In Russian). <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2024-9-3-433-442>
- Nascimento Silva L.E., Gomes Neto M.B., da Rocha Grangeiro R., de Nade J. COVID-19 pandemic: why does it matter for consumer research? *Revista Brasileira de Marketing*. 2021;2(20):252–278. <https://doi.org/10.5585/remark.v20i2.18677>
- Neganova V.P. The concept of value in relationship marketing. *Journal of the Ural State University of Economics*. 2012;3(41):122–127. (In Russian).
- Orengo-Serra K.L., Sánchez-Jauregui M. Coping with earthquakes and COVID-19: a perspective of customer relationship

- Larios-Gomez E.* Buying behavior in the time of COVID-19: Latin-American cross-sectional study from a healthcare marketing approach. *Horizonte Sanitario*. 2020;20(1):105–120. <https://doi.org/10.19136/hs.a20n1.3967>
- Madrigal-Moreno F., Madrigal-Moreno S., del Carmen Martínez-Villa M.* Consumer behavior: changes and trends in contemporary society. *Revista Venezolana De Gerencia*. 2024;106(29):643–658. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.12>
- Nascimento Silva L.E., Gomes Neto M.B., da Rocha Grangeiro R., de Nade J.* COVID-19 pandemic: why does it matter for consumer research? *Revista Brasileira de Marketing*. 2021;2(20):252–278. <https://doi.org/10.5585/remark.v20i2.18677>
- Orengo-Serra K.L., Sánchez-Jauregui M.* Coping with earthquakes and COVID-19: a perspective of customer relationship management. *Estudios Gerenciales*. 2021;159(37):318–331. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.159.4435>
- Pantano E., Pizzi G., Scarpi D., Dennis Ch.* Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. *Journal of Business Research*. 2020;116:209–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.036>
- Peñaloza M.* Technology in the evolution of marketing. *Business Perspective Journal*. 2019;1(6):75–91. <https://doi.org/10.16967/23898186.224>
- Petzer D.J., Steyn T.F.J.* Customer retention: a theoretical perspective of service failure and service recovery in the hotel industry. *Acta Commerci*. 2006;1(6):162–172. <https://doi.org/10.4102/ac.v6i1.106>
- Pierrend Hernández S.D.R.* Customer loyalty and retention: a demanding trend today. *Gestión en el Tercer Milenio*. 2020;45(23):5–13. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i45.18935>
- Polo Redondo Yo., Sesé Oliván F.J.* Customer retention: an empirical study of its determinants. *Spanish Journal of Marketing – ESIC*. 2009;13(1):117–137.
- Rivera C., Canacas I.B., Jovel D.E., Romero J.A.* Millennials: the new marketing challenge. *Realidad Empresarial*. 2017;3:7–13. <https://doi.org/10.5377/reuca.v0i3.5961>
- management. Estudios Gerenciales*. 2021;159(37):318–331. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.159.4435>
- Pantano E., Pizzi G., Scarpi D., Dennis Ch.* Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. *Journal of Business Research*. 2020;116:209–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.036>
- Peñaloza M.* Technology in the evolution of marketing. *Business Perspective Journal*. 2019;1(6):75–91. <https://doi.org/10.16967/23898186.224>
- Petzer D.J., Steyn T.F.J.* Customer retention: a theoretical perspective of service failure and service recovery in the hotel industry. *Acta Commerci*. 2006;1(6):162–172. <https://doi.org/10.4102/ac.v6i1.106>
- Pierrend Hernández S.D.R.* Customer loyalty and retention: a demanding trend today. *Gestión en el Tercer Milenio*. 2020;45(23):5–13. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i45.18935>
- Polo Redondo Yo., Sesé Oliván F.J.* Customer retention: an empirical study of its determinants. *Spanish Journal of Marketing – ESIC*. 2009;13(1):117–137.
- Rivera C., Canacas I.B., Jovel D.E., Romero J.A.* Millennials: the new marketing challenge. *Realidad Empresarial*. 2017;3:7–13. <https://doi.org/10.5377/reuca.v0i3.5961>
- Sedelnikov V.M.* Categorical and concept apparatus for the transformation of catering enterprises' marketing strategies. *Vestnik universiteta*. 2022;9:81–89. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-9-81-89>
- Sedelnikov V.M.* Customer retention management strategy for companies: theoretical aspects. *Leadership and Management*. 2025;4(12):861–878. (In Russian). <http://doi.org/10.18334/lim.12.4.122788>
- Surdina A.V., Nikishin A.F.* Digital technologies and their impact on the development of trading activities in modern conditions. *Journal of Economy and Entrepreneurship*. 2021;4(129):671–674. (In Russian). <http://doi.org/10.34925/EIP.2021.129.4.124>

Идеи традиционализма XX в. и их значение для анализа государственного управления

Гончарова Ирина Валентиновна¹

Д-р ист. наук, вед. науч. сотр. Научно-исследовательского института государственной политики
и управления отраслевой экономикой

ORCID: 0000-0002-7532-8751, e-mail: 79208195393@yandex.ru

Чувардин Герман Сергеевич²

Д-р ист. наук, проф. каф. истории России

ORCID: 0000-0002-7532-8751, e-mail: wodantag@mail.ru

Черепов Виктор Михайлович¹

Д-р мед. наук, зав. каф. управления в здравоохранении и индустрии спорта

ORCID: 0000-0001-5372-7375, e-mail: vm_cherepov@guu.ru

¹Государственный университет управления, 109542, Рязанский пр-т, 99, г. Москва, Россия

²Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, 302026, Комсомольская ул., 25, г. Орел, Россия

Аннотация

Рассматриваются идеи традиционализма XX в., дается оценка их значения для анализа проблем современного государственного управления. Обосновывается закономерное обращение к традиции как к источнику устойчивости и преемственности в условиях глобализационных трансформаций, цифровизации, кризиса доверия к институтам и фрагментации культурного пространства. Опираясь на исторический опыт Российской Федерации и мировую философскую мысль, авторы считают, что периоды кризисов и геополитическая нестабильность стимулируют возвращение к традиционным основаниям, которые способны выполнять интегративную и легитимирующую функции в политическом порядке. В центре внимания оказываются труды классиков традиционализма, — Р. Генона, Ю. Эволи, Ф. Шуона, М. Элиаде — предложивших систематическую критику модерна и постмодерна. Отмечается их акцент на разрушении сакральных и культурных оснований общества под воздействием либерализма, секуляризма и глобалистской унификации. Современные интерпретации традиционализма, представленные А. де Бенуа, Д. Веннером, А.Г. Дугиным, связывают эти идеи с проблемами информационного суверенитета, культурной идентичности и устойчивости государств в условиях глобализации. Авторы подчеркивают, что традиционализм нельзя рассматривать как практическую программу государственного строительства, однако его аналитический потенциал заключается в возможности критического осмысления категорий власти, легитимности, иерархии, соотношения традиции и инновации. Он позволяет выявлять уязвимости либерально-демократических моделей, анализировать границы демократических процедур в условиях нестабильности, а также рассматривать культурную идентичность как ресурс политической консолидации. Таким образом, идеи традиционализма выступают не столько как альтернатива модерну, сколько как интеллектуальная контрпозиция, расширяющая методологический инструментарий политологии. Их исследование способствует более глубокому пониманию механизмов легитимации власти и поиска устойчивых моделей государственного управления в условиях глобальных вызовов XXI в.

Ключевые слова: традиционализм, государственное управление, политический порядок, иерархия, легитимность власти, модерн, глобализация, постмодерн, кризис доверия

Для цитирования: Гончарова И.В., Чувардин Г.С., Черепов В.М. Идеи традиционализма XX в. и их значение для анализа государственного управления // Управление. 2025. Т. 13. № 3. С. 141–151. DOI: 10.26425/2309-3633-2025-13-3-141-151



Ideas of the XX century traditionalism and their significance for the analysis of public administration

Irina V. Goncharova¹

Dr. Sci. (Hist.), Leading Researcher at the Scientific Research Institute of Public Policy and Management of the Sectoral Economy
ORCID: 0000-0002-7532-8751, e-mail: 79208195393@yandex.ru

German S. Chuwardin²

Dr. Sci. (Hist.), Prof. at the Russian History Department
ORCID: 0000-0002-7532-8751, e-mail: wodantag@mail.ru

Viktor M. Cherepov¹

Dr. Sci. (Med.), Head of the Healthcare and Sports Industry Management Department
ORCID: 0000-0001-5372-7375, e-mail: vm_cherepov@guu.ru

¹State University of Management, 99, Ryazansky prospekt, Moscow 109542, Russia

²Orel State University named after I.S. Turgenev, 25, Komsomolskaya ulitsa, Orel 302026, Russia

Abstract

The article examines the ideas of the XXI century traditionalism and assesses their significance for analysing the problems of modern state administration. It substantiates the natural appeal to tradition as a source of stability and continuity in the context of globalisation, digitalisation, crisis of trust in institutions, and fragmentation of cultural space. Drawing on the Russian Federation's historical experience and global philosophical thought, the authors argue that periods of crisis and geopolitical instability encourage the return to traditional foundations that can serve as integrative and legitimising elements in the political order. The focus is on the works of the classics of traditionalism, such as R. G  non, J. Evola, F. Schuon, and M. Eliade, who offered a systematic critique of modern and postmodern. They emphasised the destruction of the sacred and cultural foundations of society under the influence of liberalism, secularism, and globalist unification. Modern interpretations of traditionalism, presented by A. de Benoist, D. Venner, and A.G. Dugin, link these ideas to the problems of information sovereignty, cultural identity, and sustainability of states in the context of globalisation. The authors emphasise that traditionalism cannot be considered as a practical programme for state-building, but its analytical potential lies in the ability to critically examine the categories of power, legitimacy, hierarchy, and relationship between tradition and innovation. It allows us to identify the vulnerabilities of liberal-democratic models, analyse the limits of democratic procedures in unstable environments, and explore cultural identity as a resource for political consolidation. In this way, the ideas of traditionalism are not so much an alternative to modern as an intellectual counter-position that expands the methodological toolkit of political science. Their study contributes to a deeper understanding of the mechanisms of legitimising power and finding sustainable models of public administration in the face of the global challenges of the XXI century.

Keywords: traditionalism, public administration, political order, hierarchy, legitimacy of power, modern, globalisation, postmodern, crisis of trust

For citation: Goncharova I.V., Chuwardin G.S., Cherepov V.M. (2025). Ideas of the XX century traditionalism and their significance for the analysis of public administration. *Upravlenie / Management (Russia)*, 13 (3), pp. 141–151. DOI: 10.26425/2309-3633-2025-13-3-141-151



Введение / Introduction

Вызовы современного мира — глобализационные процессы, нарастающая фрагментация культурного пространства, кризис доверия к институциональным структурам, стремительная цифровизация социально-политической сферы — вновь обостряют потребность в обращении к традиции как к механизму обеспечения устойчивости и преемственности. Исторический опыт Российской Федерации (далее — РФ, Россия) показывает, что именно в периоды глубинных кризисов общество стремится к осмыслению традиционных оснований, способных стать опорой для сохранения национально-государственной целостности и духовного уклада [Глазков, 2024]. В этой связи исследование идей традиционализма приобретает особую актуальность: они не только отражают философско-культурные попытки осмысления традиции, но и содержат значительный потенциал для анализа и коррекции стратегий государственного управления [Sedgwick, 2023]. Традиционалистские концепции позволяют по-новому взглянуть на механизмы политической легитимации, социального консенсуса и ценностной интеграции, что делает их востребованными в условиях поиска моделей устойчивого развития и укрепления суверенитета в XXI в.

Философы и политические мыслители XX в. — Р. Генон, Ю. Эвола, Ф. Шуон, М. Элиаде — предложили систематизированную критику модерна и постмодерна, указывая на разрушение традиционных основ общества под воздействием либерализма, секуляризма и глобализма. Их взгляды, несмотря на радикальность и часто маргинальный характер, оказали влияние на современные теоретические дискуссии о легитимности власти, природе государства и границах демократических моделей.

Концепции традиционализма в значительной степени разрабатывались в рамках философии, культурологии, религиоведения [Ковтун, 2016], однако их потенциал выходит далеко за пределы этих сфер гуманитарного знания. Современные вызовы требуют переноса научной дискуссии о традиционализме в сферу политологии, поскольку именно здесь возможно выявить его аналитический ресурс для осмысления механизмов государственной власти, легитимности и устойчивости политического порядка.

Современные интерпретации традиционализма, представленные в работах А. де Бенуа, Д. Веннера, А.Г. Дугина, расширяют этот дискурс, связывая его с критикой глобализации, рыночного индивидуализма и универсалистской информационной политики. Таким образом, он приобретает значение не только как философское течение, но и как междисципли-

нарный аналитический инструмент в исследовании проблем государственного управления.

Цель статьи заключается в выявлении идейного потенциала традиционализма для анализа современного государственного управления и оценки его альтернативных моделей.

Методы исследования включают анализ текстов традиционалистов, сравнительный подход к оценке идей модерна и традиции, а также элементы институционального анализа, позволяющие рассмотреть традиционализм в контексте современного политико-управленческого дискурса.

Традиционализм как философско-политическая концепция / Traditionalism as a philosophical and political concept

Это философское и политическое течение, ориентированное на сохранение и возвышение традиционных ценностей, устойчивых социальных институтов и религиозных оснований цивилизационного развития. В противоположность модернизму и постмодерну, он утверждает приоритет иерархии, преемственности и сакральности в организации общества и власти. При этом традиция понимается не как архаика или культурный реликт, а как универсальный порядок, обладающий трансцендентным характером и способный служить фундаментом политической организации. В исследовательском поле значение традиционализма для современной политики заключается в том, что он образует систему коммуникативных каналов, на основе которой складываются механизмы управления политическими процессами, нормы поведенческой культуры общества, формы взаимодействия государства и общества [Рогозин, 2010].

Проблема традиции как формы социальной преемственности и основы культурного порядка имеет устойчивое место в социально-гуманитарном знании. Если классические философские трактаты Ф. Бэкона, Т. Гоббса, Д. Дидро, К. Гельвеция, И.Г. Гердера задали методологические ориентиры анализа исторической преемственности и соотношения традиции и модернизации, то в дальнейшем эти идеи получили развитие в социологии культуры и науки. Т. Кун, Р.К. Мертон, П.А. Сорокин и другие исследователи рассматривали традицию как фактор устойчивости и одновременно ограничение инновационных процессов, связывая ее с проблемами культурной идентичности, научной рациональности и институционального воспроизводства.

В XX в. центральными фигурами этого направления стали Р. Генон [Генон, 2000], Ю. Эвола [Эвола, 2007], Ф. Шуон [Шуон, 1996] и М. Элиаде [Элиаде, 1995]. Их идейное наследие легло в основу для дальнейших

разработок представителей новых правых — А. де Бенуа [Бенуа, 2009], Д. Веннера [Веннер, 2017], А.Г. Дугина [Дугин, 2002].

Их труды стали концептуальным ядром современного традиционализма, опирающегося на критику модернизации, технократизма и культурной унификации. В российском контексте идеи этого направления активно развивал А.Г. Дугин, чьи работы соединяют философские, культурологические и геополитические аспекты традиционного мировоззрения.

В контексте данного исследования нас интересует традиционализм, возникший как антипод доминирующих в XX в. модернистских политических концепций. «В XX в. традиционализм Запада складывается в стройную доктринальную систему», — отмечает А.В. Богданов [Богданов, 2010, с. 95]. Идея консервативной революции, которая легла в основу политического традиционализма, представляла собой отрицание доминирующих идеологических доктрин, возникших в XVIII в. и XIX в., а именно марксизма и либерализма. Традиционалисты считали необходимым отказ от политических порядков, воздвигнутых идеями Просвещения, в пользу высшего трансцендентного традиционного порядка.

Для корректного анализа интерпретаций конкретных явлений в традиционалистском дискурсе необходимо предварительно очертить общие мировоззренческие установки и теоретические позиции традиционалистов как целостного направления мысли. А.Г. Дугин, анализируя философию традиционализма, ссылается на его создателя как идеологии в XX в. — Р. Генона. Р. Генон считал традиционализм и преклонение перед традицией абсолютным отрицанием современности. «Определение современности в учении Генона — это выделение некоторого парадигматического протомеханизма, определяющего, как устроен наш мир. Мы как обычные люди, погруженные в процесс становления, склонны воспринимать то, что нас окружает, то, что мы есть, и то, что есть вокруг нас, как данность, как некое „все“. Именно от этого „все-го“ мы откладываем наши познавательные шаги, получая представление о том, что было в прошлом, что будет в будущем, — мы сравниваем это с нашим „всем“» [Дугин, 2002, с. 24–25].

Р. Генон считал необходимым пересмотреть всю существующую современность в пользу высшей трансцендентной максимы, универсального порядка, вселенского царства, которое он считал традицией. В современном мире все традиционное принято рассматривать как низшее, а современное — как высшее, но Р. Генон ставил это под сомнение [Дугин, 2002]. Для него традиция была высшим уровнем мышления, сверхсознательным, выраженным в религиозных текстах и мифологии. Р. Генон, Ф. Шуон, Ю. Эвола,

М. Элиаде считали, что понимание традиции невозможно без религиозной метафизики и преданий, которые переводят ее в степень трансцендентности и сохраняют в веках. «Язык Традиции для Генона есть последняя и высшая инстанция, которая, являясь полнотой парадигматических онто-гносеологических возможностей, имеет право выносить свой приговор относительно любого нормального или аномального фрагмента реальности, в том числе и относительно парадигмы (или языка) современности... Традиция важнее, чем традиционализм» [Дугин, 2002, с. 27].

Р. Генон считал, что установление традиционного порядка возможно только при полном отказе от современности и разрушении современного мира в пользу традиционного. М. Элиаде и К. Юнг не совсем разделяли этот подход, считая, что в современном мире возможен мягкий переход в плоскость традиционализма через принцип вечного возвращения. Как пишет А.Г. Дугин, в своем философском мышлении Р. Генон отличал время от вечности. Время — это просто движение частиц, О. Шпенглер называл это космическим тактом [Шпенглер, 1993]. Вечность — это все элементы бытия вместе, глобальное целое. Вечность может существовать сама по себе вне времени, а время вне вечности — нет.

Философия модерна ставит в своей основе не вечность, а именно время, считая, что оно движется только линейно и его движение вперед — это движение только к лучшему. Она основана на том, что завтра будет лучше, чем вчера, однако Р. Генон ставил этот тезис под сомнение.

Согласно концепциям современных позитивистов, например Ф.А. фон Хайека или Б. Рассела, время движется только линейно и вечности в принципе не существует. У времени нет цели, оно движется без заданности [фон Хайек, 1992; Рассел, 2001].

Марксисты верили в цикличность времени, которая была выражена через производственные отношения и смену экономических формаций, однако диалектический и прогрессивистский характер их философии не позволял им смотреть на прогресс так же, как это делали традиционалисты.

Р. Генон считал необходимым переосмыслить время и первым поставил проблему иного его понимания и соотношения времени и вечности, что и сделало возможным возникновение традиционалистской мысли.

Исходя из этого ключевая философская установка традиционалистов заключается в противопоставлении времени и вечности, исторической изменчивости и сакральной неизменности. Для государственного управления такое видение важно тем, что оно позволяет ставить под сомнение универсальность либеральных

моделей, акцентируя внимание на ценности устойчивости и преемственности.

Ю. Эвола предложил систематизированное видение традиционалистской политической модели. Принципы традиционализма по Ю. Эволе: истинное государство, иерархия, справедливость как неравенство, функциональные классы и категории ценностей, политический уровень как порядок, превосходящий общественно-экономический [Эвола, 2007].

Он считал государство идеальной системой организации общества. Философ был убежден, что любая безгосударственность, анархичность и антигосударственность — это регресс и упадок. В работе «Языческий империализм» философ объясняет структуру идеального государства, опираясь на структуру общества древней Индии и идеи древнегреческого философа Платона [Эвола, 1994].

«В кастах мы видим идеал общности активности, призвания, крови, наследия, законов, прав и обязанностей, точно соответствующий типам человеческого бытия, органичным проявлениям близких по духу натур... Касты являются базисом социальной иерархии, прямо отражающей иерархию типов бытия, ценностей и качеств, восходящих постепенно от материального к духовному, от бесформенного к обладающему формой, от коллективного к универсальному» [Эвола, 1994, с. 91–92]. Древняя Индия является примером этого идеала, который присутствует и в других культурах — вплоть до нордическо-римского Средневековья.

Такой взгляд на государство очень схож с идеями великого греческого философа Платона. Вот так, например, описывается египетским жрецом в диалоге Платона «Тимей» идеальное государство Атлантида: «...здесь теперь найдешь ты много образцов того, что было тогда у вас: найдешь, во-первых, класс жрецов, отдельный от прочих сословий; потом, класс художников, работающий по каждому художеству отдельно, — не смешивая одного с другим; далее, сословия пастухов, охотников и земледельцев; да и класс людей военных, ты видишь, обособлен здесь от всех сословий, и этим людям закон вменяет в долг не иметь попечения ни о чем больше, как только о делах военных» [Платон, 2014, с. 340].

Сословное деление и строгую иерархию Ю. Эвола считал высшими ценностями в идеальном обществе. Ю. Эвола также трактовал справедливость как естественное природное неравенство. Вот что он пишет о справедливости, ссылаясь на учение Платона: «Каждый человек, действительно осознающий себя личностью и обладающий достоинством, воспримет как оскорбление то, что его собственный закон будет иметь равную силу и для всех других (приблизительно именно к этому сводится хорошо известная

формулировка того же категорического императива кантовской морали). Правило древней мудрости утверждает прямо противоположное: шит *cuique tribue* — воздайте каждому свое. Точно так же в учении Платона высший долг государя состоит в соблюдении справедливости, понимаемой в вышеуказанном смысле» [Эвола, 2007, с. 87].

Упадок иерархического порядка философ считал деградацией, но никак не прогрессом. Он рассматривал историю человечества как упадок кастового порядка, постепенное вырождение кастовой иерархии от высшей «солнечной» к низшей рабской. «...можно выделить один наиболее объективный и наиболее показательный процесс — процесс кастовой деградации. Начиная с доисторических времен „смысл истории“ состоял именно в последовательном нисхождении четырех главных каст, — 1) „солнечной“ королевско-сакральной касты; 2) воинственной знати; 3) мещанства, торговцев и 4) рабов — в которых в традиционных культурах, и в особенности в арийской Индии, находила свое выражение качественная дифференциация человеческих возможностей» [Эвола, 1994, с. 86].

Мыслитель считал, что доминирование всемогущей силы денег, а затем труда является не более чем попыткой загнать остатки элиты и все общество в рабство. Если сверхчеловеческая духовность и слава определяли «солнечную» эпоху, героизм и честь — эру воинов, деньги — время торговцев, то с приходом к власти рабов утверждается труд, возведенный в ранг культа. Ненависть рабов, восхваляя саму себя, возводит в священный принцип смрад человеческого пота: труд облагораживает, труд — величие, труд — нравственный долг. Так каста рабов и эпоха труда окончательно низводят человечество в могилу, завершая цикл деградации [Эвола, 1994].

Исторические формы Ю. Эвола считал не более чем примерами для обращения (например, Римская империя), традиция для него носила идеальный характер [Эвола, 2007]. Он радикально негативно относился ко всему либеральному, марксистскому и анархическому, видя в этих концепциях упадок цивилизации и отказ от идеальной традиционной формы в пользу вырожденческой. Выделяя традицию как идеальное явление, Ю. Эвола, как и Р. Генон, считал, что она имеет высшее трансцендентное значение и ее установление — это абсолютная победа над современным миром.

Последователи идей традиционалистов развивали их теоретические воззрения. Например, А. де Бенуа считал необходимым объединение европейских государств в квазифедеративный политический альянс, чтобы противостоять американскому культурному глобализму и рыночному империализму. Тем самым

он развивал тезис Ю. Эвола о Пан-Европе, выдвинутый им в работе «Языческий империализм» [де Бенуа, 2009]. Также А. де Бенуа говорил о необходимости социальной справедливости в противовес рыночному доминированию и рассматривал идею коммунарства как новой формы социального взаимодействия.

В развитии современного традиционализма отдельные позиции занимает философская система отечественного мыслителя А.Г. Дугина, которая получала название в соответствии с его произведением «Четвертая политическая теория...» [Дугин, 2009]. А.Г. Дугин, в отличие от классических подходов традиционалистов, опиравшихся преимущественно на философско-метафизическое переосмысление модерна, интегрирует традиционалистскую метафизику в практическое политическое проектирование. Он противопоставляет Четвертую политическую теорию трем идеологическим моделям Нового времени — либерализму, марксизму и фашизму. По мнению мыслителя, все они в той или иной мере представляют собой продукты модерна. Обосновывая, он обращается к традиции как к онтологическому фундаменту, способному преодолеть как тиранию рынка, так и догматизм идеологий XIX–XX вв.

Традиция в тестах А.Г. Дугина — не столько религиозно-метафизическая категория, сколько живая политическая реальность, способная формировать новые формы власти, суверенитета и международных отношений. В «Четвертой политической теории...» акцент делается на категории народа и расы (по М. Хайдеггеру), что позволяет выстроить политическую модель, ориентированную на сохранение культурной идентичности и сопротивление глобалистской унификации.

Применительно к государственному управлению концепция А.Г. Дугина вносит несколько ключевых положений.

1. Суверенитет воспринимается как ценность. Государство должно рассматриваться не только как административный механизм, но и как хранитель традиции и идентичности. Это нашло отражение в нормативно-правовых актах современной России. В Указе Президента от 9 ноября 2022 г. «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» отмечается: «Позитивный сценарий будет реализован при условии системного и последовательного проведения государственной политики по сохранению и укреплению традиционных ценностей»¹.

¹ Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502> (дата обращения: 01.08.2025).

2. Антиглобализм является вынужденной необходимостью. В условиях культурной и политической гомогенизации усиливается значение традиционных культурных и цивилизационных кодов. Как отмечает А.В. Торкунов, категория ценностей напрямую коррелируется с ценностным суверенитетом РФ, когда речь идет «об устойчивости российского общества по отношению к внешней ценностной экспансии и внешнему деструктивному информационно-психологическому воздействию» [Торкунов, 2022, с. 19].

3. Элитарность и иерархия как фундаментальные основы. Государственное управление должно опираться на элиту, способную транслировать и защищать традиционные ценности. Упомянутый ранее Указ Президента «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» определяет международную миссию российского государства как хранителя и защитника традиционных общечеловеческих духовно-нравственных ценностей.

4. Культурная политика должна стать основой управления, поскольку управление невозможно без постоянного воспроизводства и укрепления смыслов, которые укоренены в традиции. «В современном мире культура становится значимым ресурсом социально-экономического развития, позволяющим обеспечить лидирующее положение нашей страны в мире благодаря привлекательности российской системы ценностей», — подчеркивается в Указе Президента РФ от 24 декабря 2014 г. «Об утверждении Основ государственной культурной политики»².

5. В геополитическом аспекте традиционализм Е.Г. Дугина формирует образ многополярного мира, где каждая цивилизация имеет право на собственную модель развития.

Таким образом, традиционализм вносит в политическую мысль акцент на сакральные основания власти и необходимость иерархической организации общества. В управленческом измерении он подчеркивает важность элиты как носителя легитимности и стабильности, а также рассматривает государство не как инструмент общественного договора, а как имеющий трансцендентное основание институт.

Для анализа современного государственного управления это направление позволяет по-новому оценить категории легитимности, элитарности, преемственности и устойчивости. Традиционализм обращает внимание на те элементы политического порядка,

² Указ Президента Российской Федерации от 24.12.2014 г. № 808 «Об утверждении Основ государственной культурной политики». Режим доступа: <https://sudact.ru/law/ukaz-prezidenta-rf-ot-24122014-n-808/> (дата обращения: 01.08.2025).

которые оказываются маргинализированными в либерально-демократическом дискурсе, но сохраняют значение в условиях кризиса доверия к современным институтам.

Критика модерна и постмодерна в традиционализме / Criticism of modern and postmodern in traditionalism

Одним из фундаментальных направлений традиционалистской мысли является критика модерна и постмодерна как цивилизационных этапов, приведших к разрушению традиционных форм политического и социального порядка. Традиционалисты рассматривают модерн не как прогресс, а как эпоху, ознаменованную упадком сакральности, деградацией иерархических структуры и утратой органической целостности общества.

Представители данного направления едины в том, что политический порядок, основанный на идеалах Просвещения, носит искусственный и разрушительный характер. Французская революция XVIII в. для них стала символом упадка и начала эгалитарно-рыночной парадигмы. Как отмечалось в текстах традиционалистов, «...различные стороны современного общественно-политического беспорядка взаимосвязаны, и оказать им реальное сопротивление можно лишь при условии возвращения к корням, что означает простое и безоговорочное отрицание всего — в социальной, политической и экономической области — связанного с „бессмертными принципами“ 1789 г. ...» [Эвола, 2007, с. 117].

Для государственного управления данная позиция интересна тем, что традиционалисты подвергают сомнению универсальность либерально-демократической модели, предлагая рассматривать ее как исторически обусловленный феномен, а не как единственно возможную форму организации власти.

Ю. Эвола выступал с жесткой критикой массовой культуры, потребительского общества и современных медиа, считая их инструментом деградации личности и разрушения сакрального порядка: «...технологическое общество уже осознало необходимость систематической организации „свободного времени“, предложив человеку стандартный набор тупых развлечений» — спорт, телевидение, кино и иллюстрированные журналы [Эвола, 2007, с. 253].

Современные медиа, по мнению традиционалистов, становятся частью механизма манипуляции и стандартизации, способствуют утверждению универалистских культурных образцов и подрывают органическую идентичность обществ.

А. де Бенуа критиковал идеи абсолютной рыночной свободы, получившие во второй половине XX в. широкое распространение благодаря Ф.А. фон Хайеку.

Он упрекал Ф.А. фон Хайека и его последователей за отрицание социальной справедливости. Хайековская критика концепции социальной справедливости принадлежит к числу наиболее радикальных в истории мысли. Он характеризует ее как фантом, антропоморфный обман, онтологическую нелепость — словом, как бессмыслицу, допустимую разве что в условиях первобытного общества.

Рынок в трактовке Ф.А. фон Хайека предстает как своего рода социальная игра. Ее правила универсальны и одинаковы для всех участников. Исход же этой игры неравен: в обществе всегда есть победители и побежденные. Называть такое положение вещей справедливым или несправедливым бессмысленно — ведь последствия индивидуальных действий непредсказуемы.

Поскольку рыночный порядок никем не проектировался, никто не несет ответственности за его результаты. Рассуждать о несправедливости безработицы столь же абсурдно, как жаловаться на чужой лотерейный выигрыш. Оценивать можно лишь поведение человека, но не объективные результаты его деятельности. Неудачи — естественная часть мироустройства. Требовать ответственности за чужие провалы нелепо, как и пытаться оспорить саму природу случайности [Бенуа, 2009].

Также А. де Бенуа считал непозволительным уничтожение национальной независимости, что Ф.А. фон Хайек, наоборот, поддерживал. Анализируя понимание Ф.А. фон Хайеком демократии, А. де Бенуа пишет следующее: «Демократия определяется Хайеком в исключительно правовых терминах; этот тезис лишает ее всякого глубинного содержания. Как и рынок, демократия представляется им как поле действия безличных сил. Хайек критикует также принцип правления большинства как противоречащий принципу индивидуализма. Эта концепция отрицает понятие народа как органического целого, идею национальной независимости и какие бы то ни было надежды на прямую демократию» [Бенуа, 2009, с. 94].

Мыслитель считал идеи Ф.А. фон Хайека глубоко антитрадиционными. «Традиция в глазах Хайека не имеет никакой иной ценности, кроме как указывать путь к неперсональному и абстрактному порядку, воплощенному в рынке; все остальное, имеющее отношение к традиции, отрицается. Кроме того, существует ясное противоречие между традицией, которая по определению социально уникальна и является единственной в своем роде, и теми сугубо универалистскими принципами, которые Хайек предлагает человечеству. Теперь, когда все признают, что современный Запад — это серп, нацеленный на корень традиции, ясно, что за благосклонной апелляцией Хайека к „традиции“ кроется нечто другое, а именно —

стремление пресечь какую бы то ни было традицию» [Бенуа, 2009, с. 96].

А. де Бенуа критикует культурную и экономическую глобализацию, которую ведут универсумы, свести мировые культуры, включая европейскую, к стереотипам, сделать их более примитивными: «после падения Берлинской стены мы вошли в четвертый номос Земли. Он обозначен переделом мира на большие цивилизационные пространства, потенциально содержащие в себе также и большие пространства политические. Но такая многополярность мира пока еще только виртуальна. Ибо гегемония, — по мнению автора, — принадлежит только одной цивилизации — Соединенным Штатам Америки» [Бенуа, 2009, с. 173].

Одними из причин глобализации А. де Бенуа считает взлет информационных технологий и формирование в связи с этим культурной гегемонии Соединенных Штатов Америки, а также доминирование глобальной утилитарной рыночной идеи. Глобализация стала возможной благодаря двум ключевым факторам: стремительному развитию электроники и цифровых технологий, создавших всемирную информационную паутину, и краху советской системы, которая на протяжении десятилетий служила геополитическим противовесом американскому влиянию.

Следует подчеркнуть, что исчезновение коммунистического режима не вызывает сожалений, хотя в политике, как отмечал М. Вебер, благие намерения часто приводят к неожиданным последствиям. Процесс глобализации развивается не хаотично, а подчиняется строгой рыночной логике, где главными критериями становятся торговая выгода и коммерческая эффективность.

Этот процесс сопровождается глубокой трансформацией общественного сознания. Рыночная парадигма проникает во все сферы жизни, включая те области, которые традиционно считались некоммерческими, — искусство, образование, спорт и культуру. Современный человек все чаще воспринимается через призму утилитаризма — как экономический субъект, ориентированный на максимизацию личной выгоды через производство и потребление.

Наблюдается эволюция от общества с рыночными отношениями к обществу, полностью организованному по рыночным принципам. Однако, вопреки ожиданиям, распространение рыночного обмена не устраняет социальное отчуждение, а лишь заменяет его критерием платежеспособности, создавая новые формы неравенства и отчуждения.

Мыслитель критикует экономическую глобализацию за то, что она оставляет большинство людей незащищенными, и за тот факт, что транснациональные корпорации в своих финансовых возможностях

превосходят национальные государства. Это способствует уничтожению национальной идентичности и стиранию границ.

Таким образом, критика модернистской парадигмы управления выражается в отрицании универсализма рынка, абстрактного индивидуализма и идей прогресса, навязываемых как единственно возможные.

Д. Веннер в своих работах акцентировал внимание на разрушительном характере капиталистического прогресса, особенно в отношении природы и европейской идентичности. Экономический глобализм и капитализм способствуют уничтожению природы и сверхпотреблению. Традиционалисты считали ее сохранение необходимым. Особенно на этом акцентирует внимание Д. Веннер. Он считает, что либерализм и сверхпотребление способствуют уничтожению природы и ставят под вопрос сам факт выживания Европы в условиях форсированного технического прогресса: «Одним из важнейших вопросов будущего будет вопрос остановки роста и, более того, вопрос спада» [Веннер, 2017, с. 52–53].

В контексте государственного управления эта позиция значима тем, что традиционалисты первыми обозначили проблему экологических и ресурсных ограничений современного прогресса, предвосхитив часть аргументов нынешней зеленой повестки.

Таким образом, критика модерна и постмодерна в традиционализме строится на отрицании универсальности либерально-демократических моделей, рыночного индивидуализма и культурного глобализма. Традиционалисты подчеркивают, что модернистский проект приводит к утрате органической целостности общества, сакрального измерения власти и устойчивости политического порядка.

Выводы / Discussion

Современная политическая наука все чаще обращается к альтернативным подходам для анализа кризисных процессов в государственном управлении. На этом фоне идеи традиционализма приобретают особую значимость, поскольку они позволяют по-новому осмыслить фундаментальные категории власти, легитимности и политического порядка. Несмотря на то, что традиционализм редко воспринимается как практическая программа, его концептуальная глубина делает возможным использование положений этого направления в исследовательском и критическом контекстах.

Так, традиционалисты утверждают, что истинная легитимность власти не может основываться исключительно на процедурах или формальном праве. Она должна иметь сакральное основание, связанное с традицией, историей и культурным кодом общества.

Эта идея позволяет подвергать сомнению универсальность демократических механизмов легитимации, которые часто оказываются уязвимыми перед кризисами доверия.

В условиях современного управления данная позиция подчеркивает необходимость поиска более глубоких оснований политической легитимности, чем выборные процедуры или экономическая эффективность.

В традиционалистском представлении иерархия и элита — неотъемлемые условия устойчивости государства. Идея справедливости как неравенства, разработанная Ю. Эволой, противостоит либеральному пониманию равенства и указывает на функциональное распределение обязанностей в обществе.

Для анализа государственного управления это позволяет рассматривать элиту не только как социальную группу, но и как источник структурной стабильности политической системы. Таким образом, традиционализм открывает возможность изучать управленческие механизмы через призму иерархичности и дифференциации.

Современные традиционалисты, включая А. де Бенуа и Д. Веннера, подвергают критике глобализм и универсализацию политических и культурных моделей. Эта критика акцентирует внимание на проблеме утраты государствами информационного и культурного суверенитета.

Анализ текстов традиционалистов демонстрирует, что данное направление в его классических и современных интерпретациях не только выступает философской концепцией, но и имеет методологический потенциал для политической науки. Если в идеях Р. Генона, Ю. Эволы и их последователей традиция осмысливается как универсальный порядок, противостоящий хаосу модернизации и культурной унификации, то российский философ А.Г. Дугин придал традиционализму новое политическое измерение. Он предложил рассматривать его как основание для альтернативных моделей государственного управления. Воззрения А.Г. Дугина позволяют по-новому оценить такие категории, как легитимность, роль элиты, суверенитет и преемственность, что особенно важно в условиях кризиса доверия к современным институтам и глобальных вызовов цифровой эпохи.

Обращение к концепции традиционализма открывает перспективы для формирования в политологии исследовательских направлений, ориентированных на поиск устойчивых и культурно укорененных моделей государственного управления.

Для анализа государственного управления такой подход ценен тем, что он позволяет рассматривать глобализацию не как нейтральный процесс интеграции, а как форму давления, подрывающую национальные управленческие системы. В этом контексте идеи

традиционализма перекликаются с современными исследованиями в области теории суверенитета и информационной безопасности.

Наконец, в современном академическом дискурсе традиционализм может рассматриваться как методологический инструмент для анализа кризисов государственного управления. Его идеи поднимают вопросы:

- границ демократических процедур в условиях политической нестабильности;
- соотношения традиции и инноваций в управлении;
- роли культурной идентичности в формировании политического порядка;
- уязвимости государств перед глобализацией и цифровизацией.

Таким образом, традиционализм способствует расширению методологического инструментария политической науки, предлагая альтернативный взгляд на природу власти и устойчивость государственных институтов.

Заклучение / Conclusion

Проведенный анализ позволяет утверждать, что традиционализм, несмотря на свою радикальность и контрмодернистский характер, обладает значительным исследовательским потенциалом для политологии и теории государственного управления. Его ключевые идеи — иерархия, сакральность власти, принцип преемственности — вступают в резкое противоречие с либерально-демократическими моделями, однако именно в этом противоречии заключена их аналитическая ценность.

Традиционалисты выявляют уязвимости модерна и постмодерна: кризис легитимности демократических институтов, разрушение социально-культурной идентичности под влиянием глобализации, девальвацию справедливости до рыночного равенства. В этих аспектах традиционализм выступает не столько как практическая альтернатива, сколько как концептуальная критика, позволяющая по-новому рассматривать устойчивость политического порядка.

Для современного государственного управления идеи традиционализма актуальны как методологическая рамка анализа. Они акцентируют внимание на проблемах легитимации власти, баланса между элитарным и массовым началом, соотношения традиции и инноваций в политике. При этом их интеграция в мейнстрим политического дискурса ограничена ввиду радикальной направленности и несоответствия ценностным основам современного общества.

Дальнейшее изучение традиционализма целесообразно развивать по нескольким направлениям:

- 1) как сравнительный анализ в исследовании традиционалистских концепций и сопоставления

их с теориями модерна, постмодерна и многочисленными концепциями цифровизации;

2) как институциональные исследования, дающие оценку влияния традиционалистских идей на практику государственного управления и политические институты в разных странах;

3) в контексте ценностного измерения для выявления потенциала традиционализма в формировании национальной идентичности и укреплении политической легитимности;

4) как критический дискурс-анализ, изучающий использование традиционалистских идей в политической риторике, а также в цифровых масс-медиа;

5) в формате междисциплинарных исследований с привлечением методологий культурологии, социологии и философии для комплексного понимания традиционализма в политике.

Таким образом, традиционализм сохраняет значение не столько как проект прямой политической практики, сколько как интеллектуальная контрпозиция, стимулирующая переосмысление основ государственного управления в условиях глобальных трансформаций. Его дальнейшее исследование позволит расширить инструментарий политической науки и глубже понять механизмы устойчивости и преемственности власти в XXI в.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Богданов А.В. К пониманию традиции и традиционализма в западной и отечественной политико-философской мысли. Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. 2010;3(10):95–97.

Веннер Д. Самурай Запада. Настольная книга непокоренных. Пер. с фр. О. Молотова. М.: Тотенбург; 2017. 236 с.

Генон Р. Очерки о традиции и метафизике. Пер. с фр. В.Ю. Быстрова. СПб.: Азбука; 2000. 317 с.

Глазков А.В. Традиционализм как фактор политической стабильности в современном российском обществе. Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024;1:283–288. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-283-288>

Де Бенуа А. Против либерализма (к Четвертой политической теории). Пер. с фр. СПб.: Амфора; 2009. 476 с.

Дугин А. Философия традиции. М.: Арктогея-Центр; 2002. 624 с.

Дугин А.Г. Четвертая политическая теория. Россия и политические идеи XXI века. СПб.: Амфора; 2009. 350 с.

Ковтун Н.В. (ред.) Русский традиционализм. История, идеология, поэтика, литературная рефлексия. М.: Флинта; 2016. 456 с.

Платон. Парменид, Кратил и другие диалоги. СПб.: Наука; 2014. 550 с.

Рассел Б. Человеческое познание. Его сфера и границы. Пер. с англ. Н.В. Воробьева. М.: Институт общегуманитарных исследований; 2001. 555 с.

Рогозин Э.В. Роль традиционализма в политических процессах современной России. Автореф. дис. ... канд. полит. наук: 23.00.02. М.: Институт социологии Российской академии наук; 2010. 31 с.

Торкунов А.В. Россия и политический порядок в меняющемся мире: ценности, институты, перспективы. Полис. Политические исследования. 2022;5:7–22. <https://doi.org/10.17976/jpps/2022.05.02>

Фон Хайек Ф.А. Дорога к рабству. Пер. с англ. М.: Экономика, 1992. 176 с.

Шпенглер О. Закат Европы. Очерки морфологии мировой истории. Том 1. Гештальт и действительность. Пер. с нем. К.А. Свасьяна. М.: Мысль; 1993. 663 с.

REFERENCES

Bogdanov A.V. To understanding of tradition and traditionalism in Western and domestic politico-philosophical thought. Izvestiya of Saratov University. Sociology. Politology. 2010;3(10):95–97. (In Russian).

De Benoist A. Against liberalism (towards the Fourth political theory). Trans. from Fr. St. Petersburg: Amphora; 2009. 476 p. (In Russian).

Dugin A. Philosophy of tradition. Moscow: Arktogeya-Tsenter; 2002. 624 p. (In Russian).

Dugin A.G. The Fourth political theory. Russia and political ideas of the XXI century. St. Petersburg: Amphora; 2009. 350 p. (In Russian).

Eliade M. Aspects of myth. Moscow: Invest-PPP; 1995. 238 p. (In Russian).

Evola J. Pagan imperialism. Trans. from Ger. A. Dugin. Moscow: Arktogeya Historical and Religious Society; 1994. 172 p. (In Russian).

Evola J. People and ruins. Fascism viewed from the right. Translated from Spanish by V.V. Vanyushkina. Moscow: AST; Khramitel; 2007. 445 p.

Glazkov A.V. Traditionalism as a factor of political stability in modern Russian society. State and Municipal Administration. Scientific Notes. 2024;1:283–288. (In Russian). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-283-288>

Guénon R. Essays on tradition and metaphysics. Trans. from Fr. V.Yu. Bystrov. St. Petersburg: Azbuka; 2000. 317 p. (In Russian).

Kovtun N.V. (ed.) Russian traditionalism. History, ideology, poetics, literary reflection. Moscow: Flinta; 2016. 456 p. (In Russian).

Plato. Parmenides, Cratylus, and other dialogues. St. Petersburg: Nauka; 2014. 550 p. (In Russian).

Rogozin E.V. The role of traditionalism in political processes of modern Russia. Abstr. Diss. ... Cand. Sci. (Polit.). Moscow: Institute of Sociology of the Russian Academy of Sciences; 2010. 31 p. (In Russian).

Russell B. Human knowledge. Its scope and limits. Trans. from Eng. N.V. Vorobyov. Moscow: Institute of General Humanitarian Studies; 2001. 555 p. (In Russian).

Schuon F. Selected works. Kaunas: Baltios Aras; 1996. 586 p. (In Russian).

Шуон Ф. Избранные сочинения. Каунас: Балтийос Арас, 1996. 586 с.

Эвола Ю. Языческий империализм. Пер. с нем. А. Дугина. М.: Историко-религиозное общество «Арктогея»; 1994. 172 с.

Эвола Ю. Люди и руины. Критика фашизма. Взгляд справа. Пер. с ит. В.В. Ванюшкиной. М.: АСТ; 2007. 445 с.

Элиаде М. Аспекты мифа. Пер. с фр. М.: Инвест-ППП; 1995. 238 с.

Sedgwick M. Traditionalism. The radical project for restoring sacred order. London: Pelican; 2023. 336 p.

Sedgwick M. Traditionalism. The radical project for restoring sacred order. London: Pelican; 2023. 336 p.

Spengler O. The decline of the West. Essays on morphology of world history. Volume 1. Gestalt and reality. Trans. from Ger. K.A. Svasyan. Moscow: Mysl; 1993. 663 p. (In Russian).

Torkunov A. V. Russia and political order in a changing world: values, institutions, prospects. Polis. Political Studies. 2022;5:7–22. (In Russian). <https://doi.org/10.17976/jpps/2022.05.02>

Venner D. Samurai of the West. The table book of the unconquered. Trans. from O. Tabakov. Moscow: Totenburg; 2017. 236 p. (In Russian).

Von Hayek F.A. The road to serfdom. Trans. from Eng. Moscow: Ekonomika; 1992. 176 p. (In Russian).

Перспективы научно-образовательной интеграции Евразийского экономического союза в контексте государственной политики Российской Федерации с 2022 г.

Денисенко Виктор Васильевич^{1,2}

Аспирант¹, начальник Управления информационной политики²

ORCID: 0000-0002-8185-4280, e-mail: denisenkoviktor@vk.com

¹Государственный университет управления, 109542, Рязанский пр-т, 99, г. Москва, Россия

²Государственный академический университет гуманитарных наук, 119049, Мароновский пер., 26, г. Москва, Россия

Аннотация

Рассмотрены внешнеполитические аспекты современной научно-образовательной политики Российской Федерации (далее – РФ, Россия), социально-гуманитарные и политико-экономические факторы, воздействующие на интеграционные процессы в научно-образовательной сфере, проведен SWOT-анализ (англ. strengths, weaknesses, opportunities, threats – сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы) потенциала научно-образовательной сферы интеграционной модели Евразийского экономического союза (далее – ЕАЭС). Актуальность исследования обусловлена необходимостью комплексного анализа качественно новых подходов, применяемых российской государственной политикой с 2022 г. для стимулирования интеграционных процессов в научно-образовательной сфере. Объект исследования – интеграционное пространство ЕАЭС. Предмет – научно-образовательная сфера взаимодействия внутри интеграционной платформы. Цели – выявить актуальное состояние сотрудничества в научно-образовательной сфере и оценить перспективы ее развития, исходя из трансформации государственной политики России в этой области с 2022 г. Методологическую основу составляют системный, исторический методы, неинституциональный подход, контент- и SWOT-анализ. Научная новизна состоит в рассмотрении интеграционных процессов в качестве не автономного явления, а прямого следствия и институциональной реакции на трансформацию государственной политики РФ. Рассмотренные инициативы свидетельствуют о формировании Россией новой научно-образовательной экосистемы – модели центростремительной интеграции, предлагаемой партнерам в качестве системного образца, формирующего стандарты и предлагающего свою инфраструктуру. Выявлен тренд на модернизацию российской стороной зарубежных научно-образовательных организаций и формирование на их основе модельных центров притяжения в рамках политики построения единого научно-образовательного пространства стран ЕАЭС. Согласно выводу, сильные стороны и возможности сопоставимы со слабыми сторонами и угрозами, негативные факторы отличаются большей конкретикой и периодической реализацией на практике, при этом некоторые носят перманентный характер. Интеграционный потенциал ЕАЭС в научно-образовательной сфере опирается на историко-культурный фундамент, однако требует преодоления институциональных препятствий. Предложены первичные меры гармонизации национальных систем для перехода к единой наднациональной системе подготовки кадров, базирующиеся на логике разграничения международных и конституционно-правовых основ сотрудничества.

Ключевые слова: государственная политика России, научно-образовательная политика, образовательная система, научно-образовательная интеграция, социально-гуманитарная интеграция, Евразийский экономический союз, внешняя политика, мягкая сила, гуманитарная политика, суверенизация политики

Для цитирования: Денисенко В.В. Перспективы научно-образовательной интеграции Евразийского экономического союза в контексте государственной политики Российской Федерации с 2022 г. // Управление. 2025. Т. 13. № 3. С. 152–163. DOI: 10.26425/2309-3633-2025-13-3-152-163

Received: 28.07.2025

Revised: 01.09.2025

Accepted: 05.09.2025

Prospects for scientific and educational integration of the Eurasian Economic Union in the context of the Russian Federation's state policy since 2022

Viktor V. Denisenko^{1,2}

Postgraduate Student¹, Head of the Information Policy Department²

ORCID: 0000-0002-8185-4280, e-mail: denisenkoviktor@vk.com

¹State University of Management, 99, Ryazansky prospekt, Moscow 109542, Russia

²State Academic University for Humanities, 26, Maranovsky pereulok, Moscow 119049, Russia

Abstract

The article examines foreign policy aspects of the Russian Federation's (hereinafter referred to as Russia) modern scientific and educational policy as well as socio-humanitarian and politico-economic factors influencing integration processes in the scientific and educational sphere. SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) analysis of the potential of the scientific and educational sphere within the integration model of the Eurasian Economic Union (hereinafter referred to as EAEU) has been conducted. The relevance of the study is dictated by the need for a comprehensive analysis of qualitatively new approaches that Russian state policy has been implementing since 2022 to stimulate integration processes in the scientific and educational sphere. The object is the EAEU integration space. The subject is the scientific and educational sphere of interaction within the integration platform. The aims are to identify the current state of cooperation in the scientific and educational sphere and assess its development prospects, based on the transformation of the Russian state policy in this area since 2022. The methodological framework includes systematic, historical methods, neo-institutional approach, content and SWOT analysis. The scientific novelty lies in the consideration of integration processes not as an autonomous phenomenon, but as a direct consequence and institutional response to the transformation of the Russian state policy. The initiatives discussed indicate the establishment by Russia of a new scientific and educational ecosystem – a model of centripetal integration, which is proposed to partners as a systematic standard that creates norms and offers its own infrastructure. A trend has been identified towards the modernisation of foreign scientific and educational organisations by the Russian side and creation of model attraction centres based on them within the policy of building a unified scientific and educational space among EAEU countries. According to the conclusion, the strengths and opportunities are comparable to the weaknesses and threats, with the negative factors exhibiting greater specificity and occasional practical realisation, while some of them are of a permanent nature. The EAEU integration potential in the scientific and educational sphere relies on a historical and cultural foundation, but requires overcoming institutional barriers. Primary measures for harmonising national systems to transition to a unified supranational personnel training system are proposed, based on the logic of delineating international and constitutional-legal foundations of cooperation.

Keywords: state policy of Russia, science and education policy, educational system, science and education integration, socio-humanitarian integration, Eurasian Economic Union, foreign policy, soft power, humanitarian policy, sovereignty of policy

For citation: Denisenko V.V. (2025). Prospects for scientific and educational integration of the Eurasian Economic Union in the context of the Russian Federation's state policy since 2022. *Upravlenie / Management (Russia)*, 13 (3), pp. 152–163. DOI: 10.26425/2309-3633-2025-13-3-152-163



Введение / Introduction

В современных условиях конфликтной трансформации системы мировой политики фокус мировых и межрегиональных акторов смещается в сторону инструментов мягкой силы, успешно дополняющих торгово-экономические и военно-политические методы влияния. Российская Федерация (далее — РФ, Россия) столкнулась в 2022 г. с беспрецедентным санкционным давлением и попыткой внешней изоляции со стороны объединенного Запада. В связи с этим особое значение для России приобретает научно-образовательная система в контексте научно-технологического суверенитета и идеологической гомогенности общества, а также в части обеспечения безопасности в жизненно-важном регионе посредством развития единого гуманитарного и экономического пространства [Polianskii, 2025].

Евразийский экономический союз (далее — ЕАЭС) является наиболее развитым и важным проектом российской зоны жизненно важных интересов. Интеграционное объединение располагает одним из крупнейших объемов минеральных ресурсов и обладает несомненным геополитическим значением в контексте развития транспортных коридоров на стыке Европы и Азии. В связи с этим ЕАЭС следует характеризовать как геополитический проект стран-участников объединения, обладающий потенциалом для превращения в межрегиональную платформу в рамках становления многополярной системы мироустройства¹.

РФ, являющаяся интеграционным ядром объединения, объективно настроена на сохранение стран ЕАЭС в своей политической орбите. Особую стратегическую значимость обретают механизмы формирования единого гуманитарного пространства — области межгосударственного взаимодействия в сферах миграционной политики, науки, образования, культуры, искусства, массовых коммуникаций и гуманитарной помощи, характеризующейся активным вовлечением институтов гражданского общества. В контексте вынужденной суверенизации гуманитарно-технологического пространства именно научно-образовательная сфера может выступить системообразующим элементом для формирования единого пространства генерации и трансляции знаний.

В качестве основного исследовательского инструментария нами выбран неинституциональный подход, рассматривающий институты как формальные и неформальные правила и нормы, которые определяют

действия акторов и структурируют политическое, экономическое и социальное взаимодействие [Норт, 1997]. Применение указанной методологии к проблематике научно-образовательной интеграции ЕАЭС позволяет проанализировать взаимосвязи нового институционального дизайна российской научно-образовательной политики в зарубежных странах и неформальных институтов государств-партнеров. Потенциал интеграции в обозначенной сфере будет измеряться нами не только в части возможности включения национальных систем стран ЕАЭС в новую российскую институциональную среду, но и в контексте взаимодействия российских формальных институтов с неформальными институтами государств-партнеров. В качестве дополнительного инструмента для оценки потенциала интеграционной модели будет использован SWOT-анализ (англ. strengths, weaknesses, opportunities, threats — сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы) в целях систематизации и структурирования сильных и слабых сторон текущего состояния интеграции, а также выявления внешних возможностей и угроз ее дальнейшему развитию. Также методологическую основу исследования составляют системный, исторический методы, контент-анализ. Практическая значимость работы заключается в возможности использования для разработки механизмов преодоления институциональных барьеров научно-образовательной интеграции в рамках ЕАЭС. Концепция научно-образовательной экосистемы ЕАЭС, основанной на российских практиках, содействует формированию позитивного нарратива о роли России как регионального центра научно-технологического притяжения.

Внешнеполитический аспект современной научно-образовательной политики России / Foreign aspect of Russia's modern scientific and educational policy

С 2022 г. государственная политика РФ в научно-образовательной сфере претерпела существенные изменения, направленные на укрепление национального суверенитета и переориентацию на сотрудничество с партнерами по ЕАЭС. Их следует рассматривать как формирование новой институциональной основы, которая задает правила игры не только для внутренних субъектов, но и для внешних партнеров. Ключевые векторы изменений — достижение суверенитета в указанной области и формирование альтернативы системам недружественных государств. В доконфронтационный период российское образование больше ориентировалось на западные практики, примером чему служат формальное вступление в Болонский процесс

¹ Cooley A. Russia's hidden empire. Режим доступа: <https://www.foreignaffairs.com/central-asia/russias-hidden-empire> (дата обращения: 20.07.2025).

и система измерения эффективности деятельности научно-образовательных центров (далее — НОЦ), основанная на методиках рейтинговых систем QS World University Ranking и Times Higher Education (далее — THE). Весомая часть рейтинговой оценки в них зависит от наукометрических показателей организации в базах данных Scopus и Web of Science, издатели которых — компании Elsevier и Clarivate — работали в России в рамках национальной подписки.

В марте 2022 г. Правительством России был введен мораторий на учет публикаций в зарубежных научных базах данных при оценке эффективности научной деятельности². Параллельно был запущен процесс по созданию национальной системы оценки результативности научных исследований и разработок. Некоторые эксперты предлагали сместить фокус в сторону прикладного воплощения научных исследований: например, А.А. Ильина предложила концепцию «регионального индекса научно-образовательного приращения», основанного на соотношении ряда количественных показателей, смещенных в сторону естественных и технических наук [Ильина, 2022, с. 63]. А.Р. Хохлов и Я.И. Кузьминов выступили за сохранение текущего методологического подхода в сочетании с импортозамещением баз данных научного цитирования: за основу для отечественной системы было предложено взять перечень RSCI (англ. Russian Science Citation Index — Российский индекс научного цитирования)³. Базируясь на предложенном принципе во избежание нанесения ущерба сложившейся системе планирования и отчетности по поручению заместителя председателя Правительства РФ № ДЧ-П8-60пр от 27 июня 2022 г. Министерства науки и высшего образования России (далее — Минобрнауки России) был сформирован «Белый список» научных журналов, администрируемый Российским центром научной информации⁴, в который на сегодняшний день входит порядка 30 тыс. журналов, из которых около 500 — отечественные.

Л.М. Гохберг дополнил данный подход внешнеполитическим измерением: для сохранения экспортного потенциала российского образования и науки и их глобальной конкурентоспособности предлагалось

активизировать соответствующее сотрудничество по линии БРИКС (англ. BRICS, Brazil, Russia, India, China, South Africa — Бразилия, Россия, Индия, Китай, Южная Африка)⁵. Предпосылки к развитию образовательной и научно-технической кооперации в рамках объединения понятны с Уфимской декларации 2015 г., в которой страны констатировали взаимосвязь между экономическим ростом и развитием образовательных систем и договорились укреплять инициативу сетевого университета БРИКС [Федчук, 2015]. В 2022 г. РФ активизировала данный трек: Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы был утвержден в статусе университета-куратора проекта, к которому присоединились 56 вузов из стран объединения. Этот образовательный механизм дополняется форумными проектами: проводятся ежегодный Форум молодых ученых БРИКС и научно-образовательная «Школа БРИКС», реализуемая под эгидой Фонда президентских грантов. В целях утверждения российской национальной базы данных научного цитирования в качестве альтернативы западным ресурсам и для продвижения российского образования за рубежом активно развивается Московский международный рейтинг вузов (далее — ММРВ) «Три миссии университетов», ориентированный в своей методологии на российские и китайские источники данных при использовании западных на паритетных основаниях⁶. В 2024 г. РФ был представлен пилотный проект рейтинга университетов стран БРИКС, основанный на методике ММРВ⁷. Учитывая декларируемую репрезентативность источников информации, следует сделать вывод: Россия стремится продвигать отечественные ресурсы в качестве альтернативной объективной международной платформы в условиях непрозрачности и одностороннего отказа от индексации позиций российских организаций на западных площадках Quacquarelli Symonds и THE.

Также одними из ключевых формальных институтов стали Десятилетие науки и технологий в РФ и соответствующие инициативы, вошедшие в комплекс главных мероприятий⁸, основными задачами которых

² Постановление Правительства Российской Федерации от 19.03.2022 г. № 414 «О некоторых вопросах применения требований и целевых значений показателей, связанных с публикационной активностью». Режим доступа: <http://government.ru/docs/all/139807/> (дата обращения: 20.07.2025).

³ Эксперты обсудили создание Национальной системы оценки результативности научных исследований и разработок. Режим доступа: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/novosti-ministerstva/48219/> (дата обращения: 20.07.2025).

⁴ Российский центр научной информации. Национальная платформа периодических научных изданий. Режим доступа: <https://rcsi.science/activity/zhurnalnaya-platforma/> (дата обращения: 21.07.2025).

⁵ Эксперты обсудили создание Национальной системы оценки результативности научных исследований и разработок. Режим доступа: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/novosti-ministerstva/48219/> (дата обращения: 20.07.2025).

⁶ Три миссии университета. Московский международный рейтинг вузов «Три миссии университетов», 2024 год. Режим доступа: <https://mosiur.org/ranking/> (дата обращения: 21.07.2025).

⁷ Рейтинговое агентство RAEX. Опубликован пилотный рейтинг вузов стран БРИКС. Режим доступа: <https://raex-rr.com/news/press-reliz/pilot-rating-brics-universities-2024/> (дата обращения: 21.07.2025).

⁸ Указ Президента Российской Федерации от 25.04.2022 г. № 231 «Об объявлении в Российской Федерации Десятилетия науки и технологий». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47771> (дата обращения: 22.07.2025).

на срок до 2031 г. Президентом обозначены омоложение научно-исследовательских кадров, вовлечение ученых в решение стратегических общественных проблем, популяризация отечественной науки. Кроме того, НОЦ мирового уровня должны обеспечить РФ место среди 10 мировых держав, генерирующих наибольший объем научных исследований и разработок⁹. На сегодняшний день в регионах России функционируют 15 подобных центров, выстраивающих свою работу в рамках модели тройной спирали — бесшовной связки «наука — университеты — бизнес» в рамках производства и транзита инноваций [Ицковиц, 2011]. Связывает российские НОЦ, установки класса «мегасайнс» и научные центры мирового уровня Национальная исследовательская компьютерная сеть (далее — НИКС), обеспечивающая функционирование единого научно-образовательного пространства страны. Именно НИКС была предложена Россией в качестве единой научно-образовательной сети стран ЕАЭС — цифровой платформы, направленной на установление общих стандартов и усиление технологической взаимозависимости, что делает ее одним из наиболее перспективных инструментов интеграции¹⁰.

Стратегически российская научно-образовательная политика за пределами страны ориентирована на укрепление глобальных позиций и конкурентоспособности русского языка, повышение привлекательности российского образования как типовой системной модели в целях расширения российского гуманитарного влияния¹¹. Обновленная в 2024 г. научно-техническая политика РФ дополнительно ставит задачу формирования модели международного научного сотрудничества, обеспечивающей защиту национальных интересов в условиях внешнего давления¹². Во внешнеполитическом разрезе рассмотренные инициативы свидетельствуют о формировании Россией новой научно-образовательной экосистемы — модели центростремительной интеграции, которая предлагается

партнерам по ЕАЭС в качестве центра притяжения, создающего стандарты и предлагающего свою инфраструктуру.

Подтверждением данного тезиса служит активизация Россией деятельности в странах ЕАЭС по линии совместных научно-образовательных проектов, наиболее значимыми из которых являются российско-национальные (славянские) университеты. С 2023 г. Минобрнауки России активно проводится комплексная модернизация Кыргызско-российского славянского университета (далее — КРСУ), (город Бишкек), заключающаяся в смене управленческих подходов с национальных практик на современные российские практики, в замыкании контроля за деятельностью организации на уполномоченном органе от РФ, в модернизации инфраструктуры, профессионализации образовательных программ совместно с ведущими российскими вузами и промышленными предприятиями. Учитывая кратно возросшее финансирование со стороны РФ, председательство россиян в коллегиальных органах управления межгосударственной образовательной организации, внедрение в образовательные программы отечественных достижений и воспитательной составляющей, основанной на российских ценностях, следует констатировать трансформацию КРСУ в инвестиционный проект, нацеленный на переориентацию национальной научно-образовательной системы Кыргызстана на российскую модель развития [Денисенко, 2025]. Аналогичный процесс ожидает Российско-армянский (славянский) университет (далее — РАУ), (город Ереван) в связи с ратификацией обновленного межправительственного соглашения об условиях деятельности РАУ, которое устанавливает цели и задачи университета, а также принцип управления, аналогичные КРСУ, пусть и на паритетных основаниях между сторонами¹³.

Исходя из складывающейся практики, следует констатировать тренд на модернизацию Россией зарубежных научно-образовательных организаций и формирование на их основе модельных центров притяжения в рамках политики построения единого научно-образовательного пространства стран ЕАЭС. Данная задача укладывается в российское понимание формирования единого рынка труда и необходимой для этого универсальной системы подготовки высококвалифицированных кадров [Aras, Fazlioglu, 2025]. Очевидно, что предполагается использование европейского опыта Болонского процесса, заключающегося

⁹ Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (дата обращения: 22.07.2025).

¹⁰ Единую научно-образовательную сеть для интеграционного проекта стран ЕАЭС создадут на базе НИКС. Режим доступа: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/mezhdunarodnoe-sotrudnichestvo/37547/> (дата обращения: 22.07.2025).

¹¹ Указ Президента Российской Федерации от 05.09.2022 г. № 611 «Об утверждении Концепции гуманитарной политики Российской Федерации за рубежом». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48280> (дата обращения: 22.07.2025).

¹² Федеральный закон от 23.08.1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» (последняя редакция). Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/9973> (дата обращения: 22.07.2025).

¹³ Федеральный закон от 31.07.2025 № 292-ФЗ «О ратификации Соглашения между Правительством Российской Федерации и Правительством Республики Армения об условиях деятельности в Республике Армения Российско-армянского университета». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/52267> (дата обращения: 22.07.2025).

в унификации нормативно-правовой базы, развитии сетевого взаимодействия вузов, в проведении единой информационной политики [Манахов, Зуев, 2016]. Последние два элемента уже закреплены на стратегическом уровне развития наднационального объединения¹⁴.

Социально-гуманитарные факторы / Socio-humanitarian factors

РФ использует широкий спектр институциональных инструментов для продвижения научно-образовательной интеграции в рамках ЕАЭС, формирующих многоуровневую систему воздействия. Один из наиболее действенных инструментов мягкой силы — система квот Правительства России на обучение иностранных граждан и лиц без гражданства в российских вузах, администрируемая Федеральным агентством по делам Содружества Независимых Государств (далее — СНГ), соотечественников, проживающих за рубежом, и по международному гуманитарному сотрудничеству. Данный механизм призван обеспечивать приток талантливых кадров в российскую экономику и способствовать формированию лояльных к России элит в странах-партнерах. Система дополняется миграционными льготами: иностранные студенты очной формы обучения в России могут трудоустроиваться без дополнительных разрешительных документов, также введено разрешение на временное проживание в целях получения образования. Эффективность этой политики подтверждается статистическими данными Минобрнауки России: в 2024/2025 учебном году обучение в российских вузах проходили 327 тыс. чел., из которых 78 % — граждане стран ЕАЭС, СНГ и Шанхайской организации сотрудничества (к примеру, только из Казахстана было более 80 тыс. студентов)¹⁵.

Страны ЕАЭС опасаются, что данная диспропорция приведет к снижению национального интеллектуального потенциала. Подобная позиция приводит к политически ангажированным решениям по диверсификации образовательного сотрудничества [Осадчая, Юдина, 2024]. В рамках реформирования некоторые ведущие вузы Казахстана были трансформированы в некоммерческие акционерные общества с целью повышения автономности и дальнейшей интернационализации. В 2022 г. Северо-Казахстанский универ-

ситет имени М. Козыбаева (далее — СКУ) был законодательно закреплен за Университетом Аризоны (Соединенные Штаты Америки (далее — США) в качестве курируемой организации. В 2023 г. уже велась реализация 7 двухдипломных программ на уровне бакалавриата, аккредитованных зарубежными агентствами. По итогам сотрудничества предполагается привлечение преподавателей из американского университета в объеме не менее 30 % от общего контингента профессорско-преподавательского состава СКУ. Примечательно, что изначально речь шла не о наставничестве в формате курирования, а полной передаче СКУ в доверительное управление Университету Аризоны сроком на 10 лет, однако решение было изменено в конце 2022 г.¹⁶

Похожая ситуация сложилась в Кыргызстане в сфере среднего образования: утвержденная в 2024 г. реформа предполагает переход школ на двенадцатилетний формат обучения. В качестве образца будет использована сингапурская система, основанная на британских методиках. Министерство образования и науки Киргизии анонсировало закупку подготовленных в Сингапуре учебников с целью дальнейшей адаптации к образовательной системе Кыргызской Республики¹⁷. Данная реформа в корне противоречит стратегическому соглашению с Россией о строительстве 9 общеобразовательных школ за счет российских средств, которые должны обеспечивать обучение на основе российских образовательных стандартов и на русском языке¹⁸.

В целом стратегия догоняющей модернизации, характерная для научно-образовательной системы Кыргызстана и других стран ЕАЭС, предполагает проведение преобразований на основе лучших зарубежных моделей с их адаптацией к национальным особенностям. В данном процессе на политических противоречиях успешно играют внерегиональные

¹⁶ Постановление Правительства Республики Казахстан от 15.04.2022 г. № 225 «О некоторых вопросах некоммерческого акционерного общества „Северо-Казахстанский университет имени Манаша Козыбаева“». Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2200000225> (дата обращения: 23.07.2025).

¹⁷ Кабинет министров Кыргызской Республики. Состоялось очередное заседание Кабинета министров. Режим доступа: <https://www.gov.kg/ru/post/s/24032-ministrler-kabinetinin-kezektegi-zyiyny-ottu> (дата обращения: 23.07.2025).

¹⁸ Федеральный закон от 19.10.2023 г. № 499-ФЗ «О ратификации Соглашения между Правительством Российской Федерации и Кабинетом министров Киргизской Республики об условиях строительства, создания и функционирования в Киргизской Республике совместных общеобразовательных организаций, осуществляющих обучение на русском языке». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/49894> (дата обращения: 23.07.2025).

¹⁴ Решение Высшего Евразийского экономического совета от 11.12.2020 г. № 12 «О Стратегических направлениях развития евразийской экономической интеграции до 2025 года». Режим доступа: <https://docs.eaeunion.org/documents/368/5597/> (дата обращения: 22.07.2025).

¹⁵ Евразия. Эксперт. Более 70 % иностранных студентов в России — граждане стран СНГ, ЕАЭС и ШОС. Режим доступа: <https://eurasia.expert/bolee-70-inostrannykh-studentov-v-rossii-grazhdane-stran-sng-eaes-i-shos/> (дата обращения: 23.07.2025).

акторы в целях продвижения собственных геополитических интересов [Летняков, Емельянова, 2017]. РФ в научно-образовательных инициативах следует учитывать социально-гуманитарные аспекты:

- политики США по противодействию региональному лидерству России;
- политики Китая по продвижению сообщества с единой судьбой в рамках популяризации «Экономического пояса Шёлкового пути» [Omprasad, 2024];
- политики Турции по вовлечению стран Центральной Азии в этнокультурные интеграционные проекты, основанные на идеях пантюркизма;
- политики этнокультурной экспансии Польши, нацеленной на Беларусь.

Основным инструментом России по противодействию внешнему влиянию на регион в социально-гуманитарной сфере являются меры по сохранению и популяризации русского языка как языка межнационального общения [Громыко, 2013]. В геополитическом плане страны ЕАЭС скреплены полученными за долгое время пребывания в рамках одного государства социальными и духовными связями между гражданами, а также гуманитарными связями между социальными общностями. Все они возникли на фоне общей исторической памяти — особой культурной конструкции, закрепляющей эмоционально окрашенный опыт и знания о прошлом и являющейся частью коллективного исторического сознания постсоветского региона [Кознова, 2003]. Однако методы построения суверенных политических систем новыми независимыми государствами привносят дополнительный негативный фактор: для сохранения политической стабильности правительства многих постсоветских стран были вынуждены преодолевать кризис легитимности посредством новых форматов национальной идентичности [Кирчанов, 2010]. Механизмы достижения национально-культурной гомогенности часто связаны с критикой советского наследия, политизацией и государственной институционализацией этнического национализма. Подобные меры не могут не отразиться на политическом и общественном восприятии российских нарративов о необходимости построения единого научно-образовательного пространства.

Политико-экономические факторы / Political and economic factors

Несмотря на активные усилия РФ, научно-образовательная интеграция в ЕАЭС сталкивается с рядом существенных препятствий, важнейшими из которых являются политические разногласия, основанные на опасении партнеров за сохранность государственного суверенитета. Дело в том, что 88 % от общего объема

промышленного производства объединения приходится на Россию, как и более 86 % от совокупного оборота розничной торговли¹⁹. Подобная диспропорция в целом присуща данному интеграционному объединению и прослеживается по всем ключевым показателям, поскольку Россия является системообразующим центром платформы. Внутриэкономические показатели союза достигаются за счет торгово-экономического сотрудничества стран-членов с РФ, тогда как их двустороннее взаимодействие сравнительно неразвитое, хоть и имеет положительные динамические индикаторы [Чуфрин, 2013].

Доминирующая роль России в экономике объединения на фоне ее конфронтации с Западом провоцирует партнеров на политическую дистанцированность от позиций РФ и активное развитие альтернативных внешнеэкономических связей. В качестве примеров следует упомянуть отсутствие консолидированной поддержки российской внешней политики и усиление сотрудничества стран ЕАЭС с западными государствами (например, Армения в рамках процесса евроассоциации, Казахстан в рамках укрепления сотрудничества с Великобританией в военной сфере). Существующие политические разногласия между странами ЕАЭС негативно влияют на торгово-экономическое сотрудничество. Параллельно наблюдается и обратный процесс: экономические споры переводятся в политическую плоскость, что тормозит развитие всех форм интеграции²⁰.

В части научно-образовательного сотрудничества это проявляется в болезненном восприятии социально-гуманитарных проектов в качестве элемента политической интеграции со стороны некоторых стран союза. Кроме того, Евразийская экономическая комиссия (далее — ЕЭК) как наднациональный орган не обладает ни эффективными механизмами урегулирования межгосударственных политических конфликтов, ни политическим ресурсом для продвижения научно-образовательной составляющей интеграции²¹. Это обусловлено консенсусным характером принятия решений, концентрацией ключевых полномочий

¹⁹ Аналитический обзор Евразийской экономической комиссии от 20.02.2025 г. Об основных социально-экономических показателях государств-членов Евразийского экономического союза. Режим доступа: https://eec.eaeunion.org/upload/files/dep_stat/econstat/analytics/indicators2024_12.pdf (дата обращения: 23.07.2025).

²⁰ Mukhlisova N. The myth of Eurasia: the disintegration of the region or intensified regional crisis? Режим доступа: <https://www.yalejournal.org/publications/the-myth-of-eurasia-the-disintegration-of-the-region-or-intensified-regional-crisis?rq=Eurasian%20Economic%20Union> (дата обращения: 23.07.2025).

²¹ Wolczuk K., Dragneva R. Putin's Eurasian dream may soon become a nightmare. Режим доступа: <https://research.birmingham.ac.uk/en/publications/putins-eurasian-dream-may-soon-become-a-nightmare> (дата обращения: 23.07.2025).

у Высшего Евразийского экономического совета (далее – ВЕЭС) и разграничением международных и конституционно-правовых основ сотрудничества. Последнее является главным принципом ЕАЭС, не предполагающим передачу национального суверенитета в наднациональную надстройку. Таким образом, большинство научно-образовательных интеграционных инициатив реализуется либо на двусторонней основе, либо в рамках сетевых проектов, а не в качестве единой, системной политики, что снижает их общую эффективность.

Данный факт является ключевым институциональным препятствием, которое замедляет интеграционный процесс и делает его неполным [Panke, Stapel, 2024]. За исключением ряда многосторонних соглашений 1990-х гг. и рассмотренного ранее решения об укреплении сетевого взаимодействия вузов, научно-образовательное сотрудничество в рамках ЕАЭС более никакими нормами не регламентировано. Россия предпринимает значительные усилия по активизации сотрудничества на данном треке: в странах ЕАЭС ведут деятельность 13 филиалов российских вузов, функционируют Евразийский сетевой университет на базе Государственного университета управления и Консорциум вузов в области евразийской интеграции на базе Московского государственного института международных отношений Министерства иностранных дел РФ. Однако национальные регуляторы отмечают сложности гармонизации программ из-за несогласованности правовых норм и многовекторности образовательных систем. Отсутствие единого нормативно-правового поля пытались преодолеть в рамках СНГ созданием модельного законодательства в области образования. Межпарламентской Ассамблеей СНГ было принято постановление «О правовом обеспечении формирования общего образовательного пространства», утверждающее 5 типовых нормативно-правовых актов, которые являлись рекомендательными и не были приняты национальными законодательными органами стран содружества в качестве внутренних

законов^{22,23}. Постсоветское образовательное пространство и соответствующее ему правовое поле так и остались ориентированными на вертикальные национальные системы, характеризующиеся жестким контролем со стороны уполномоченных органов исполнительной власти и не предполагающие внедрение интеграционных и инновационных практик организации образовательной деятельности [Овчинников, 2014].

Интеграционный потенциал ЕАЭС в научно-образовательной сфере / EAEU integration potential in the scientific and educational sphere

Таким образом, мы рассмотрели основные инструменты государственной политики России, нацеленные на построение единого научно-образовательного пространства стран ЕАЭС, формируемую ими комплексную модель, а также социально-гуманитарные и политико-экономические факторы, оказывающие воздействие на развитие сотрудничества по данному направлению. Используя изложенную фактологическую информацию, с помощью SWOT-матрицы мы проведем качественный анализ интеграционного потенциала ЕАЭС в научно-образовательной сфере (см. таблицу).

Указанные нами в таблице тезисы были подробно описаны ранее. Тем не менее считаем необходимым остановиться на оценочных блоках в отдельности. Единый исторический и социокультурный базис в измерении научно-образовательного взаимодействия основан в первую очередь на общем советском наследии в системах высшего образования: единых подходах

²² Постановление Межпарламентской Ассамблеи государств-участников Содружества Независимых Государств от 07.12.2002 г. № 20-5 «О правовом обеспечении формирования общего образовательного пространства Содружества Независимых Государств». Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/901876469> (дата обращения: 23.07.2025).

²³ Постановление Межпарламентской Ассамблеи государств-участников Содружества Независимых Государств от 29.11.2013 № 39-6. Модельный образовательный кодекс для государств-участников СНГ (общая часть), (новая редакция). Режим доступа: <https://base.garant.ru/72826964/> (дата обращения: 23.07.2025).

Таблица

SWOT-анализ интеграционного потенциала ЕАЭС в научно-образовательной сфере

Table. SWOT analysis of the integration potential of the EAEU in the scientific and educational sphere

Сильные стороны	Слабые стороны
Единый исторический и социокультурный базис. Развитая система институциональных инструментов (система квот, российско-национальные (славянские), сетевые университеты и т.д.). Региональное лидерство России в R&D: наличие перспективных высокотехнологичных проектов, позволяющих модернизировать национальные системы без вложения серьезных ресурсов (НОЦ, НИКС и т.д.)	Несогласованность национальных образовательных стандартов и рекомендательный характер существующих модельных законов. Фрагментарность интеграции в научно-образовательной сфере по причине ограниченности полномочий контрольно-координационных наднациональных органов. Отсутствие общей идентичности на фоне деконструкции советского наследия

Возможности	Угрозы
Общемировой политической тренд на регионализацию международных отношений и устоявшиеся торгово-экономические связи побуждают партнеров по ЕАЭС к более тесному сотрудничеству с Россией. Российские цифровые технологии и методы управления научно-образовательной системой имеют потенциал для преодоления институциональных барьеров (сетевые программы, ММРВ и т.д.). Сохраняющийся интерес к получению высшего образования в России, подтверждаемый статистикой студенческой мобильности	Политические и экономические разногласия между странами ЕАЭС могут негативно сказаться на развитии интеграции за счет излишней политизации процесса. Усиление конкуренции со стороны внерегиональных акторов (США, Турция, Китай, Польша и т.д.). Догоняющая модель развития национальных научно-образовательных систем в странах ЕАЭС препятствует выстраиванию системного долгосрочного взаимодействия

Примечание: R&D – research and development (англ. исследования и разработки)

Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

к преподаванию, структуре степеней, академических традициях. При этом необходимо отметить формирующуюся шаткость указанных позиций: единая структура степеней и уровней образования сохранилась, в частности, благодаря присоединению большинства стран ЕАЭС к Болонскому процессу. Тем не менее после приостановки членства России и Беларуси в структурах процесса с 2022 г. в РФ проходит реформирование высшего образования, нацеленное на создание суверенной национальной системы²⁴. Представляется, что переход к базовому и специализированному высшему образованию может сделать затруднительным процесс установления эквивалентности степеней и званий. Равно как и постепенную интеграцию в систему подготовки кадров высшей квалификации центральноазиатских государств базовой докторантуры (англ. Doctor of Philosophy – доктор философии), основанной на трехуровневых методиках стран Болонского процесса [Карабалаева, Асипова, 2020]. Культурная близость и отсутствие коммуникационных барьеров в профессиональном академическом сообществе подкрепляются также ролью русского языка как языка межнационального общения. С учетом граждан, свободно владеющих национальным и русским языками, в Беларуси уровень распространения последнего достигает 97 %, в Казахстане – 62 %, в Киргизии – 22 %, в Армении – до 3 %²⁵.

Конкретизацию слабых сторон стоит начать с того, что деконструкция советской идентичности не привела к формированию новой евразийской идентичности. Страны ЕАЭС часто придерживаются разных векторов развития культурной и научно-образовательной политик. К примеру, страны Центральной Азии внедряют элементы пантюркизма: на территории

Казахстана и Кыргызстана функционируют турецкие образовательные консорциумы полного цикла, проводящие обучение на турецком языке (например, образовательный консорциум «Себат», университет «Манас» и др.). Этим обусловлена и слабая вовлеченность молодежи в интеграционные проекты. Последние на данный момент социологические исследования в рамках проекта «Интеграционный барометр», датированные 2017 г., показывали стагнацию в общественном одобрении проекта ЕАЭС среди граждан стран объединения: как и в 2016 г., средний уровень одобрения составил 64 % [Задорин, 2017]. Положительное отношение к евразийской экономической интеграции в целом стагнирует или снижается, что особенно заметно среди молодого поколения. Таким образом, РФ представляется необходимым, помимо развития ранее упомянутых институциональных инструментов научно-образовательной кооперации (сетевые университеты, НОЦ, НИКС и др.), выработать меры культурно-гуманитарного воздействия на население с целью популяризации союза.

Несогласованность национальных образовательных стандартов проявляется на методологическом и управленческом уровнях. Национальные рамки квалификаций в части стран ЕАЭС (Казахстан, Киргизия), совмещенные с элементами Болонской системы, слабо коррелируют с российскими федеральными государственными образовательными стандартами, основанными на отечественной системе компетенций. Проявляется данная проблема уже на уровне академической мобильности, усложняя перезачет учебных дисциплин из-за взаимного структурного и концептуального несоответствия учебных планов. Как уже было сказано ранее, решить проблему помогло бы модельное законодательство, которое принималось по линии Межпарламентской Ассамблеи СНГ, но не было утверждено национальными законодательными органами стран содружества в качестве внутренних законов. Что касается регламентации научно-образовательной сферы кооперации, полномочия ЕЭК в данной области взаимодействия отсутствуют

²⁴ РИА Новости. Все российские вузы исключили из Болонского процесса. Режим доступа: <https://ria.ru/20220606/vuzy-1793490321.html> (дата обращения: 23.07.2025).

²⁵ Задорин И.В., Подобед И.В. Динамика распространенности русского языка в бытовом общении населения стран Северной Евразии. Режим доступа: https://eurasiamonitor.org/iazzyk_i_miediapotriebieniie (дата обращения: 24.07.2025).

(за исключением трудовой миграции и иных сфер, предусмотренных Договором о ЕАЭС)²⁶. Кроме того, национальные системы науки и образования стран ЕАЭС (за исключением российской), скорее, ориентированы на адаптацию зарубежных моделей, а не на генерацию собственных, что определяется догоняющим характером их развития, описанным ранее. Подобные изменения вносят дополнительные препятствия, делая возможность согласования научно-образовательных систем все менее вероятной. Примерами служат уже рассмотренный кейс перехода Киргизии на двенадцатилетнюю модель среднего образования, а также перспективное внедрение латиницы в Казахстане²⁷.

В связи с этим представляется целесообразной реализация следующего плана действий по совершенствованию слабых сторон. Во-первых, выработать единую систему квалификаций ЕАЭС по аналогии с европейской EQF (англ. European Qualifications Framework — Европейская рамка квалификаций). Данный шаг позволит регламентировать на наднациональном уровне прозрачный процесс соотнесения (признания эквивалентности) квалификаций без необходимости полной унификации национальных систем. Во-вторых, внедрить единый цифровой реестр документов об образовании, позволяющий перейти от неполноценной системы признания дипломов, основанной на двух- и многосторонних соглашениях в рамках СНГ. Примером реализации и основой будущей платформы может служить российская федеральная информационная система «Федеральный реестр сведений о документах об образовании». Свидетельством принципиальной реализуемости данного предложения служит успешно действующая единая система маркировки товаров ЕАЭС. В-третьих, запустить единую научно-образовательную сеть стран ЕАЭС на базе российской НИКС, что позволит интенсифицировать работу по ранее упомянутым трекам и упростить коммуникацию. Кроме того, подключение научно-образовательных центров стран ЕАЭС к возможностям сети российских исследовательских центров мирового уровня позволит сформировать уже на региональном уровне бесшовную связку образования, науки и бизнеса и в перспективе запустить межгосударственные цепочки производства сложных технологий.

²⁶ Договор о Евразийском экономическом союзе (Астана, 29.05.2014 г.). Режим доступа: <https://base.garant.ru/70670880> (дата обращения: 24.07.2025).

²⁷ Электронное правительство Республики Казахстан. Поэтапный переход казахского алфавита на латинскую графику. Режим доступа: <https://egov.kz/cms/ru/articles/Alfavit-kazahskogo-yazyka-na-latinice> (дата обращения: 24.07.2025).

Для поддержки подобного плана необходимым видится включение научно-образовательной сферы в комплекс мер по развитию экономической интеграции путем дополнения ч. 3 Договора о ЕАЭС. Проблему политизации научно-образовательного сотрудничества возможно смягчить координацией процесса посредством вновь созданных автономных структур, подотчетных ВЕЭС и функционирующих в системной логике разграничения международных и конституционно-правовых основ сотрудничества. Главная задача данной структуры — подготовить концепцию гармонизации национальных научно-образовательных систем с целью перехода к единой наднациональной системе подготовки кадров. Споры между сторонами, в том числе политически-ангажированные, возможно решать посредством уже существующих в рамках ЕАЭС наднациональных механизмов арбитража.

Заключение / Conclusion

Внешнеполитическое измерение государственной политики России в научно-образовательной сфере свидетельствует о нацеленности российской стороны на развитие центристской интеграции в рамках ЕАЭС. Основанием служит модель новой научно-образовательной экосистемы, базирующаяся на российских стандартах и передовой инфраструктуре. Это выражается в модернизации зарубежных образовательных учреждений и создании на их базе опорных центров, объединяющих научное пространство союза. Указанная стратегия соответствует долгосрочным целям России по формированию единого рынка труда через унификацию систем подготовки кадров.

Как показывает проведенный качественный анализ, сильные стороны и возможности сопоставимы по значимости со слабыми сторонами и угрозами. Негативные факторы отличаются большей конкретикой и периодической реализацией на практике, при этом отдельные из них носят перманентный характер и не могут быть устранены в кратко- или среднесрочной перспективе. Интеграционный потенциал ЕАЭС в научно-образовательной сфере опирается на серьезный историко-культурный фундамент, однако требует преодоления институциональных препятствий. Конкурентные преимущества российской модели основаны на R&D-ресурсах, высокой экспортной конкурентоспособности образования на рынке региона и едином социокультурном пространстве. При этом конкуренция с внерегиональными акторами требует системного ответа и подкрепления сотрудничества технологическими инструментами.

Таким образом, научно-образовательная интеграция в ЕАЭС возможна, скорее, как проект технологического, а не политического лидерства России.

В качестве начального этапа гармонизации национальных систем для перехода к единой наднациональной системе подготовки кадров предлагаются внедрение единой системы квалификаций, создание общесоюзного цифрового реестра документов об образовании и формирование единой научно-образовательной сети. Для обеспечения реализации предлагаемого формата научно-образовательной интеграции необходимы

внесение изменений в нормативную базу объединения и расширение компетенций ЕЭК. Для снижения политических рисков предлагается реализация процесса без необходимости полной унификации национальных систем при координационной роли автономного наднационального органа, функционирующего в системной логике разграничения международных и конституционно-правовых основ сотрудничества.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Громыко А.А. Русский язык и культура в политике «мягкой силы» России. В кн.: Большая Европа в глобальном мире: новые вызовы — новые решения. М: Институт Европы Российской академии наук; 2013. С. 9—16.

Денисенко В.В. Институциональное значение Кыргызско-русского славянского университета в национальной системе высшего образования Кыргызской Республики. Политика и общество. 2025;2:86—98. <https://doi.org/10.7256/2454-0684.2025.2.74507>

Задорин И.В. (ред.) Интеграционный барометр ЕАБР — 2017. СПб.: Центр интеграционных исследований Евразийского банка развития; 2017. 108 с.

Ильина А.А. Национальная система оценки результативности научных исследований и разработок: новая повестка импортозамещения. Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). 2022;3:63—79.

Ицковиц Г. Модель тройной спирали. Инновации. 2011;4(150):5—10.

Карабалаева Г.Т., Асипова Н.А. Проблемы и перспективы подготовки PhD докторов в Кыргызской Республике. Современные проблемы науки и образования. 2020;2. <https://doi.org/10.17513/spno.29666>

Кирчанов М.В. Политические и интеллектуальные мифологемы современного туркменского национализма. Центральная Азия и Кавказ. 2010;13(1):59—71.

Кознова И.Е. Историческая память и основные тенденции ее изучения. Социология власти. 2003;2:23—32.

Летняков Д.Э., Емельянова Н.Н. Стратегии «мягкой силы» в постсоветской Центральной Азии: Россия vs США, Китай, Индия. Мир России. Социология. Этнология. 2017;4(26):118—142. <https://doi.org/10.17323/1811-038X-2017-26-4-118-142>

Манахов С.В., Зуев В.М. Основные направления формирования единого образовательного пространства в рамках Евразийского экономического союза. Вестник НГУЭУ. 2016;2:40—48.

Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. Пер. с англ. А.Н. Нестеренко. М.: Фонд экономической книги «Начала»; 1997. 180 с.

Овчинников А.В. Становление законодательной базы образования постсоветских государств. Ценности и смыслы. 2014;6(34):74—83.

Осадчая Г.И., Юдина Т.Н. Высшее образование в Евразийском экономическом союзе: потенциал и проблемы сотрудничества. Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2024;1(24):140—154. <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2024-24-1-140-154>

REFERENCES

Aras B., Fazlioglu B. The brothers Karamazov go abroad: a dataset of Russian leaders' foreign visits. The Review of International Organizations. 2025. <https://doi.org/10.1007/s11558-025-09584-5>

Chufrin G.I. Essays on Eurasian integration. Moscow: Ves mir; 2013. 128 p. (In Russian).

Denisenko V.V. The institutional significance of the Kyrgyz-Russian Slavic University in the national higher education system of the Kyrgyz Republic. Politics and Society. 2025;2:86—98. (In Russian). <https://doi.org/10.7256/2454-0684.2025.2.74507>

Etzkowitz H. Triple helix model. Innovations. 2011;4:5—10. (In Russian).

Fedchuk A.A. Trends in the development of education as an important factor of the policy of cooperation of BRICS countries. Vestnik universiteta. 2015;13:248—253. (In Russian).

Gromyko A.A. Russian language and culture in Russia's "soft power" policy. In: Greater Europe in a global world: new challenges — new solutions. Moscow: Institute of Europe of the Russian Academy of Sciences; 2013. Pp. 9—16. (In Russian).

Irina A.A. National system for evaluating the effectiveness of scientific research and development: a new agenda for import substitution. Lomonosov Public Administration Journal. 2022;3:63—79. (In Russian).

Karabalaeva G.T., Asipova N.A. Problems and prospects of training PhD doctors in the Kyrgyz Republic. Modern Problems of Science and Education. 2020;2. (In Russian). <https://doi.org/10.17513/spno.29666>

Kirchanov M.V. Political and intellectual mythologems of modern Turkmen nationalism. Central Asia and the Caucasus. 2010;13(1):59—71. (In Russian).

Koznova I.E. Historical memory and the main trends in its study. Sociology of Power. 2003;2:23—32. (In Russian).

Letnyakov D.E., Emel'yanova N.N. "Soft power" strategies in post-Soviet Central Asia: Russia versus the USA, China and India. Universe of Russia. Sociology. Ethnology. 2017;4(26):118—142. (In Russian). <https://doi.org/10.17323/1811-038X-2017-26-4-118-142>

Manahov S.V., Zuev V.M. Main directions of formation of common education space within the Euroasian Economic Union. Vestnik NSUEM. 2016;2:40—48. (In Russian).

North D. Institutions, institutional change and economic performance. Trans. from Eng. A.N. Nesterenko. Moscow: Foundation of the economic book "Nachala"; 1997. 180 p. (In Russian).

Omprasad G. Understanding China's Grand Strategy through the Belt and Road Initiative. International Studies. 2024;2(61):170—184. <https://doi.org/10.1177/00208817241247665>

Osadchaya G.I., Yudina T.N. Higher education in the Eurasian Economic Union: potential and problems of cooperation.

Федчук А.А. Тенденции развития образования как важнейший фактор политики сотрудничества стран БРИКС. Вестник университета. 2015;13:248–253.

Чуфрин Г.И. Очерки евразийской интеграции. М.: Весь мир; 2013. 128 с.

Aras B., Fazlioglu B. The brothers Karamazov go abroad: a dataset of Russian leaders' foreign visits. The Review of International Organizations. 2025. <https://doi.org/10.1007/s11558-025-09584-5>

Omprasad G. Understanding China's Grand Strategy through the Belt and Road Initiative. International Studies. 2024;2(61):170–184. <https://doi.org/10.1177/00208817241247665>

Panke D., Stapel S. Cooperation between international organizations: demand, supply, and restraint. The Review of International Organizations. 2024;19:269–305. <https://doi.org/10.1007/s11558-023-09506-3>

Polianskii M. Ruxit revisited: unravelling Russia's dissociation from the pan-European security order. Global Policy. 2025;3(16):430–441. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.70005>

RUDN Journal of Sociology. 2024;1(24):140–154. (In Russian). <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2024-24-1-140-154>

Ovchinnikov A. V. The formation of the legislative base of education of the post-Soviet states. Values and Meanings. 2014;6(34):74–83. (In Russian).

Panke D., Stapel S. Cooperation between international organizations: demand, supply, and restraint. The Review of International Organizations. 2024;19:269–305. <https://doi.org/10.1007/s11558-023-09506-3>

Polianskii M. Ruxit revisited: unravelling Russia's dissociation from the pan-European security order. Global Policy. 2025;3(16):430–441. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.70005>

Zadorin I. V. (ed.) Integration barometer of the EDB – 2017. St. Petersburg: Centre for Integration Studies of the Eurasian Development Bank; 2017. 108 p. (In Russian).

Патриотизм как ценность российской молодежи: теоретические аспекты

Плетнёв Максим Геннадьевич

Ст. преп. каф. управления транспортными комплексами

ORCID: 0000-0003-1798-4213, e-mail: mg_pletnev@guu.ru

Сотникова Анна Михайловна

Мл. науч. сотр., ассист. каф. государственного и муниципального управления

ORCID: 0000-0001-8214-7863, e-mail: am_sotnikova@guu.ru

Антонова Наталья Андреевна

Мл. науч. сотр. Отдела научной деятельности Управления координации научных исследований

ORCID: 0009-0006-7279-8471, e-mail: na_antonova@guu.ru

Гришкина Анна Вячеславовна

Аналитик Центра интеллектуальной собственности и трансфера технологий

ORCID: 0009-0005-2573-1912, e-mail: av_grishkina@guu.ru

Государственный университет управления, 109542, Рязанский пр-т, 99, г. Москва, Россия

Аннотация

Работа посвящена комплексному анализу патриотизма как ключевой ценности российской молодежи в современных условиях. Рассматриваются теоретические аспекты данного понятия через междисциплинарную призму философии, социологии, политологии и педагогики. Проанализированы различные понятия патриотизма российских и зарубежных ученых. Особое внимание уделяется трансформации его смыслового содержания в молодежной среде, где традиционные ценности сочетаются с прагматическими ориентациями на личное развитие и социальную справедливость. На основе социологических данных выявляются главные вызовы формированию патриотического сознания: влияние глобализации, социально-экономические проблемы, межпоколенческий разрыв, кризис доверия к институтам власти и трансформация семейного воспитания. Подчеркивается двойственная роль средств массовой информации, которые могут как ослаблять, так и укреплять патриотические установки. Предлагается системная модель укрепления патриотизма, включающая модернизацию образовательных программ, развитие гражданских институтов и реализацию сбалансированной государственной политики. Делается вывод о необходимости сочетания традиционных и инновационных подходов с учетом цифровой трансформации общества и особенностей молодежного сознания. Большое значение придается практико-ориентированным формам воспитания, проектной деятельности и цифровизации патриотического образования. Материалы работы представляют ценность для специалистов в области образования, молодежной политики и социологии, предлагая практико-ориентированные решения для формирования осознанного патриотизма в новых социально-культурных условиях.

Ключевые слова: патриотизм, молодежь, ценности, воспитание молодежи, культура, молодежный патриотизм, молодежное воспитание, идентичность

Благодарности. Статья подготовлена в рамках исследования, реализуемого за счет средств федерального бюджета по государственному заданию (источник финансирования – Министерство науки и высшего образования Российской Федерации) по теме «Восприятие и оценка молодежной аудиторией репрезентации ценности патриотизма в социальных сетях». Регистрационный номер: 1025030400083-4-5.4.1. Код (шифр) научной темы, присвоенной учредителем: FZNW-2025-0011.

Для цитирования: Плетнёв М.Г., Сотникова А.М., Антонова Н.А., Гришкина А.В. Патриотизм как ценность российской молодежи: теоретические аспекты // Управление. 2025. Т. 13. № 3. С. 164–175. DOI: 10.26425/2309-3633-2025-13-3-164-175

Received: 05.08.2025

Revised: 09.09.2025

Accepted: 12.09.2025

Patriotism as a value of Russian youth: theoretical aspects

Maxim G. Pletnev

Senior Lecturer at the Department of Transport Complex Management

ORCID: 0000-0003-1798-4213, e-mail: mg_pletnev@guu.ru

Anna M. Sotnikova

Junior Researcher, Assistant at the State and Municipal Management Department

ORCID: 0000-0001-8214-7863, e-mail: am_sotnikova@guu.ru

Natalia A. Antonova

Junior Researcher at the Scientific Activities Office of the Coordination of Scientific Research Department

ORCID: 0009-0006-7279-8471, e-mail: na_antonova@guu.ru

Anna V. Grishkina

Analyst at the Centre for Intellectual Property and Technology Transfer

ORCID: 0009-0005-2573-1912, e-mail: av_grishkina@guu.ru

State University of Management, 99, Ryazansky prospekt, Moscow 109542, Russia

Abstract

The article is devoted to a comprehensive analysis of patriotism as a key value of Russian youth in modern conditions. The theoretical aspects of the concept are considered through the interdisciplinary prism of philosophy, sociology, political science, and pedagogy. In addition, various concepts of patriotism of Russian and foreign scientists are analysed. Special attention is paid to the transformation of its semantic content in the youth environment, where traditional values are combined with pragmatic orientations towards personal development and social justice. Based on sociological data, the main challenges to the formation of patriotic consciousness are identified: impact of globalisation, socio-economic problems, intergenerational gap, crisis of trust in government institutions, and transformation of family education. The dual role of the media, which can both weaken and strengthen patriotic attitudes, is emphasised. A systematic model for strengthening patriotism is proposed, including modernisation of educational programmes, development of civic institutions, and implementation of a balanced state policy. It is concluded that it is necessary to combine traditional and innovative approaches, taking into account the digital transformation of society and peculiarities of youth consciousness. Particular importance is attached to practice-oriented forms of education, project activities, and digitalisation of patriotic education. The materials of the article are valuable for specialists in the field of education, youth policy, and sociology, offering practice-oriented solutions for the formation of conscious patriotism in new socio-cultural conditions.

Keywords: patriotism, youth, values, youth education, culture, youth patriotism, identity

Acknowledgments. The article was prepared as part of a study funded by the federal budget on a state assignment (the source of funding is the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation) on the topic "Perception and assessment by the youth audience of the representation of the value of patriotism in social networks". Registration number: 1025030400083-4-5.4.1. The code (cipher) of the scientific topic assigned by the founder: FZNW-2025-0011.

For citation: Pletnev M.G., Sotnikova A.M., Antonova N.A., Grishkina A.V. (2025). Patriotism as a value of Russian youth: theoretical aspects. *Upravlenie / Management (Russia)*, 13 (3), pp. 164–175. DOI: 10.26425/2309-3633-2025-13-3-164-175



Введение / Introduction

Вопрос формирования и укрепления патриотизма среди российской молодежи является одной из ключевых задач государственной политики страны. Президент Российской Федерации (далее – РФ, Россия) В.В. Путин неоднократно подчеркивал важность патриотического воспитания молодежи, отмечая, что патриотизм – это основа национального единства и стабильности, залог успешного развития страны¹. В своих выступлениях глава государства акцентирует внимание на необходимости формирования у молодого поколения чувства гордости за Россию и активного участия в ее общественной жизни.

Актуальность данной проблемы обусловлена не только внутренними вызовами, но и необходимостью противодействия внешним информационным и идеологическим воздействиям. Глобализационные процессы, информационная открытость и попытки фальсификации исторической памяти создают поле для дестабилизации общественного сознания. Особенно сильное воздействие данных факторов может быть оказано на подрастающее поколение, от которого в значительной степени зависят будущее развитие страны и сохранение ее традиционных духовно-нравственных ценностей. В соответствии со Стратегией национальной безопасности РФ (Указ Президента от 2 июля 2021 г. № 400) защита традиционных российских духовно-нравственных ценностей, культуры и исторической памяти обеспечивается путем решения комплекса задач, в числе которых «реализация государственной информационной политики, направленной на усиление в массовом сознании роли традиционных российских духовно-нравственных и культурно-исторических ценностей, неприятие гражданами навязываемых извне деструктивных идей, стереотипов и моделей поведения»².

Современные нормативные акты обеспечивают четкое правовое и идеологическое закрепление патриотизма как ключевой духовно-нравственной ценности, сосредоточенной на консолидации общества, формировании целенаправленной мировоззренческой основы личности и воспитании у молодежи чувства верности, ответственности и гордости за Отечество. Таким

образом, патриотизм становится неотъемлемой частью государственной политики и важным ориентиром в воспитании гражданской идентичности и национального единства.

Понятие патриотизма / Concept of patriotism

В теоретическом поле патриотизм трактуется как сложное социально-психологическое явление, интегрирующее чувство любви к Родине, гражданскую позицию, готовность к служению Отечеству и защите его интересов. В Конституции России данный термин отсутствует, однако он раскрывается через закрепление принципов гражданской ответственности, любви к Родине и уважения к ее истории, культуре и государственным символам.

Указ Президента РФ от 9 ноября 2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» определяет патриотизм как одну из ключевых традиционных ценностей³. Данный документ формирует новый теоретический каркас для осмысления патриотизма как осознанной, целенаправленно формируемой мировоззренческой основы личности.

В Федеральном законе от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ (редакция от 23 июля 2025 г.) «О молодежной политике в Российской Федерации» молодежный патриотизм раскрывается через формирование «любви и уважения к Отечеству, верности ему и чувства личной ответственности за судьбу Отечества перед нынешним и будущими поколениями, готовности к выполнению гражданского долга и конституционной обязанности по защите Отечества, а также по защите исторической правды и сохранению исторической памяти, формированию и укреплению у молодых граждан общероссийской гражданской идентичности (в том числе на основе региональных особенностей и народных традиций соответствующей территории), уважения к отечественной истории и гордости за достижения Отечества и ее граждан, развитию общественно значимой созидательной активности молодежи»⁴. В философии патриотизм часто трактуется как этическое отношение к Родине, основанное на признании

¹ Выступление Президента Российской Федерации В.В. Путина на заседании Совета при Президенте по межнациональным отношениям. Режим доступа: https://newzealand.mid.ru/ru/press-centre/news/vystuplenie_prezidenta_rossiyskoy_federatsii_v_putina_na_zasedanii_soveta_po_mezhnatsionalnym_otno/ (дата обращения: 01.08.2025).

² Указ Президента Российской Федерации от 02.07.2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/1e2b5c5fc29c839c457c3d876e9cc7b475bc7d45/ (дата обращения: 01.08.2025).

³ Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502> (дата обращения: 01.08.2025).

⁴ Федеральный закон от 30.12.2020 г. № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации» (редакция от 23.07.2025 г.). Режим доступа: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=500637&ysclid=mfdoifpv6e261594429> (дата обращения: 01.08.2025).

общих ценностей, исторической памяти и культурной идентичности. Например, философы-этики рассматривают его как чувство принадлежности к сообществу, которое формирует моральные обязательства перед обществом и будущими поколениями [Boulianne, 2015]. Философский подход акцентирует внимание на внутреннем моральном и этическом аспекте патриотизма, его связи с идентичностью и коллективной ответственностью без жесткой привязки к государственным структурам.

В социологии патриотизм рассматривается как социальное явление — система ценностей, норм и практик, объединяющих членов общества вокруг идеи любви к Родине и готовности к ее поддержке. Он часто анализируется через призму социальной интеграции, национальной идентичности и коллективного сознания. Социологический взгляд подчеркивает патриотизм как фактор социального единства и устойчивости общества, рассматривая его в качестве динамического процесса, изменяющийся в зависимости от исторического и социального контекстов.

В политологии патриотизм трактуется как политическая лояльность и поддержка государства, его институтов и национальных интересов. Он рассматривается как основа национальной политики, формирующая гражданскую активность и поддержку государственной власти. Политологический подход фокусируется на патриотизме как инструменте политической мобилизации и легитимации власти, подчеркивая его роль в формировании национального единства и стабильности.

В педагогике патриотизм рассматривается в качестве воспитательного понятия, создающегося через систематическое обучение и социализацию, направленное на развитие чувства любви к Родине, уважения к ее истории и культуре. Педагогический подход акцентирует внимание на формировании патриотизма как личностного качества через образовательные процессы и воспитание, подчеркивая его роль в развитии гражданской позиции и социальной ответственности.

Таким образом, это многогранное понятие, которое в разных сферах науки и практики получает свои оттенки и акценты, отражающие его сложную природу как чувства, ценности, обязанности и социального явления.

Факторы формирования молодежного патриотизма / Factors of formation of youth patriotism

Семья является основным фундаментом формирования патриотизма у детей, обеспечивая эмоциональную и ценностную базу для развития гражданского сознания. Это происходит в процессе социализации,

когда семья является первым и наиболее влиятельным институтом. Согласно теории социализации американского психолога Э. Эриксона, дети развивают идентичность через взаимодействие с родителями, которые моделируют поведение и передают ценности [Тулегенова, 2025]. В первую очередь патриотизм формируется через эмоциональные переживания: любовь к Родине передается через семейные традиции, рассказы о предках, празднование государственных праздников и уважение к государственным символам. Дети, воспитанные в семьях с сильными патриотическими установками, демонстрируют более высокий уровень гражданской ответственности. Теоретические и эмпирические данные подтверждают, что раннее семейное влияние определяет долгосрочные установки. В эпоху цифровых вызовов укрепление семейных связей становится приоритетом для сохранения национальной идентичности.

Образовательные учреждения также играют немаловажную роль в формировании патриотизма у молодежи, интегрируя его в учебный процесс и внеурочную деятельность. Патриотическое воспитание в образовательных учреждениях России регламентируется рядом нормативных документов. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» (№ 273-ФЗ, 2012 г.)⁵ предусматривает обязанность образовательных организаций способствовать духовно-нравственному развитию обучающихся, включая патриотическое воспитание. Федеральные государственные образовательные стандарты интегрируют соответствующие требования в учебные программы по истории, обществознанию, литературе и основам безопасности жизнедеятельности. Государственные программы, такие как «Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации» и «Развитие образования» до 2030 г., декларируют патриотизм как приоритетное направление⁶. Формирование патриотизма у обучающихся закладывается через учебные программы, внеклассные мероприятия и социально-педагогическую поддержку. Особую важность играют уроки истории, литературы, а также внеурочная деятельность, включающая проведение тематических праздников, памятных мероприятий, организацию патриотических клубов, волонтерских акций и многого другого. Для повышения эффективности интеграции патриотических ценностей в учебный процесс необходимы постоянная методическая поддержка и адаптация программ к современным

⁵ Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Режим доступа: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=500648&ysclid=mfdp16efx78993106> (дата обращения: 01.08.2025).

⁶ Федеральный проект «Патриотическое воспитание». Режим доступа: <https://edu.gov.ru/national-project/projects/patriot/> (дата обращения: 01.08.2025).

реалиям. Методическая поддержка включает разработку и обновление учебных материалов, тренингов для педагогов и мониторинг результатов. Без нее программы рискуют стать устаревшими или неэффективными.

Средства массовой информации (далее — СМИ) оказывают существенное влияние на формирование общественных настроений и национального самосознания, однако их роль в воспитании патриотизма характеризуется двойственностью. В определенных ситуациях медиа могут способствовать ослаблению патриотических чувств через распространение негативных образов государства, углубление социальной поляризации и циркуляцию недостоверной информации.

Теория культивации, предложенная Дж. Гербнером, утверждает, что длительное взаимодействие с негативным медиаконтентом способно формировать у аудитории искаженное представление о социальной реальности [Gerbner, Gross, Morgan, Signorielli, Shanahan, 2002]. Постоянный акцент на конфликтах, кризисах и коррупционных историях создает у граждан образ государства как небезопасного и несправедливого пространства, что закономерно ослабляет чувство национальной гордости и принадлежности к обществу.

Современные цифровые платформы усиливают эффект так называемых информационных пузырей, когда пользователи получают лишь односторонний поток данных, закрепляющий их критическое отношение к собственной стране. Подобная избирательность ведет к усилению общественной поляризации, что подрывает основы национальной сплоченности и ослабляет патриотические установки.

Распространение дезинформации снижает уровень доверия к государственным институтам и национальной символике. По данным Pew Research Center, молодежь, регулярно сталкивающаяся с подобного рода материалами, демонстрирует меньшую вовлеченность в патриотическую идеологию⁷.

Глобализированное медиaprостранство и активное присутствие международных СМИ способствуют продвижению универсальных ценностей, которые нередко вступают в противоречие с традиционными культурными установками и историческими нарративами, что дополнительно уменьшает привлекательность патриотизма среди молодых поколений.

Итак, воздействие медиа проявляется в четырех ключевых направлениях: создании негативного образа реальности, усилении социальной поляризации, распространении ложной информации и влиянии глобализационных процессов. Противостоять этим вызовам можно через развитие цифровой

грамотности и обеспечение более сбалансированного информационного поля.

Анализ показывает, что воспитание патриотических чувств молодежи является сложным многосоставным процессом. Помимо традиционной роли семьи и системы образования, значительное влияние оказывает медиасреда, которая может служить и инструментом государственной идеологии, и пространством для открытой дискуссии [Мищенко, 2023]. Цифровые технологии изменяют способы потребления информации, делая аудиторию более избирательной, что актуализирует задачу поиска равновесия между устоявшимися и новыми форматами коммуникации. Недостаточная проработанность этих процессов в странах с развивающейся медийной культурой указывает на необходимость дальнейших исследований.

Формирование у молодых людей патриотических чувств в настоящее время зависит от комплекса социальных, культурных и информационных факторов. Необходим системный и многоплановый подход, объединяющий усилия государства, образовательных учреждений, общественных организаций и самой молодежи. Только при таких условиях возможно формирование устойчивого патриотического сознания, способствующего укреплению национального единства и развитию общества.

Ценностные основания патриотизма / Value foundations of patriotism

Ценности занимают ключевое место в гуманитарных и социальных науках, так как они оказывают значительное влияние на формирование мировоззренческих установок, мотивации и моделей поведения личности. При этом, несмотря на признание их важности, вопросы, связанные с определением и систематизацией ценностей, продолжают вызывать научные дискуссии.

Вотечественной психологической традиции весомый вклад в исследование природы ценностей принадлежит крупным ученым. Так, С.Л. Рубинштейн рассматривал ценностные ориентации через принципы активности и детерминизма личности. По его мнению, ценности представляют собой базовые ориентиры человеческого существования, формирующиеся в процессе взаимодействия индивида с социумом и окружающей действительностью. Подход С.Л. Рубинштейна подчеркивает изменчивый, динамический характер ценностных структур, а также их тесную взаимосвязь с мотивационной сферой человека [Рубинштейн, 1946].

Ю.М. Жуков развил эти идеи в контексте социальной психологии, представив ценности в качестве важнейших регуляторов межличностного взаимодействия и группового поведения [Жуков, 1976]. Особую

⁷ Pew Research Center. Official website. Режим доступа: <https://www.pewresearch.org/> (дата обращения: 01.08.2025).

значимость его работы приобретают при анализе процессов социальной адаптации в условиях трансформации общественных отношений.

А.Г. Асмолов дополнил эту концепцию, выдвинув тезис о культурно-исторической обусловленности ценностных систем [Асмолов, 1990]. В его интерпретации ценности выступают инструментом адаптации личности к изменяющимся социальным условиям, что особенно значимо для понимания российского социокультурного контекста.

Объединяющим положением выступает тезис о ключевой роли ценностей в регуляции человеческого поведения, особенно в периоды социокультурных трансформаций. Если С.Л. Рубинштейн и А.Г. Асмолов делают акцент на индивидуально-личностном аспекте ценностной регуляции, то Ю.М. Жуков раскрывает их значение для обеспечения социальной сплоченности. Совместный вклад этих исследователей демонстрирует, как ценностные ориентации способствуют не только личностному развитию, но и поддержанию общественной стабильности, гармонично интегрируя индивидуальные и коллективные измерения человеческого существования.

В социологии ценности рассматриваются как социальные регуляторы поведения, которые обеспечивают стабильность общества и воспроизводство культуры. Классики науки, такие как М. Вебер и Э. Дюркгейм, указывали на то, что именно они обеспечивают смысловую целостность социальных практик [Тулегенова, 2025]. Современная социология различает ценности-инструменты и ценности-цели. Первые задают способы поведения, а вторые определяют конечные ориентиры. Патриотизм можно отнести к категории ценностей-целей, так как он выражает устремленность личности к высшей цели сохранения Родины и служения обществу.

В психологии ценности понимаются как элементы структуры личности, как мотивирующие факторы, определяющие выбор и поведение. Широкое распространение получила теория ценностных ориентаций Ш. Шварца, который выделил универсальные ценности, присущие различным культурам. Среди них безопасность, традиции, универсализм, самостоятельность, достижения. Патриотизм может быть связан сразу с несколькими универсальными ценностями: безопасностью, так как он предполагает стремление к защите Родины, традициями, так как он связан с уважением к прошлому, универсализмом, так как он выражает заботу о благополучии народа [Чимаров, 2023].

Патриотизм как ценность занимает особое место в системе ориентаций молодежи. Он выполняет несколько важных функций: интегративную, идентификационную, регулятивную и мобилизационную. Ин-

тегративная функция объединяет людей вокруг общих символов, истории и целей. Идентификационная — помогает осознать свою принадлежность к определенной общности. Регулятивная функция направляет поведение в соответствии с интересами страны. Мобилизационная функция активизирует энергию и ресурсы для решения общезначимых задач [Искендерова, Левченко, Сережникова, 2021].

Патриотизм в ценностном сознании современной молодежи отличается противоречивостью. С одной стороны, большинство молодых людей любят свою Родину и гордятся ее историей, но при этом их ценности смещены в сторону индивидуализма, успеха и материальной обеспеченности. Изменение ценностных ориентаций современной молодежи по сравнению с предыдущими поколениями является закономерным процессом, отражающим развитие общества. Однако существует мнение, что эти изменения не всегда носят позитивный характер. Социальные ценности часто уступают место индивидуальным, а главной целью становится высокий уровень материальной обеспеченности.

Таким образом, патриотизм в системе ценностей молодежи занимает место интегративной ценности, которая объединяет личные и общественные интересы. Он представляет собой не только чувство или убеждение, но и устойчивую установку, определяющую социальное поведение. Если патриотизм становится ценностью личности, он влияет на выбор профессии, на отношение к труду, на готовность участвовать в общественной жизни.

Эмпирические исследования патриотизма среди российской молодежи / Empirical studies of patriotism among Russian youth

Всероссийский центр изучения общественного мнения (далее — ВЦИОМ) регулярно проводит мониторинговые опросы, посвященные изучению патриотических настроений в российском обществе. Согласно данным ВЦИОМ, уровень патриотизма в российском обществе высок как никогда: 94 % россиян считают себя патриотами, в том числе 62 % — безусловными патриотами⁸. Особенно показательными являются данные о молодежи. Согласно исследованию, большинство российской молодежи от 18 до 24 лет считает себя патриотами своей страны. Этот показатель вырос на 16 % по сравнению с 2016 г. Высокий уровень патриотизма наблюдается и среди школьников: 97 % гордятся Россией, 83 % довольны жизнью в стране,

⁸ Russia Public Opinion Research Center. Official website. Режим доступа: <https://wciom.com/> (дата обращения: 01.08.2025).

а 91 % связывают свое будущее с Родиной. 88 % учащихся школ положительно относятся к церемониям поднятия флага и исполнению гимна. Социологи отмечают, что патриотические настроения среди молодежи становятся устойчивой тенденцией. На это повлияли такие факторы, как развитие системы образования и воспитания, мировоззренческие перемены в обществе, формирование новых возможностей для самореализации.

Интересно отметить, что для старшего поколения патриотизм в большей степени связан с готовностью защищать Родину и выполнять воинский долг. Молодежь же чаще связывает патриотизм с созидательной деятельностью, с возможностями для самореализации внутри страны, с участием в добровольческих и общественных проектах. Это различие связано с историческим опытом поколений [Чуракова, Демидик, 2024]. Старшее поколение воспитано в условиях советской системы, где большое внимание уделялось воинскому подвигу и идеалам коллективизма. Молодежь же формируется в условиях рыночной экономики и глобализации, где значимыми становятся индивидуальные достижения и возможности.

В результате исследования семантических полей патриотизма были получены следующие данные. В ходе мартовского опроса 2024 г. 8 из 10 россиян поделились своим пониманием того, что значит любить свою Родину⁹. На основе полученных ответов выделяются три основных семантических поля. Первое поле «Родина — это...» включает семью, дом, любовь к семье, заботу о близких; место, где человек родился, живет; свой город, край; благополучие, безопасность, благосостояние; детей; природу; Землю; страну/Россию. Второе поле «Любить Родину — это...» включает следующие действия: гордиться; защищать; вкладываться в развитие, процветание; знать и любить историю, культуру, традиции; жить в ней, не уезжать; быть патриотом; действовать в интересах страны; помогать, поддерживать. Третье поле «Любить Родину — значит, обладать определенными качествами» включает следующие качества: достоинство, ответственность; честность и порядочность; верность и преданность.

Результаты исследований, в том числе проведенных Фондом «Общественное мнение»¹⁰, показывают, что молодое поколение рассматривает патриотизм как значимую ценность, однако одновременно выражает неудовлетворенность социально-экономическими

условиями. Для части молодежи патриотическая позиция приобретает условный характер, напрямую зависящий от уровня социальной справедливости, перспектив профессионального роста и уверенности в будущем. Это указывает на то, что восприятие патриотизма в молодежной среде тесно связано с реальным жизненным опытом [Ермилова, 2024]. Когда государство обеспечивает благоприятные условия для личного развития, патриотизм воспринимается как подлинная ценность; в ситуации же неравенства и ограничений его значимость снижается.

Современные исследования ценностных установок молодого поколения выявляют новые особенности патриотического сознания. В отличие от традиционного понимания, молодежь нередко рассматривает патриотизм сквозь призму практической выгоды. Для них он оказывается неотделим от возможностей профессиональной самореализации и достижения успеха на родной земле.

Таким образом, патриотизм как ценность молодежи имеет специфические черты. Он проявляется в форме созидательной активности, в участии в волонтерских движениях, в поддержке культурных инициатив. Он становится важным фактором социальной интеграции, но в то же время зависит от того, насколько государство и общество способны обеспечить условия для реализации молодежного потенциала.

Риски, угрозы в формировании ценности патриотизма у молодежи / Risks and threats in shaping the value of patriotism among young people

Необходимо учитывать, что патриотизм не является статичной категорией. Он изменяется вместе с обществом. Молодежь связывает патриотизм с возможностями для развития, с качеством жизни, с социальным равенством. Это отражает изменения в структуре ценностей и потребностей.

Несмотря на устойчивое положение патриотизма в системе базовых ценностей российского общества и его последовательную поддержку на государственном уровне, процесс становления патриотического сознания среди молодежи сопровождается существенными вызовами. Эти вызовы носят многомерный характер, затрагивая социально-экономические отношения и культурно-информационную среду [Сарвилов, 2017]. Комплексное изучение данных проблемных аспектов создает необходимую основу для разработки эффективной государственной политики и образовательных программ, нацеленных на укрепление патриотических ориентиров молодого поколения.

⁹ Всероссийский центр изучения общественного мнения. О современном российском патриотизме. Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/o-sovremennom-rossiiskom-patriotizme> (дата обращения: 02.08.2025).

¹⁰ Фонд «Общественное мнение». Официальный сайт. Режим доступа: <https://fom.ru/> (дата обращения: 02.08.2025).

Существенное значение в формировании национальной идентичности имеет влияние процессов глобализации. Современное молодое поколение живет в условиях беспрецедентной открытости информационного пространства, где цифровые технологии и социальные сети обеспечивают постоянный доступ к широкому спектру источников, включая международные. Это, с одной стороны, стимулирует развитие критического мышления, расширяет кругозор и позволяет сопоставлять различные социальные и культурные модели. Однако с другой стороны, глобальная медиасреда создает риски для сохранения национально-культурной самобытности.

Процессы культурной унификации, распространение идеалов потребительской культуры и ориентации на индивидуальные достижения постепенно уменьшают ценность традиционных национальных ориентиров. Молодые люди оказываются перед дилеммой выбора между различными вариантами будущего, где личные интересы и национальные приоритеты нередко вступают в противоречие [Касамара, 2023].

Еще одними факторами риска стали индивидуализация и рост потребительских настроений. В условиях рыночной экономики молодежь часто видит успех как личное достижение, которое не связано с общественными интересами. Основное внимание смещается на карьеру, материальное благосостояние, личное самоутверждение. Патриотизм в такой системе ценностей может становиться второстепенным, уступая место индивидуальным целям. При этом нельзя утверждать, что индивидуализм и патриотизм полностью исключают друг друга. Однако очевидно, что при преобладании индивидуалистических установок снижается интерес к социальному служению и общественной активности.

Третьим значимым фактором выступают социально-экономические трудности. Молодые люди нередко сталкиваются с проблемами поиска работы, ограниченными возможностями карьерного роста и низким уровнем доходов. В таких обстоятельствах патриотизм утрачивает статус подлинной ценности и воспринимается, скорее, как формальный лозунг. Если у молодежи отсутствует ощущение перспектив в собственной стране, она теряет доверие к государственным институтам и начинает рассматривать варианты самореализации за пределами Родины.

Четвертой проблемой становится межпоколенческий разрыв в понимании патриотизма. Для старшего поколения он ассоциируется с военными подвигами, трудовыми свершениями и коллективистскими идеалами. Молодежь же чаще связывает его с качеством жизни, возможностями развития и личными достижениями [Муталимов, 2019]. Такая разница в воспри-

ятии нередко приводит к непониманию: старшие упрекают молодых в недостатке патриотизма, а молодые считают, что государство не создает условий для его проявления. В результате патриотизм утрачивает объединяющую функцию и превращается в предмет споров.

Пятым фактором риска является слабая вовлеченность молодежи в общественную деятельность. Несмотря на рост волонтерских инициатив и появление новых молодежных организаций, значительная часть молодых людей остается в стороне от социально-политической жизни: они редко участвуют в выборах, слабо интересуются политикой и предпочитают концентрироваться на личных делах. Такая пассивность препятствует развитию активного и деятельного патриотизма.

Дополнительным вызовом становится снижение уровня доверия к государственным структурам. Молодое поколение демонстрирует заметно меньшую степень доверия к органам власти, чем старшие возрастные группы. Причиной этого выступает восприятие системных проблем — коррупции, бюрократизации и социального неравенства.

К тому же наблюдается трансформация роли семьи как традиционного носителя ценностных ориентиров. Исторически именно родители передавали патриотические установки детям, однако в современных условиях эта функция ослабевает. Экономическая нестабильность вынуждает семью сосредотачиваться на материальных вопросах, тогда как молодежь все активнее усваивает ценности через цифровые каналы и социальные сети. Это закономерно снижает влияние семейного воспитания на формирование патриотического сознания.

Совокупное действие перечисленных факторов формирует серьезные вызовы для патриотического воспитания нового поколения. Тем не менее подобные трудности не исключают возможности укрепления патриотизма. Напротив, именно в периоды кризиса особенно ярко проявляется потребность общества в консолидации и укреплении национальной идентичности, что открывает перспективы для выработки эффективных стратегий воспитательной работы.

Пути укрепления патриотизма как ценности у молодежи / Ways to strengthen patriotism as a value among young people

В последние годы вопросы формирования патриотического сознания у молодежи приобрели особую актуальность в научной дискуссии и общественном дискурсе. Данная тенденция обусловлена глубокими трансформациями социальной структуры, интенсивным развитием цифровых технологий, новых культурных парадигм и процессами глобализации. Современное

молодое поколение характеризуется динамичным восприятием жизни, что требует выхода за рамки традиционных методик воспитания. Решение этой задачи предполагает разработку комплексного подхода, учитывающего специфические особенности нового поколения и современные условия его развития.

Ключевая роль в этом процессе принадлежит модернизации образовательной системы. Современное образование призвано не только транслировать знания, но и формировать личность, осознающую свою глубокую связь с Отечеством. Эффективное патриотическое воспитание в образовательных учреждениях должно включать вовлечение учащихся в исследовательскую работу, участие в предметных олимпиадах, конкурсах и творческих проектах, раскрывающих многообразие культурного и исторического наследия России. Принципиально важно, чтобы образовательный процесс был направлен не на механическое воспроизведение информации, а на развитие способности к критическому осмыслению и соотнесению исторического опыта с реалиями [Кульбачевская, 2023].

Еще одним значимым инструментом укрепления патриотизма через образование становится организация добровольческих инициатив. Волонтерское движение способствует развитию гражданской активности и формирует чувство сопричастности к жизни страны. Молодежь, участвующая в экологических акциях, социальных программах помощи пожилым людям или в культурных проектах, получает опыт, который укрепляет личную связь с обществом и государством. Этот опыт становится основой патриотизма, который не ограничивается словами, а выражается в конкретных поступках.

Следующим направлением является развитие молодежной политики в сфере культуры и искусства. Молодежь традиционно воспринимает культуру как пространство самовыражения, поэтому именно здесь можно наиболее эффективно укреплять патриотические ценности. Кино, музыка, театр, литература и художественные проекты формируют эмоциональный фон, который позволяет воспринимать патриотизм не как сухую категорию, а как живое переживание. Поддержка молодежных культурных инициатив, организация фестивалей, выставок и творческих конкурсов позволяет не только сохранять традиции, но и интегрировать их в современные формы самовыражения.

Еще одним направлением укрепления патриотизма выступает формирование социального доверия. Молодежь часто связывает патриотизм с ощущением справедливости и перспектив для будущего. Если государство демонстрирует заботу о молодежи, создает условия для образования, трудоустройства, предпринимательства и научных исследований, патриоти-

ческие установки становятся устойчивыми. Социальная политика в этом случае играет ключевую роль. Доступность жилья, развитие инфраструктуры, поддержка молодежных инициатив и создание равных возможностей в разных регионах формируют уверенность в завтрашнем дне. Патриотизм укрепляется, когда молодые люди видят, что их усилия могут приносить результат в рамках собственной страны.

Еще одним направлением является развитие диалога между поколениями. Молодежь усваивает ценности не только через школу и медиа, но и через семью, наставников и старших коллег. Личный пример родителей и учителей играет значительную роль в формировании патриотических установок. При этом важно, чтобы диалог между поколениями был основан не на наставлениях, а на совместных проектах и личном взаимодействии. Молодые люди должны иметь возможность обсуждать вопросы истории, культуры и современности в открытой форме. Такой диалог помогает передавать ценности неформально, через живой опыт общения.

Важным путем укрепления патриотизма выступает развитие проектной деятельности. Молодежные организации могут становиться площадками для реализации инициатив, направленных на благо общества. Реализация социальных, экологических, культурных и образовательных проектов формирует у молодых людей чувство личной ответственности за будущее страны. Проектная деятельность позволяет соединять патриотические идеи с конкретными действиями и приносить осязаемые результаты [Гревцева, 2025].

Значительную роль в укреплении патриотизма играет духовно-нравственное воспитание. Речь идет не только о религиозных ценностях, но и о формировании общечеловеческих нравственных ориентиров. Молодежь должна понимать ценность семьи, уважение к старшим, необходимость солидарности и взаимопомощи. Они создают основу для восприятия патриотизма как органичной части мировоззрения.

Таким образом, пути укрепления патриотизма как ценности у молодежи включают целый комплекс мер. Это совершенствование системы образования и воспитания, развитие культурной и информационной политики, формирование социального доверия, создание новых героев и символов, организация диалога между поколениями, участие в международных проектах, поддержка проектной деятельности, развитие спорта и духовно-нравственное воспитание. Только при сочетании всех этих направлений возможно устойчивое формирование патриотизма, который будет восприниматься молодежью не как внешняя установка, а как личная ценность.

Заключение / Conclusion

Анализ теоретических основ патриотизма показал его междисциплинарный характер. В философии он рассматривается как духовно-нравственное чувство, в социологии — как фактор социальной интеграции, в политологии — как основа политической лояльности, в педагогике — как цель воспитания. Это многообразие подходов свидетельствует о значимости патриотизма для различных сфер общественной жизни и необходимости учета всех его аспектов при разработке программ патриотического воспитания.

Современное состояние патриотических настроений среди российской молодежи характеризуется высоким уровнем самоидентификации как патриотов. Согласно последним опросам, большинство молодых людей в возрасте от 18 до 24 лет считают себя патриотами своей страны. Этот показатель значительно вырос за последние годы, что свидетельствует о позитивных тенденциях в ценностных ориентациях юного поколения. Однако за этими цифрами скрывается сложная и противоречивая картина, включающая различные семантические поля понимания патриотизма, включая любовь к малой родине и семье, а также готовность к защите страны.

Современный патриотизм молодежи приобретает выраженный прагматический характер. Новое поколение все чаще ассоциирует любовь к Родине с реальными возможностями для самореализации, достойным уровнем жизни и социальной справедливостью. Эта трансформация отражает эволюцию ценностных ориентиров в условиях рыночной экономики и глобализационных процессов. Для современного молодого человека патриотизм означает не только гордость за историческое наследие, но и уверенность в будущем страны, готовность вносить практический вклад в ее развитие через конкретные действия и проекты.

Однако процесс формирования патриотического сознания сталкивается с комплексом серьезных вызовов. Глобализация и открытость информационного пространства несут риски размывания национальной идентичности и ослабления интереса к традиционным ценностям. Распространение индивидуалистических установок и потребительских моделей поведения создает конкуренцию ценностям служения и коллективной ответственности. Социально-экономические проблемы, трудоустройство, карьерный рост, уровень доходов способны подрывать доверие к институтам государства и снижать привлекательность патриотических идеалов.

Особую опасность представляет целенаправленное информационное воздействие деструктивных сил, использующих цифровые платформы для манипуляции

сознанием молодежи. Дополнительными осложняющими факторами выступают разрыв в понимании патриотизма, снижение социальной вовлеченности, дефицит позитивных образцов для идентификации и кризис доверия к властным институтам.

Несмотря на многообразие угроз, развитие патриотизма у молодежи не только сохраняет свою актуальность, но и приобретает особую значимость в современных условиях. Как демонстрирует анализ, именно в периоды кризисов и вызовов возникает объективная потребность в консолидации общества и укреплении национальной идентичности. Государственная политика в сфере патриотического воспитания требует системного характера и последовательной реализации с обязательным учетом изменяющихся запросов молодого поколения и современных социокультурных реалий.

Ключевыми направлениями укрепления патриотизма как ценности у молодежи являются совершенствование системы образования через интеграцию патриотического воспитания во все учебные дисциплины и использование инновационных педагогических технологий, развитие гражданских институтов, включая поддержку молодежных организаций, волонтерского движения, создание креативных пространств для реализации патриотических инициатив, осуществление государственных программ, направленных на сохранение исторической памяти и культурного наследия, стимулирование СМИ к более активному и качественному освещению патриотической тематики.

В конечном итоге патриотизм остается фундаментальной основой российского общества и государственности. Его укрепление в сознании молодежи является залогом будущего, единства, суверенитета и успешного развития в сложных условиях современного мира. Формирование зрелого, ответственного патриотизма, основанного не на слепом восхвалении, а на глубоком понимании истории и культуры своей страны, готовности к созидательной деятельности и критическому осмыслению действительности, должно стать приоритетом для государственной политики, системы образования и гражданского общества.

Проведенное исследование подтверждает, что патриотизм как ценность российской молодежи продолжает развиваться, приобретая новые формы и смыслы в различных социально-экономических и политических условиях. Понимание этих изменений, учет особенностей современного молодого поколения являются необходимым условием для успешного формирования патриотического сознания и обеспечения национальной безопасности России в долгосрочной перспективе.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Асмолов А.Г. Психология личности. Принципы общепсихологического анализа. М.: Московский ордена Ленина, ордена Октябрьской революции и ордена Трудового Красного Знамени государственный университет имени М.В. Ломоносова; 1990. 367 с.

Гревцева Г.Я. Проектная деятельность как средство воспитания патриотизма. Инновационное развитие профессионального образования. 2025;2(46):131–136.

Ермилова Р.С. Воспитание патриотизма среди молодежи при помощи вовлечения их в волонтерскую деятельность. В кн.: Всероссийские педагогические чтения 2024: сборник статей III Всероссийской научно-практической конференции, Петрозаводск, 3 июня 2024 г. Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая наука»; 2024. С. 59–64.

Жуков Ю.М. Ценности как детерминанты принятия решений. Социально-психологический подход к проблеме. В кн.: Психологические проблемы регуляции социального поведения. М.: Наука; 1976. С. 255–276.

Искендерова Я.Ю., Левченко И.А., Сerezникова Т.Л. Доверие в правовом сознании российской молодежи. Вестник Южно-Российского государственного технического университета. Серия: Социально-экономические науки. 2021;5(14):27–34. <http://doi.org/10.17213/2075-2067-2021-5-27-34>

Касамара В.А. Многогранный патриотизм: от концепции к исследованию молодежных представлений. Журнал социологии и социальной антропологии. 2023;3(26):201–233. <http://doi.org/10.31119/jssa.2023.26.3.8>

Кульбачевская О.В. Патриотизм молодежи как стратегический ресурс развития России: потенциал, вызовы, риски. Вестник антропологии. 2023;4:20–36. <http://doi.org/10.33876/2311-0546/2023-4/20-36>

Мищенко Д.Н. Системная модель управления профессиональной мобильностью российской молодежи в эпоху глобальной информатизации. Вестник Южно-Российского государственного технического университета. Серия: Социально-экономические науки. 2023;4(16):71–78. <http://doi.org/10.17213/2075-2067-2023-4-71-78>

Муталимов А.Э. Патриотизм через призму этических и этнонациональных аспектов развития общества. Региональные проблемы преобразования экономики. 2019;2(100):68–74. <http://doi.org/10.26726/1812-7096-2019-2-68-74>

Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. 2^е изд. М.: Учпедгиз; 1946. 704 с.

Сарвилов Д.В. Проблема патриотизма среди молодежи. В кн.: Будущее науки – 2017: сборник научных статей 5-й Международной молодежной научной конференции, том 2, Курск, 26–27 апреля 2017 г. Курск: Университетская книга; 2017. С. 191–193.

Тулегенова Д.Д. Патриотизм в представлениях российской молодежи: политико-психологический анализ. Государственное управление. Электронный вестник. 2025;108:148–159. <http://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-108-2025-148-159>

Чимаров С.Ю. Шалом Шварц об инструментарию оценки человеческих ценностей: в контексте психологической работы с личным составом полиции. Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023;10–4(85):67–69. <http://doi.org/10.24412/2500-1000-2023-10-4-67-69>

REFERENCES

Asmolv A.G. Personality psychology. Principles of general psychological analysis. Moscow: M.V. Lomonosov Moscow State University of the Order of Lenin, the Order of the October Revolution and the Order of the Red Banner of Labour; 1990. 367 p. (In Russian).

Boulianne S. Social media use and participation: a meta-analysis of current research. Information, Communication & Society. 2015;5(18):524–538. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2015.1008542>

Chimarov S.Yu. Shalom Schwartz about the toolkit for assessing human values: in the context of psychological work with police personnel. International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2023;10–4(85):67–69. (In Russian). <http://doi.org/10.24412/2500-1000-2023-10-4-67-69>

Churakova E.A., Demidik M.N. Influence of mass media on patriotism among youth. In: Priorities of socio-economic development of Russia in a multipolar world: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference of Teaching Staff, Students, Graduates and Postgraduates, Saratov, April 24–25, 2024. Saratov: Yuri Gagarin State Technical University of Saratov; 2024. Pp. 464–467. (In Russian).

Ermilova R.S. Fostering patriotism among young people by involving them in volunteer activities. In: All-Russian pedagogical readings 2024: Proceedings of the III All-Russian Scientific and Practical Conference, Petrozavodsk, June 3, 2024. Petrozavodsk: International Center for Scientific Partnership “New Science”; 2024. Pp. 59–64. (In Russian).

Gerbner G., Gross L., Morgan M., Signorielli N., Shanahan J. Growing up with television: cultivation processes. In: Media effects. Advances in theory and research. 2nd ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates; 2002. Pp. 43–67.

Grevtseva G.Ya. Project activities as a means of patriotism education. Innovative development of vocational education. 2025;2(46):131–136. (In Russian).

Iskenderova Ya.Yu., Levchenko I.A., Serezchnikova T.L. Trust in the legal consciousness of Russian youth. Bulletin of the South-Russian State Technical University. Series: Socio-Economic Sciences. 2021;5(14):27–34. (In Russian). <http://doi.org/10.17213/2075-2067-2021-5-27-34>

Kasamara V.A. Multifaceted patriotism: from concept to research on youth representations. The Journal of Sociology and Social Anthropology. 2023;3(26):201–233. (In Russian). <http://doi.org/10.31119/jssa.2023.26.3.8>

Kulbachevskaya O.V. Youth patriotism as a strategic resource for Russia's development: potential, challenges, risks. Herald of Anthropology. 2023;4:20–36. (In Russian). <http://doi.org/10.33876/2311-0546/2023-4/20-36>

Mishchenko D.N. System model of professional mobility management of Russian youth in the era of global informatization. Bulletin of the South-Russian State Technical University. Series: Socio-Economic Sciences. 2023;4(16):71–78. (In Russian). <http://doi.org/10.17213/2075-2067-2023-4-71-78>

Mutalimov A.E. Patriotism through the lens of ethical and ethnonational aspects of society evolution. Regional problems of transforming the economy. 2019;2(100):68–74. (In Russian). <http://doi.org/10.26726/1812-7096-2019-2-68-74>

Rubinstein S.L. Fundamentals of general psychology. 2nd ed. Moscow: Uchpedgiz; 1946. 704 p. (In Russian).

Чуракова Е.А., Демидик М.Н. Влияние средств массовой информации на патриотизм среди молодежи. В кн.: Приоритеты социально-экономического развития России в многополярном мире: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава, студентов, магистрантов и аспирантов, Саратов, 24–25 апреля 2024 г. Саратов: Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.; 2024. С. 464–467.

Boulianne S. Social media use and participation: a meta-analysis of current research. *Information, Communication & Society*. 2015;5(18):524–538. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2015.1008542>

Gerbner G., Gross L., Morgan M., Signorielli N., Shanahan J. Growing up with television: cultivation processes. In: *Media effects. Advances in theory and research*. 2nd ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates; 2002. Pp. 43–67.

Sarvilov D.V. Problem of patriotism among youth. In: *Future of science – 2017: Proceedings of the 5th International Youth Scientific Conference*, volume 2, Kursk, April 26–27, 2017. Kursk: Universitetskaya kniga; 2017. Pp. 191–193. (In Russian).

Tulegenova D.D. Patriotism in the views of Russian youth: a political and psychological analysis. *Public Administration. E-journal*. 2025;108:148–159. (In Russian). <http://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-108-2025-148-159148>

Zhukov Yu.M. Values as determinants in decision making. A sociopsychological approach to the problem. Moscow: Nauka; 1976. Pp. 255–276. (In Russian).

Патриотизм и молодежь в условиях цифровой трансформации: теоретические основы и социально-политические особенности реализации молодежной политики

Судоргин Олег Анатольевич

Д-р полит. наук, директор Научно-исследовательского института государственной политики и управления отраслевой экономикой, проф. каф. государственного управления и политических технологий

ORCID: 0000-0001-7670-7238, e-mail: oa_sudorgin@guu.ru

Величко Антон Иванович

Мл. науч. сотр. Отдела научной деятельности Управления координации научных исследований

ORCID: 0009-0009-0722-5900, e-mail: ai_velichko@guu.ru

Рогов Дмитрий Олегович

Ассист. каф. управления транспортными комплексами

ORCID: 0009-0004-4805-1971, e-mail: do_rogov@guu.ru

Государственный университет управления, 109542, Рязанский пр-т, 99, г. Москва, Россия

Аннотация

Исследуются теоретические и методологические основы взаимосвязи молодежной политики и формирования патриотизма в условиях стремительной цифровой трансформации современного общества. Рассматривается эволюция понимания патриотизма от классических философских концепций до современных интерпретаций, акцентируется внимание на социокультурных и политических факторах, определяющих специфику гражданской социализации молодежи. Особое внимание уделено анализу влияния цифровых технологий и социальных сетей на процессы формирования национальной идентичности, а также на трансформацию традиционных механизмов патриотического воспитания. В работе сопоставляются российские и зарубежные подходы к молодежной политике, проводится обзор нормативно-правовой базы, программных документов и педагогических инноваций, включая симулякральный, проблемно ориентированный и герменевтический подходы. Выявлены основные противоречия между потребностью в сохранении национально-культурной преемственности и проблемами цифровой среды, формирующей глобализированные и фрагментированные идентичности. На основе междисциплинарного анализа обосновываются рекомендации по совершенствованию нормативно-правовой базы, развитию цифрового гражданского образования, по формированию устойчивой политической идентичности молодежи и повышению эффективности патриотических инициатив. Таким образом, работа предлагает целостное понимание патриотизма как ценностного, социального и политического феномена, интегрированного в цифровую эпоху.

Ключевые слова: молодежная политика, патриотизм, цифровизация, политическая идентичность, гражданское воспитание, цифровые технологии, официальные документы, совершенствование нормативной базы

Благодарности. Статья подготовлена в рамках исследования, реализуемого за счет средств федерального бюджета по государственному заданию (источник финансирования — Министерство науки и высшего образования Российской Федерации) по теме «Историко-политические особенности российской цивилизации как базовая основа формирования ценностного суверенитета российской молодежи». Регистрационный номер: 1025030400111-6-5.4.1. Код (шифр) научной темы, присвоенной учреждением: FZNW-2025-0012.

Для цитирования: Судоргин О.А., Величко А.И., Рогов Д.О. Патриотизм и молодежь в условиях цифровой трансформации: теоретические основы и социально-политические особенности реализации молодежной политики // Управление. 2025. Т. 13. № 3. С. 176–186. DOI: [10.26425/2309-3633-2025-13-3-176-186](https://doi.org/10.26425/2309-3633-2025-13-3-176-186)



Received: 05.08.2025

Revised: 11.09.2025

Accepted: 13.09.2025

Patriotism and youth in the context of digital transformation: theoretical foundations and socio-political features of the implementation of youth policy

Oleg A. Sudorgin

Dr. Sci. (Polit.), Director of the Scientific Research Institute of Public Policy and Management of Sectoral Economics,
Prof. at the Public Administration and Political Technologies Department

ORCID: 0000-0001-7670-7238, e-mail: oa_sudorgin@guu.ru

Anton I. Velichko

Junior Researcher at the Scientific Activities Department of the Office for the Coordination of Scientific Research

ORCID: 0009-0009-0722-5900, e-mail: ai_velichko@guu.ru

Dmitry O. Rogov

Assist. at the Transport Complex Management Department

ORCID: 0009-0004-4805-1971, e-mail: do_rogov@guu.ru

State University of Management, 99, Ryazansky prospekt, Moscow 109542, Russia

Abstract

The article explores the theoretical and methodological foundations of the relationship between youth policy and the formation of patriotism in the context of rapid digital transformation of modern society. It examines the historical evolution of the concept of patriotism, from classical philosophical interpretations to contemporary understandings, and highlights the sociocultural and political factors shaping civic socialisation of youth. Particular attention is paid to the impact of digital technologies and social media on the processes of national identity formation as well as on the transformation of traditional mechanisms of patriotic education. The paper compares Russian and foreign approaches to youth policy, analyses regulatory frameworks, programme documents, and pedagogical innovations, including simulacrum, problem-based, and hermeneutic approaches. The study identifies key contradictions between the need to preserve national cultural continuity and challenges of the digital environment, which fosters globalised and fragmented identities. Based on an interdisciplinary analysis, recommendations are proposed to improve the regulatory framework, develop digital civic education, strengthen the political identity of youth, and increase the effectiveness of patriotic initiatives. Thus, the article provides a comprehensive understanding of patriotism as a value-based, social, and political phenomenon integrated into the digital era.

Keywords: youth policy, patriotism, digitalisation, political identity, civic education, digital technologies, official documents, improvement of regulatory framework

Acknowledgments. This article was prepared as part of the research funded by the federal budget under a state assignment (funding source: the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation) on the topic "Historical and political features of Russian civilization as the basic foundation for the formation of the value sovereignty of Russian youth." Registration number: 1025030400111-6-5.4.1. Code (cipher) of the scientific topic assigned by the founder: FZNW-2025-0012.

For citation: Sudorgin O.A., Velichko A.I., Rogov D.O. (2025). Patriotism and youth in the context of digital transformation: theoretical foundations and socio-political features of the implementation of youth policy. *Upravlenie / Management (Russia)*, 13 (3), pp. 176–186. DOI: 10.26425/2309-3633-2025-13-3-176-186



Введение / Introduction

В контексте продолжающейся глобальной цифровой трансформации вопрос национальной идентичности и патриотизма приобрел новые измерения, особенно в рамках молодежной политики и гражданского воспитания. Феномен патриотизма, исторически основанный на эмоциональной привязанности к своей Родине, превратился в сложную идеологическую конструкцию, охватывающую моральную ответственность, национальную лояльность, гражданскую солидарность и активное участие в общественной жизни. В контексте российского политического дискурса патриотизм сохраняет свою роль основополагающего принципа национального единства, служащего важнейшим фактором поддержания стабильности в обществе и обеспечения политической легитимности. Этому явлению сопутствует экспоненциальный рост цифровых коммуникационных платформ, экосистем социальных сетей и алгоритмического посредничества в информационных потоках [Палюта, 2024]. Эти изменения привели как к появлению новых возможностей, так и к беспрецедентным вызовам в стремлении привить молодежи патриотические ценности.

В XXI в. цифровая среда превратилась из простого технологического дополнения к человеческому взаимодействию в неотъемлемый элемент социализации, формирования идентичности и участия в политической жизни. Эта цифровая запутанность имеет глубокие последствия для механизмов гражданского участия, поскольку привносит децентрализованные, транснациональные и часто идеологически амбивалентные нарративы в процессы формирования идентичности. Следовательно, передача национальных ценностей и патриотического сознания сталкивается с двойственным императивом: сохранить культурную преемственность и одновременно адаптироваться к эпистемологической логике и коммуникативным кодам цифровой эпохи [Величко, 2025].

В этом контексте российская государственная молодежная политика, определяемая как система институциональных, правовых и программных мероприятий, направленных на содействие развитию социально ответственных, патриотичных и граждански активных молодых граждан, должна противостоять фундаментальному противоречию. С одной стороны, она стремится привить устойчивые моральные и национальные ценности с помощью традиционных образовательных методов, культурных программ и памятных практик, и наоборот, все более актуальным становится взаимодействие с молодежью, которая преимущественно использует цифровые интерфейсы, социальные сети и контент, управляемый алгоритмами

[Леонова, Волкова, 2021]. Этот цифровой ландшафт способен фрагментировать, размывать или даже подорывать устоявшиеся представления о национальной идентичности.

В данной статье представлено тщательное политическое и теоретическое исследование взаимосвязи между молодежной политикой и развитием патриотизма в условиях цифровизации. В тексте используется междисциплинарный подход, объединяющий методологии философии, социологии и политологии для изучения исторической эволюции патриотического дискурса. В нем также используется критическая оценка концептуальной и институциональной архитектуры современной российской молодежной политики, а также рассматривается то, как цифровые технологии меняют методы гражданского воспитания и патриотической социализации. Анализ опирается на классические и современные теоретические основы, включая труды Ж.-Ж. Руссо, А.Н. Радищева, В.С. Соловьева и И.А. Ильина, а также рассматривает социологические парадигмы. Это исследование изучает влияние Э. Дюркгейма и последующие современные интерпретации в контексте российской академической традиции [Зайцев, 2025].

Более того, интеграция цифровых инструментов в сферу патриотического воспитания, финансируемого государством, вызывает серьезные вопросы относительно эффективности, инклюзивности и ценностной ориентации этих мероприятий. В то время как государство продолжает играть ключевую роль в построении идеологического ландшафта, гражданское общество, академические институты и цифровые сообщества все чаще признаются в качестве жизненно важных заинтересованных сторон в совместном формировании гражданского сознания и национальных ценностей. Интеграция герменевтических, проблемно ориентированных и основанных на симулякрах педагогических стратегий в цифровое гражданское образование свидетельствует о парадигмальном сдвиге в сторону более диалогичных, критических и контекстно-зависимых форм патриотического воспитания.

Цель настоящего исследования — сформулировать научно, политически обоснованное и этически последовательное видение патриотического воспитания в эпоху цифровых технологий. Гипотеза заключается в том, что устойчивая политическая идентичность российской молодежи может быть достигнута только путем стратегического синтеза цифровой инклюзивности, гражданской активности и образования, основанного на ценностях национального культурного наследия [Колбаско, 2023]. Рассматривая патриотизм в рамках более широкой матрицы цифровой модернизации, социальной сплоченности и политики

идентичности, эта статья вносит свой вклад в разработку более адаптивной, отзывчивой и ориентированной на будущее молодежной политики в Российской Федерации (далее — РФ, Россия).

Теоретические основы патриотизма и молодежной политики / Theoretical foundations of patriotism and youth policy

Понятие патриотизма, как оно изначально трактовалось, возникло в древних цивилизациях как глубокое чувство преданности своему непосредственному географическому сообществу. В контексте греческой и римской античности термин «Родина» использовался для обозначения городов-государств. Данное понятие было тесно переплетено с почитанием местных божеств и приверженностью обычаям предков, что способствовало глубокому чувству идентичности и преданности. Появление национальных государств в Европе раннего нового времени совпало с эволюцией патриотизма, который приобрел более широкий национальный характер, основанный на общем языке, культуре и территории. Во времена Просвещения такие мыслители, как Ж.-Ж. Руссо, выдвигали идею о том, что патриотизм должен базироваться не на почтении к монархам, а, скорее, на гражданской активности и коллективной воле населения. В своем основополагающем эссе о национальном образовании Ж.-Ж. Руссо сформулировал концепцию воспитания граждан, которые любили бы свою страну по склонности и выбору, а не по принуждению [Лебедева, Максимов, 2023].

В России мыслитель эпохи Просвещения А.Н. Радищев подчеркивал мысль о том, что не все люди, родившиеся на Родине, заслуживают почетного звания «сын Отечества». Он утверждал, что обладание патриотическими качествами требует выполнения моральной ответственности и внесения вклада в улучшение общества. Последующие философы, в том числе В.С. Соловьев и И.А. Ильин, концептуализировали патриотизм как синтез духовного и гражданского измерений. В.С. Соловьев выдвинул аргумент о том, что любовь к своей стране укрепляет общечеловеческие ценности, а не противоречит им. И.А. Ильин определил патриотизм как добровольное внутреннее обязательство, прочно укоренившееся в моральной структуре личности. По словам И.А. Ильина, он характеризуется большой духовной преданностью, чувством крепкого национального единства, долга и чести, а также глубоким почтением к культурному наследию своей нации. Он подчеркнул, что для русской культуры характерны глубокая приверженность служению, самопожертвование, вера и мужество — ценности,

которые в совокупности формируют особую патриотическую этику [Сабына, 2024].

Социологические подходы также акцентируют внимание на социальном конструировании патриотизма. Согласно теории Э. Дюркгейма, практика коллективных ритуалов и следование культурным нормам способствуют воспитанию чувства солидарности у молодежи. Н.П. Лузин концептуализировал патриотизм как древнее социальное явление, проходящее различные стадии в зависимости от социальной общности, которая его принимает. Современные исследователи утверждают, что патриотизм лучше всего понимать как многогранный феномен, охватывающий эмоциональную привязанность, культурную идентичность и гражданскую активность [Мальцева, Ермилова, Турянская, 2025].

РФ определяет молодежную политику как систему государственных и общественных мер, направленных на создание условий для личностного развития и социальной интеграции молодых граждан. В современной молодежной политике большое внимание уделяется патриотическому воспитанию как средству укрепления национального единства, нравственных ценностей и социальной стабильности. В официальных документах и программах указывается: крайне важно воспитывать глубокое чувство патриотизма, уважение к историческим традициям и непоколебимую готовность защищать суверенитет страны.

Однако ученые отмечают, что развитие российской молодежной политики пока не привело к установлению четких правовых определений и концептуальных границ для молодежи как социальной категории. Законодательная база постоянно развивается, и государство традиционно оказывает существенную поддержку молодежным инициативам. Несмотря на широкое распространение программ, посвященных патриотическому и нравственному воспитанию, материальная поддержка некоторых из них сокращается, а охват цифровыми технологиями остается недостаточным. Значительное количество исследований, посвященных молодежной политике, подчеркивает важность содействия политическому самосознанию, личностному росту и самореализации молодых граждан. В то же время государство должно воздерживаться от навязывания идеологических ценностей с позиции превосходства [Третьякова, 2024]. Вместо этого следует создавать условия, способствующие самостоятельному развитию молодежных сообществ, одновременно укрепляя общее чувство национальной идентичности.

Стремительный прогресс в области цифровых технологий оказал глубокое влияние практически на все сферы общественной жизни, включая образование, управление и культурное самовыражение. В этой

быстро меняющейся среде цифровой контент стал важным фактором, способствующим развитию молодежи, предоставляя ей беспрецедентные возможности для общения, образования и участия в гражданских процессах. По мнению российских ученых, цифровые платформы все чаще служат каналами, с помощью которых молодые люди могут участвовать в процессах принятия решений и вносить значимый вклад в публичный дискурс [Вишневский, 2020]. Эмпирические данные свидетельствуют о том, что цифровые инструменты способны помочь устранить давние барьеры на пути участия общественности и способствовать более инклюзивному потоку информации.

Однако цифровизация молодежной политики остается неравномерной и сопровождается ограничениями. Тщательное изучение научных источников показывает, что государственные молодежные инициативы демонстрируют незначительное и преимущественно пассивное присутствие на платформах социальных сетей. Вместо того, чтобы способствовать интерактивному диалогу, эти программы преимущественно распространяют односторонний информационный контент. Такая неадекватность в принятии эффективных стратегий цифровой коммуникации существенно затрудняет усилия по патриотическому воспитанию и не находит отклика у поколений, привыкших к цифровым технологиям. Кроме того, всепроникающее влияние глобального цифрового пространства подвергает молодых людей воздействию внешних культурных стереотипов, которые могут вступать в противоречие с национальными рамками идентичности и внутренними системами ценностей.

Внутренняя политика страны характеризуется двойным акцентом на цифровизацию и патриотическое воспитание, сочетание которых может привести к возникновению напряженности. По мнению политологов, реализация этих двух стратегий повысила бы согласованность политики. Однако анализ официальных презентаций свидетельствует о потенциальном риске того, что цифровизация может поставить под угрозу усилия по формированию устойчивой патриотической идентичности. Цифровизация, направленная на технологическую модернизацию всех секторов, начиная от лесозаготовок и заканчивая образованием, может непреднамеренно привести к ослаблению традиционных институтов гражданской социализации. Однако без тщательной интеграции цифровые медиа способствуют распространению глобальных идеологий, а не национальных ценностей, что потенциально может привести к нестабильной и конформистской идентичности [Шевченко, 2025].

Конфликт возникает отчасти из-за того, что патриотическое воспитание опирается на устойчивые

нарративы, символы и ритуалы, которые культивируют коллективную память, в то время как цифровые платформы способствуют быстрому обмену, фрагментации информации и индивидуализированному потреблению. Подростки ориентируются в транснациональной цифровой среде, для которой характерно стирание границ, — явление, порождающее дихотомию между глобальным гражданством и национальной идентичностью. Следовательно, чрезмерное доверие к цифровым коммуникациям может потенциально ослабить эмоциональную и моральную основы патриотизма.

Несмотря на вышеупомянутые трудности, цифровые технологии также предоставляют уникальные возможности для патриотической социализации. Были продемонстрированы интерактивные платформы, которые способствуют более эффективному взаимодействию с молодежью, чем традиционные лекции, посредством предоставления образовательного контента, виртуальных экскурсий и материалов о культурном наследии. Недавние исследования в области педагогики предполагают использование симуляционного, проблемно ориентированного и герменевтического подходов в качестве средства формирования патриотических настроений в цифровой среде. Было продемонстрировано, что интеграция кибернетического, информационного и социокультурного контекстов в рамках высшего образования способствует интерпретации студентами сообщений средств массовой информации, размышлениям о национальной истории и развитию навыков критического мышления.

Чтобы проиллюстрировать концептуальную основу, симулятивный подход делает акцент на взаимодействии с цивилизационными кодами, которые одновременно ссылаются сами на себя и расходятся с самими собой. Это облегчает различие между подлинными культурными принципами и их имитационными репрезентациями [Асеев, 2021]. Эмпирические исследования показали, что методология проблемного обучения способствует критическому осмыслению студентами сложных вопросов, связанных с национальной идентичностью, патриотизмом и историческим сознанием. Эта педагогическая тактика развивает аналитическое мышление и укрепляет способность учащихся выявлять манипулятивные высказывания и противодействовать им [Синютин, Чистяков, Игошева, 2024].

Одновременно герменевтический подход функционирует как учебная модель, направленная на развитие способности расшифровывать противоречивые потоки информации в когнитивном, культурно-цивилизационном и индивидуальном измерениях. Когда эти стратегии интерпретации интегрируются с целенаправленно отобранным цифровым контентом, они обладают

преобразующим потенциалом для изменения цифровой среды — из источников идеологической уязвимости в инструментальные средства укрепления патриотического воспитания [Соколова, Третьякова, 2024].

Методологические подходы к исследованию патриотизма в цифровую эпоху / Methodological approaches to the study of patriotism in the digital era

Методология данного исследования базируется на комплексной междисциплинарной основе, которая объединяет исторический, философский, социологический и политологический подходы. Во-первых, был использован историко-сравнительный метод, чтобы проследить эволюцию понятия патриотизма от его истоков в классической античности до его переосмысления в эпоху Просвещения и последующей адаптации в рамках русских интеллектуальных традиций XIX в. и XX в. [Селезнева, Зиненко, 2021]. Данный подход способствовал выявлению как преемственности, так и разрыва в том, как патриотизм ассоциировался с гражданским долгом, коллективной солидарностью и моральной ответственностью.

Во-вторых, философская герменевтика была использована для интерпретации классических и современных текстов, в которых патриотизм рассматривается в качестве этической и политической категории. Труды Ж.-Ж. Руссо, А.Н. Радищева, В.С. Соловьева и И.А. Ильина были подвергнуты комплексному анализу, позволившему достичь тонкого понимания этого явления как морального обязательства и гражданской практики. Этот метод способствовал изучению патриотизма не только как описательной категории, но и как предписывающего принципа, формирующего гражданскую идентичность молодых поколений.

В-третьих, социологические теории коллективной идентичности и гражданского участия, особенно те, которые основаны на функционализме Э. Дюркгейма и его более поздних интерпретациях, были использованы для анализа механизмов, посредством которых патриотизм конструируется и передается обществом. Применение этой теоретической базы позволило изучить, как ритуалы, символы и культурные практики укрепляют коллективную принадлежность и лояльность к национальному государству, особенно в контексте социализации молодежи.

В-четвертых, был использован метод сравнительного политического анализа, чтобы сопоставить российскую молодежную политику с зарубежной практикой, выявив как сходства, так и расхождения в нормативных ориентациях, институциональных рамках и стратегических приоритетах. Это было дополнено

контент-анализом официальных государственных документов, образовательных программ и цифровых медиа-платформ, который позволил получить эмпирические данные о степени интеграции патриотического воспитания и цифровых инструментов.

В заключение в настоящем исследовании были использованы элементы критического дискурс-анализа с целью изучения репрезентации патриотизма и национальной идентичности в цифровой среде. Особое внимание было уделено вопросам и доводам, которые распространялись через социальные сети, образовательные онлайн-платформы и инициативы, спонсируемые правительством. Этот подход оказался полезным для выявления противоречий между глобализированными дискурсами, преобладающими в цифровом пространстве, и усилиями государства по формированию стабильной национальной идентичности у молодежи.

Рассматриваемые в совокупности, эти методы образуют многомерный исследовательский проект, который позволил целостно изучить патриотизм как социально-политический конструкт и педагогический инструмент в условиях цифровой трансформации. Интеграция исторических, философских, социологических и политологических подходов позволила сделать анализ не только описательным, но и нормативным, предложив основу для переосмысления молодежной политики в России в условиях ускоряющейся цифровизации.

Цифровая трансформация и практики патриотического воспитания / Digital transformation and practices of patriotic education

Проведенный анализ убедительно подтверждает, что патриотизм остается краеугольным камнем современной российской молодежной политики. Патриотизм, понимаемый как эмоциональная привязанность к своей Родине, исторически был тесно связан с гражданской ответственностью и коллективной солидарностью. Эти компоненты исторически влияли на разработку концепции и практическую реализацию политики, ориентированной на молодежь. Современные научные определения еще больше развивают патриотизм как осознанную приверженность почитанию национальной истории, культурного наследия и активную готовность защищать национальный суверенитет в сочетании с конструктивным вкладом в развитие общества. Несмотря на глубокие сдвиги в социальных парадигмах с течением времени, эти основополагающие аспекты продемонстрировали удивительную устойчивость и сохранили свою актуальность.

Тем не менее повсеместная интеграция цифровых технологий в социальную структуру привела к беспрецедентному изменению коммуникативного ландшафта, существенно повлияв на структуру и содержание основ молодежной политики. Цифровые платформы в геометрической прогрессии увеличили разнообразие и охват информационного воздействия, тем самым изменив традиционные каналы, с помощью которых осуществляются патриотическое воспитание и гражданское участие.

Количественные данные, полученные в результате анализа политики, указывают на то, что российские молодежные программы по-прежнему уделяют особое внимание патриотическому воспитанию и нравственному развитию, что напрямую отражает стратегические приоритеты государства. В то же время другие важные аспекты развития молодежи, включая экологическое сознание, экономическую грамотность и цифровую безопасность, заметно недопредставлены. Этот ярко выраженный акцент на патриотизме может быть в первую очередь истолкован как стратегический ответ на текущую геополитическую напряженность и предполагаемые внешние угрозы безопасности. Однако необходимо признать, что чрезмерный акцент на патриотических идеях может помешать более всестороннему учету потребностей и устремлений молодых людей в области развития. Следовательно, комплексная стратегия требует комплексного подхода, предполагающего систематическую интеграцию патриотического воспитания с инициативами по совершенствованию навыков, которые развивают критическое мышление, гражданское участие и способность к социальной вовлеченности.

Значительный объем эмпирических данных подтверждает мнение о том, что цифровые технологии способны значительно расширить возможности для конструктивного межличностного и гражданского взаимодействия среди молодежных групп. Доказано, что цифровая среда способствует созданию платформ для самовыражения, диалога и коллективной мобилизации, тем самым в значительной степени благоприятствуя повышению уровня гражданской осведомленности и вовлеченности. Исследователи неоднократно подчеркивали, что цифровизация может способствовать более глубокому вовлечению молодежи в процессы принятия политических и административных решений. Было продемонстрировано, что такие механизмы, как социальные сети, интерактивные форумы и порталы электронного правительства, могут повысить прозрачность управления, оперативность реагирования и подотчетность общественности.

Однако тщательная оценка существующих государственных молодежных программ выявляет существенные ограничения в реализации их цифровой

стратегии. В частности, текущие инициативы демонстрируют ограниченную интерактивность, недостаточные стратегии вовлечения и неоптимальные механизмы обратной связи. Государственные учреждения в основном используют цифровые платформы для распространения информации сверху вниз, а не для содействия взаимному интерактивному общению. Было показано, что такой односторонний подход к коммуникации снижает привлекательность и эффективность этих программ среди молодежи, владеющей цифровыми технологиями, которая привыкла к динамичной, интерактивной и основанной на широком участии онлайн-среде.

Разногласия между цифровизацией и патриотическим воспитанием не являются врожденными; скорее, они возникают в результате реализации конкретной политики. Когда цифровизация проводится как техническая модернизация без интеграции ценностно-ориентированного контента, это способно ослабить патриотические представления, и наоборот, цифровое патриотическое воспитание потенциально может быть эффективным, если оно использует интерактивные технологии для передачи исторических знаний, поощрения диалога и критического осмысления. Основная цель состоит в том, чтобы концептуализировать цифровую среду, которая перекликается с молодежной культурой, одновременно укрепляя национальные ценности и воспитывая гражданскую ответственность.

Тщательный количественный и качественный анализ государственных программ показывает, что патриотическое воспитание занимает ключевое место среди приоритетов политики, часто затмевая другие аспекты развития молодежи, включая экологическую осведомленность, экономическую грамотность и цифровую безопасность. Такой избирательный подход свидетельствует о стратегической ориентации государства на укрепление национального единства в период геополитической неопределенности. В то же время это свидетельствует о дисбалансе в рамках политики, при котором акцент на патриотических ценностях неадекватно дополняется инициативами, способствующими критическому мышлению, гражданскому диалогу и автономным формам участия молодежи.

Эмпирические данные, полученные в результате контент-анализа цифровых платформ, свидетельствуют о том, что государственные патриотические инициативы в онлайн-среде по-прежнему имеют преимущественно нисходящую структуру и функционируют, скорее, как каналы распространения информации, а не как интерактивные площадки для диалога. Молодые поколения, привыкшие к цифровым культурам, основанным на широком участии, где интерактивность, сотрудничество и сотворчество являются нормой,

считают такие однонаправленные коммуникационные стратегии анахронизмом. Несоответствие между практикой государства и цифровыми привычками молодежи было определено как существенный фактор снижения эффективности патриотических кампаний.

Одновременно исследование выявило значительный потенциал в использовании интерактивных педагогических технологий. Была продемонстрирована эффективность методов, основанных на моделировании, проблемно ориентированном обучении и герменевтических подходах, способствующих критическому осмыслению таких предметов, как национальная история, коллективная идентичность и гражданская ответственность. Например, было доказано, что виртуальные музеи, игровые программы гражданского воспитания и дискуссионные форумы в режиме онлайн способствуют как когнитивному вовлечению, так и эмоциональной привязанности к национальным ценностям, тем самым благоприятствуя формированию более устойчивой патриотической идентичности.

Более того, сравнительный анализ российской и международной практики выявил сходства и расхождения. В то время как значительное число государств придает приоритетное значение патриотическому воспитанию как средству укрепления социальной сплоченности, в российской модели особое внимание уделяется культурной преемственности и защите суверенитета. Этот подход отличается от подходов, распространенных в западных обществах, для которых характерно включение патриотизма в комплексные концепции мультикультурного гражданства и глобальной гражданской ответственности. Такие различия подчеркивают важность контекстно-зависимых моделей, отражающих конкретные исторические траектории, политические традиции и культурные ориентации.

Полученные данные также подчеркивают важный парадокс. Цифровые технологии, с одной стороны, способны фрагментировать информационное поле, подвергать молодежь воздействию конкурирующих идеологических концепций и потенциально ослаблять традиционные формы коллективной памяти, и наоборот, эти технологии открывают возможности для инновационных практик гражданского воспитания, критического диалога и государственного строительства на основе широкого участия. Таким образом, задача заключается не в сопротивлении цифровизации, а в стратегическом внедрении патриотического контента в цифровую экологию эффективными и устойчивыми способами.

Таким образом, результаты показывают, что патриотическое воспитание в РФ должно переформироваться из статичной и ритуализированной практики в динамичный и интерактивный процесс, глубоко

интегрированный в цифровую среду. Только сочетая преемственность национальных традиций с логикой цифровой современности, молодежная политика может добиться успеха в формировании устойчивой политической идентичности, способной противостоять как внутренней фрагментации, так и внешнему идеологическому давлению.

Выводы / Results

В заключение можно сказать, что современная концепция молодежной политики должна выходить за рамки ограниченного набора образовательных программ или отдельных государственных инициатив; ее следует понимать как комплексную и адаптируемую систему, которая непосредственно взаимодействует с более широкой социально-политической, культурной и технологической средой. Чтобы оставаться эффективной, такой политике важно не только реагировать на внешние изменения, но и предвосхищать их, тем самым формируя условия, позволяющие молодым гражданам успешно адаптироваться к проблемам глобализации, ускорению технологических процессов и преобразованиям в политической коммуникации. Чтобы устранить данный пробел, необходима комплексная и многоплановая стратегия, объединяющая патриотическое воспитание, укрепление гражданского потенциала и активное использование цифровых инструментов в единую и перспективную структуру.

Конкретизируя, патриотическое воспитание не может ограничиваться ритуализированными формами или идеологическими заявлениями; скорее, оно должно основываться на практическом опыте, который воспитывает ответственность, солидарность и чувство принадлежности к национальному сообществу. Процесс предполагает повышение осведомленности молодежи об исторической преемственности, культурном наследии и коллективной памяти, а также одновременное оснащение их интеллектуальными инструментами, необходимыми для комплексной интерпретации глобального потока информации. Будущее патриотического воспитания следует искать не в изоляции от международных влияний, а, скорее, в развитии способности ориентироваться в этих влияниях, не теряя связи с национальной идентичностью. Было продемонстрировано, что данный подход повышает устойчивость к информационным манипуляциям и укрепляет внутреннюю сплоченность общества.

Не менее важно развитие основных гражданских компетенций, которые позволяют молодым людям действовать как информированным, независимым и социально ответственным гражданам. Развитие компетенций должно включать в себя не только знание политических

институтов и правовых рамок, но и приобретение навыков обсуждения, переговоров и совместного решения проблем. Именно благодаря этим механизмам молодежная политика может превратиться из набора абстрактных государственных программ в динамичную среду, в которой молодые люди чувствуют, что их мнения услышаны и что они способны влиять на принимаемые решения. Этот аспект, основанный на широком участии, имеет ключевое значение для укрепления доверия между обществом и государством, что, в свою очередь, укрепляет политическую стабильность.

В современной цифровой среде успех молодежной политики зависит от ее способности в полной мере использовать потенциал технологических инноваций. Цифровые платформы должны функционировать не просто как каналы распространения информации от органов власти к гражданам; скорее, они должны быть концептуализированы как интерактивные пространства, способствующие диалогу, творчеству и критическому осмыслению. При наличии эффективного руководства онлайн-сообщества и цифровые экосистемы могут функционировать в качестве лабораторий гражданской активности, где молодые люди будут развивать свою способность формулировать аргументы, выражать коллективные интересы и вносить свой вклад в совместную разработку государственной политики. Крайне важно: эти пространства должны быть структурированы таким образом, чтобы противодействовать рискам фрагментации, дезинформации и радикализации, которые часто сопровождают цифровую коммуникацию.

Заключение / Conclusion

Взаимосвязь между цифровизацией и патриотическим воспитанием предоставляет уникальную возможность разработать новую модель политической социализации, которая органично сочетает традиции и инновации. В этой модели особое внимание будет уделяться сохранению национальных ценностей и развитию навыков, необходимых для процветания в глобализованном мире. Сочетание исторического сознания и технологической компетентности способно породить поколение, которое не только предано своей стране, но и может продуктивно взаимодействовать с международными партнерами и решать сложные задачи. Способность российской молодежи сохранять свою политическую идентичность зависит от синтеза двух элементов: наличия глубоко укоренившихся культурных ориентаций и адаптивности, требуемой цифровой современностью.

Для государства это подразумевает ответственность не только за разработку и реализацию эффективных

молодежных программ, но и за создание благоприятных условий для автономных молодежных инициатив. Институциональная поддержка должна быть сбалансирована с доверием к способности молодежных сообществ к самоорганизации, что позволит им разрабатывать инновационные проекты и сети, способствующие как гражданскому, так и патриотическому развитию. Такое сочетание подходов «сверху вниз» и «снизу вверх» гарантирует, что молодежная политика остается гибкой и актуальной в условиях меняющихся обстоятельств.

Конечная устойчивость молодежной политики будет определяться ее способностью поддерживать интеграцию, адаптивность и инклюзивность. Интеграцию можно определить как координацию различных элементов, включая образование, культуру, цифровую коммуникацию и гражданское участие, в единую систему. Адаптивность — способность эффективно реагировать на новые проблемы, будь то технологические сбои, глобальные кризисы или изменения в социальных ценностях. Инклюзивность определяется как процесс, обеспечивающий учет мнений различных групп молодежи, независимо от их регионального, культурного или социально-экономического происхождения, при разработке и осуществлении политики.

В то же время анализ показывает, что внедрение цифровых инструментов в патриотическое воспитание сопряжено с неизбежными рисками. Повсеместное распространение глобализованных тезисов в онлайн-сообществах может привести к размыванию национальной идентичности. Более того, распространение информации с помощью алгоритмических механизмов может привести к фрагментации, поляризации и ухудшению коллективной памяти. Следовательно, патриотическое воспитание в цифровую эпоху должно не только сохранять культурное наследие, но и прививать устойчивость к дезинформации, идеологическим манипуляциям и тенденциям гомогенизации транснациональных цифровых культур. Это говорит о том, что цифровое гражданское образование следует рассматривать не как изолированный технический проект, а, скорее, как комплексную педагогическую структуру, объединяющую историческую осведомленность, культурную грамотность и политическую ответственность.

Крайне важно сделать акцент на необходимости укрепления основанного на широком участии аспекта молодежной политики. Будущее патриотизма в России зависит от создания возможностей для молодых людей проявлять самостоятельность, участвовать в процессах выработки политики и вносить значимый вклад в национальное развитие. Для достижения этой цели необходимо найти баланс между инициативами, ориентированными на государство, и молодежными

проектами на низовом уровне. Это гарантирует, что патриотизм будет не навязываться сверху, а, скорее, органично проявляться через практику солидарности, коллективной ответственности и культурного творчества.

Стоит отметить конвергенцию цифровой трансформации и патриотического воспитания как стратегическую возможность, а не угрозу. Интеграция традиционных ценностей с инновационными цифровыми практиками потенциально может способствовать воспитанию нового поколения граждан, которые демонстрируют не только преданность своему сообществу, но и способность уверенно и квалифицированно решать глобальные задачи. Таким образом, долгосрочная стабильность российской молодежной политики будет зависеть от ее способности интегрировать инклюзивность, адаптивность и интерактивность в единую согласованную структуру.

Отсюда следует вывод, что конвергенция патриотического воспитания и цифровизация аспектов молодежной политики — это не теоретическая конструкция и не отдаленная перспектива, а острая необходимость для сохранения политической идентичности и обеспечения социальной сплоченности. Если предлагаемый двойной подход будет эффективно реализован, он может повысить жизнестойкость российской молодежи. Это, в свою очередь, позволит им соответствовать требованиям современного мира, сохраняя прочную связь со своими культурными и национальными корнями. Следовательно, молодежная политика превращается из простого государственного инструмента влияния в ключевой механизм национального развития, способствующий созданию стабильного, инновационного и ориентированного на будущее общества.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Асеев С.Ю. Роль патриотического воспитания в формировании национально-государственной идентичности молодежи. В кн.: Политическое пространство и социальное время: глобальные вызовы и цивилизационные ответы: сборник научных трудов XXXVII Международного Харакского форума, том 1, Симферополь, 5–7 ноября 2020 г. Симферополь: Типография «Ариал»; 2021. С. 61–66.

Величко А.И. Историко-философские основания формирования патриотизма как элемента российской молодежной политики. В кн.: Наука и практика: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей V Международной научно-практической конференции, Пенза, 15 февраля 2025 г. Пенза: Наука и просвещение; 2025. С. 232–235.

Вишневский Ю.Р. Управление формированием патриотической культуры студенчества. В кн.: Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий: материалы VI Международной научно-практической конференции, том 1, Екатеринбург, 27–28 апреля 2020 г. Екатеринбург: Уральский университет; 2020. С. 53–58.

Зайцев Э.А. Теоретические подходы к оценке эффективности реализации молодежной политики. Власть и управление на Востоке России. 2025;1(110):158–166. <http://doi.org/10.22394/1818-4049-2025-110-1-158-166>

Колбаско Я.О. Реализация молодежной политики в системе высшего образования. В кн.: Экономика и финансы: в поисках новой модели инновационного развития: материалы XI Международной научно-практической конференции, посвященной 105-летию со дня образования финансовых органов Волгоградской области, Волгоград, 17 ноября 2023 г. Волгоград: Волгоградский государственный университет; 2023. С. 183–187.

Лебедева Н.В., Максимов Н.С. Развитие гражданской активности студенческой молодежи в образовательном пространстве современного вуза. Педагогический журнал. 2023;5–1(13):124–130. <http://doi.org/10.34670/AR.2023.20.57.015>

REFERENCES

Aseev S.Y. Role of patriotic education in the formation of national-state identity of youth. In: Political space and social time: global challenges and civilisational responses: Proceedings of the XXXVII International Kharak Forum, volume 1, Simferopol, November 5–7, 2020. Simferopol: Printing House “Arial”; 2021. Pp. 61–66. (In Russian).

Kolbasko Ya.O. Implementation of youth policy in the higher education system. In: Economy and finance: in search of a new model of innovative development: Proceedings of the XI International Scientific and Practical Conference dedicated to the 105th Anniversary of the Establishment of Financial Authorities of the Volgograd Region, Volgograd, November 17, 2023. Volgograd: Volgograd State University; 2023. Pp. 183–187. (In Russian).

Lebedeva N.V., Maksimov N.S. Development of civic activity of students in the educational space of a modern university. Pedagogical journal. 2023;5–1(13):124–130. (In Russian). <http://doi.org/10.34670/AR.2023.20.57.015>

Leonova O.V., Volkova A.E. State policy of the Russian Federation on the formation of citizenship and patriotism in the youth environment: sociological and political analysis. Central Russian Journal of Social Sciences. 2021;1(16):175–193. (In Russian). <http://doi.org/10.22394/2071-2367-2021-16-1-175-193>

Maltseva S.G., Ermilova V.V., Turyanskaya V.A. Formation of patriotism among university students in modern realities. Modern Humanities Success. 2025;1:299–304. (In Russian).

Palyuta S.A. Formation of patriotism of the young generation as a priority direction of state youth policy. In: VI International forum of young managers: Proceedings of the XXVIII International Scientific and Practical Conference of Students and Graduates, Minsk, January 23, 2024. Minsk: Academy of Public Administration under aegis of the President of the Republic of Belarus; 2024. Pp. 576–579. (In Russian).

Sabyrna E.N. State socio-economic and youth policy as the basis for patriotic education of youth. In: Study of Russian statehood as the basis for patriotic education of youth: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference, Moscow,

Леонова О.В., Волкова А.Е. Государственная политика РФ по формированию гражданственности и патриотизма в молодежной среде: социологический и политологический анализ. Среднерусский вестник общественных наук. 2021;1(16):175–193. <http://doi.org/10.22394/2071-2367-2021-16-1-175-193>

Мальцева С.Г., Ермилова В.В., Турянская В.А. Формирование патриотизма у студентов вузов в современных реалиях. Успехи гуманитарных наук. 2025;1:299–304.

Палюта С.А. Формирование патриотизма молодого поколения — приоритетное направление государственной молодежной политики. В кн.: VI Международный форум молодых управленцев: сборник материалов XXVIII Международной научно-практической конференции студентов и магистрантов, Минск, 23 января 2024 г. Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь; 2024. С. 576–579.

Сабына Е.Н. Государственная социально-экономическая и молодежная политика как основа патриотического воспитания молодежи. В кн.: Изучение российской государственности как основа патриотического воспитания молодежи: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 25–26 апреля 2024 г. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия»; 2024. С. 109–113.

Селезнева А.В., Зиненко В.Е. Молодежная политика как фактор формирования гражданского самосознания российской молодежи: политико-психологический анализ. Государственное управление. Электронный вестник. 2021;87:96–104. <http://doi.org/10.24412/2070-1381-2021-87-96-104>

Синютин А.А., Чистяков А.В., Игошева М.А. Патриотическое сознание молодежи и основные проблемы его формирования в современном российском обществе. Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. 2024;4(17):224–234. <http://doi.org/10.17213/2075-2067-2024-4-224-234>

Соколова А.Н., Третьякова Е.Ю. Теоретические и нормативно-правовые подходы к формированию гражданской идентичности в РФ (на примере Ростова-на-Дону и Ростовской области). Политика и общество. 2024;1:16–26. <http://doi.org/10.7256/2454-0684.2024.1.69710>

Третьякова Е.И. Формирование патриотических ценностей в молодежной среде современной России: влияние национальной идеологии на социокультурные процессы. Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2024;3(344):127–132. <http://doi.org/10.53598/2410-3691-2024-3-344-127-132>

Шевченко К.Н. Формирование патриотических ориентаций российской молодежи. Студенческий. 2025;17–4(313):39–41.

April 25–26, 2024. Moscow: Moscow Financial and Industrial University “Synergy”; 2024. Pp. 109–113. (In Russian).

Seleznova A.V., Zinenko V.Ye. Youth policy as a factor of forming Russian youth civic self-consciousness: political and psychological analysis. Public Administration. E-journal. 2021;87:96–104. (In Russian). <http://doi.org/10.24412/2070-1381-2021-87-96-104>

Shevchenko K.N. Formation of patriotic orientations of Russian youth. Student. 2025;17–4(313):39–41. (In Russian).

Sinyutin A.A., Chistyakov A.V., Igosheva M.A. Patriotic consciousness of youth and the main problems of its formation in modern Russian society. Bulletin of the South-Russian State Technical University (NPI). Series: Socio-Economic Sciences. 2024;4(17):224–234. (In Russian). <http://doi.org/10.17213/2075-2067-2024-4-224-234>

Sokolova A.N., Tretyakova E.Yu. Theoretical and legal approaches to the formation of civic identity in the RF (case study of Rostov-on-Don and Rostov region). Politics and Society. 2024;1:16–26. (In Russian). <http://doi.org/10.7256/2454-0684.2024.1.69710>

Tretyakova E.I. Formation of patriotic values in the youth environment of modern Russia: the influence of national ideology on socio-cultural processes. Bulletin of the Adyghe State University. Series: Regional Studies: Philosophy, History, Sociology, Jurisprudence, Political Science, Culturology. 2024;3(344):127–132. (In Russian). <http://doi.org/10.53598/2410-3691-2024-3-344-127-132>

Velichko A.I. Historical and philosophical foundations of the formation of patriotism as an element of Russian youth policy. In: Science and practice: topical issues, achievements and innovations: Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference, Penza, February 15, 2025. Penza: Nauka i prosvetshenie; 2025. Pp. 232–235. (In Russian).

Vishnevsky Yu.R. Management of formation of patriotic culture of students. In: Strategies for the development of social communities, institutions and territories: Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference, volume I, Ekaterinburg, April 27–28, 2020. Ekaterinburg: Ural University; 2020. Pp. 53–58. (In Russian).

Zaitsev E.A. Theoretical approaches to assessing of the youth policy implementation effectiveness. Power and Administration in the East of Russia. 2025;1(110):158–166. (In Russian). <http://doi.org/10.22394/1818-4049-2025-110-1-158-166>