

ISSN 2413-8584



АЛТАЙСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# ЭКОНОМИКА ПРОФЕССИЯ БИЗНЕС

---

e-mail: [epb@asu.ru](mailto:epb@asu.ru) сайт: <http://journal.asu.ru>

---

2025. № 4

# ECONOMICS PROFESSION BUSINESS



Барнаул

---

Издательство  
Алтайского государственного  
университета  
2025

Научный рецензируемый журнал. Издается с 2014 г. Выпускается 4 раза в год

**Учредитель:** ФГБОУ ВО «Алтайский государственный университет»

**Главный редактор:** *В. В. Мищенко*, доктор экономических наук, профессор

**Редакционный совет**

*И. С. Абдулаев*, д-р экон. наук, проф. (г. Ургенч, Узбекистан);  
*В. И. Благоев*, д-р наук, проф. (г. Варна, Болгария);  
*А. С. Новоселов*, д-р экон. наук, проф. (г. Новосибирск);  
*П. А. Ореховский*, д-р экон. наук, проф. (г. Москва);  
*И. В. Рощина*, д-р экон. наук, проф. (г. Томск);  
*И. С. Санду*, д-р экон. наук, проф. (г. Москва);  
*В. И. Суслов*, д-р экон. наук, проф., чл.-корр. РАН (г. Новосибирск);  
*У. К. Шеденов*, д-р экон. наук, проф., академик МАНН (г. Алматы, Казахстан);  
*Ш. Т. Юлдашев*, д-р экон. наук, проф. (г. Ташкент, Узбекистан).

**Редакционная коллегия**

*В. И. Беляев*, д-р экон. наук, проф.;  
*С. Н. Бочаров*, д-р экон. наук, проф.;  
*И. Н. Дубина*, д-р экон. наук, проф.;  
*С. В. Лобова*, д-р экон. наук, проф.;  
*С. И. Межов*, д-р экон. наук, проф.;  
*А. Я. Троцкий*, д-р соц. наук,  
канд. экон. наук, проф.;  
*Е. Е. Шваков*, д-р экон. наук, проф.

ISSN 2413-8584

Зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Регистрационный номер ПИ № ФС77-77154 от 10 декабря 2019.

Подписной индекс в каталоге «Урал Пресс» — **BH018442**.

Журнал «Экономика Профессия Бизнес» включен в Перечень российских рецензируемых научных журналов, рекомендованных высшей аттестационной комиссией Министерства науки и высшего образования Российской Федерации для опубликования основных научных результатов диссертаций на соискание ученых степеней доктор и кандидат наук.

Статьи журнала включаются в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ), доступный в Интернете по адресу: <http://www.elibrary.ru> (Научная электронная библиотека).

Все права защищены. При перепечатке ссылка на журнал обязательна.

**Founder:** Federal state budgetary educational institution of higher education  
“Altai State University”

**Editor-in-Chief:** *V. V. Mishchenko*, Prof.

**Editorial Council**

*I. S. Abdulaev*, Prof. (Urgench, Uzbekistan);  
*V. I. Blagoev*, Prof. (Varna, Bulgaria);  
*A. S. Novoselov*, Prof. (Novosibirsk);  
*P. A. Orekhovsky*, Prof. (Moscow);  
*I. V. Roshchina*, Prof. (Tomsk);  
*I. S. Sandu*, Prof. (Moscow);  
*V. I. Suslov*, Prof., Corresponding member of RAS (Novosibirsk);  
*W. K. Shedenov*, Prof. (Almaty, Kazakhstan);  
*Sh. T. Yldashev*, Prof. (Tashkent, Uzbekistan).

**Editorial Board**

*V. I. Belyaev*, Prof.;  
*S. N. Bocharov*, Prof.;  
*I. N. Dubina*, Prof.;  
*S. V. Lobova*, Prof.;  
*S. I. Mezhev*, Prof.;  
*A. Ya. Trotskovsky*, Prof.;  
*E. E. Shvakov*, Prof.

The journal is registered in the Federal Service for supervision of communications, information technology and mass media. Registration number PI № FS 77-77154 issued on December 10, 2019.

The subscription index in the “Ural Press” catalog is BH018442.

The journal “Economics Profession Business” is included in the List of Russian peer-reviewed scientific journals recommended by the Higher Attestation Commission of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation for the publication of the main scientific results of dissertations for the academic degrees of Doctor and Candidate of Sciences.

The articles published in the journal are included in the Russian Science Citation Index, available at the Internet address <http://www.elibrary.ru> (Scientific Electronic Library).

All rights reserved. Reference to the journal is required when using any part of the content.

© Оформление. Издательство Алтайского государственного университета, 2025

# СОДЕРЖАНИЕ

<i>Атаманов Н. Н.</i> Факторы, определяющие уровень инновационного потенциала региона в современных социально-экономических условиях.....	5
<i>Бабкина Л. Н., Скотаренко О. В., Скотаренко В. С., Левитес В. В.</i> Оценка состояния и прогнозы объемов добычи полезных ископаемых в арктических регионах РФ.....	11
<i>Воробьев С. П., Воробьева В. В.</i> Структурные сдвиги в экспорте продукции регионального агропромышленного комплекса .....	23
<i>Гусейнзаде А. З.</i> Стилль управления Генри Форда и его «преемники» в настоящее время .....	30
<i>Другова Т. В.</i> Организационные основы формирования локальных рынков продукции трансграничного региона .....	37
<i>Дубина И. Н., Байтенизов Д. Т., Рахметулина Ж. Б., Рахметулина А. А.</i> Интеллектуально ориентированный фриланс: международные тренды начала XXI века.....	49
<i>Кислых К. О.</i> Сравнительный анализ моделей дистрибуции металлопродукции в США, Европе и России .....	55
<i>Мамлеева Э. Р., Трофимова Н. В., Сазыкина М. Ю.</i> Инфраструктура автомобильного туризма в Республике Башкортостан.....	64
<i>Мезенцева Т. М., Шульженко А. В., Акопов А. Г.</i> Сопоставление финансовой отчетности в России, КНР и Индии: отражение товарно-материальных запасов .....	71
<i>Муссай Абделуахаб</i> Совершенствование ценообразования товаров и услуг с помощью распознавания лиц .....	80
<i>Перминов С. С.</i> Системный подход к управлению рисками в процессе масштабирования производственной деятельности .....	87
<i>Сабына Е. Н., Стрижкина И. В.</i> Общие аспекты межрегионального движения капитала .....	93
<i>Санникова И. Н., Ласкина М. В.</i> Основы формирования релевантной информации о деятельности малого бизнеса на национальном и региональном уровне.....	101
<i>Семиколонова М. Н., Семина Л. А., Кузьмина А. А.</i> Проектирование модели идентификации рисков строительной отрасли с применением метода PEST-анализа.....	113
<i>Сурай Н. М., Сурай В. А.</i> Особенности брендинга на российском рынке сыра.....	123
<i>Троцкий А. Я., Родионова Л. В., Величко О. В.</i> Взаимодействие Алтайского края и Кемеровской области в сфере экономики: комплексная оценка .....	135
<i>Усикова О. В., Осеннова Е. В.</i> Лидерство в охране труда: систематизация понятий и ключевых качеств.....	146
<i>Чиркова О. А.</i> Особенности формирования бухгалтерской и управленческой отчетности коммерческими организациями в РФ .....	156
Наши авторы .....	165
Правила представления статей в научный журнал «Экономика Профессия Бизнес».....	167

---

# CONTENTS

<i>Atamanov N. N.</i> Factors influencing the level of innovation potential of the region in modern socio-economic conditions .....	5
<i>Babkina L. N., Skotarenko O. V., Skotarenko V. S., Levites V. V.</i> Ecological-oriented development of the arctic regions of the Russian Federation.....	11
<i>Vorobyov S. P., Vorobyova V. V.</i> Structural shifts in the export of products from the regional agro-industrial complex .....	23
<i>Huseynzada A. Z.</i> Henry Ford's management style and his "successors" in modern times .....	30
<i>Drugova T. V.</i> The essence, concept, principles of formation of local markets for products of a cross-border region.....	37
<i>Dubina I. N., Baitenizov D. T., Rakhmetulina Z. B., Rakhmetulina A. A.</i> Intellectually-oriented freelance: international trends of the early 21st century .....	49
<i>Kislykh K. O.</i> Comparative analysis of distribution models for metal products in the USA, the European Union, and Russia .....	55
<i>Mamleeva E. R., Trofimova N. V., Sazykina M. Yu.</i> Infrastructure of automobile tourism in the Republic of Bashkortostan .....	64
<i>Mezentseva T. M., Shulzhenko A. V., Akopov A. G.</i> Comparison of financial statements in Russia, China, and India: reflection of inventory .....	71
<i>Moussai Abdelouahab</i> Price improvement using facial recognition system .....	80
<i>Perminov S. S.</i> A systemic approach to risk management in the process of scaling up production activities.....	87
<i>Sabyrna E. N., Strizhkina I. V.</i> General aspects of interregional capital movement .....	93
<i>Sannikova I. N., Laskina M. V.</i> The basis for the formation of relevant information on the activities of small businesses at the national and regional level .....	101
<i>Semikolenova M. N., Semina L. A., Kuzmina A. A.</i> Designing a risk identification model for the construction industry using the PEST-analysis method .....	113
<i>Suray N. M., Suray V. A.</i> Branding features in the russian cheese market.....	123
<i>Trotskovsky A. Ya., Rodionova L. V., Velichko O. V.</i> Economic cooperation between the Altai Territory and the Kemerovo Region: comprehensive assessment .....	135
<i>Usikova O. V., Osenova E. V.</i> Leadership in occupational safety: systematization of concepts and key qualities .....	146
<i>Chirkova O. A.</i> Features of forming accounting and management reporting by commercial organizations in the Russian Federation .....	156
Our authors.....	165
Article submission guidelines for "Economics Profession Business" .....	167

---

# ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ УРОВЕНЬ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА В СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

Н. Н. Атаманов

Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

В статье проводится комплексный анализ факторов, оказывающих влияние на формирование и развитие инновационного потенциала в российских регионах в условиях современных социально-экономических вызовов. Исследование основывается на системном подходе, который позволяет учитывать взаимосвязь научно-технических, производственно-технологических, инфраструктурных и институциональных факторов, определяющих инновационное развитие. Особое внимание уделяется выявлению региональных особенностей влияния этих факторов и их непосредственному воздействию на экономический рост. Основной объект анализа — выявление ключевых направлений для совершенствования инновационной политики на уровне регионов, включая механизмы коммерциализации научных исследований и разработки эффективных моделей взаимодействия науки и промышленности. В статье также акцентируется внимание на значении государственной поддержки инновационных проектов и необходимости создания специализированной инфраструктуры, способствующей развитию стартапов и инновационных кластеров. Полученные результаты исследования позволяют сформулировать рекомендации для повышения инновационной активности в регионах, что непосредственно связано с улучшением экономической устойчивости и конкурентоспособности страны.

**Ключевые слова:** инновационный потенциал, факторы инновационного развития, региональная экономика, инновационная инфраструктура, инновационная политика.

## FACTORS INFLUENCING THE LEVEL OF INNOVATION POTENTIAL OF THE REGION IN MODERN SOCIO-ECONOMIC CONDITIONS

N. N. Atamanov

Altai State University (Barnaul, Russia)

The article provides a comprehensive analysis of the factors influencing the formation and development of innovation potential in Russian regions in the context of modern socio-economic challenges. The research is based on a systematic approach that allows taking into account the interrelationship of scientific, technical, industrial, technological, infrastructural and institutional factors that determine innovative development. Special attention is paid to identifying the regional characteristics of these factors and their direct impact on economic growth. The main object of the analysis is to identify key areas for improving innovation policy at the regional level, including mechanisms for commercializing scientific research and developing effective models of interaction between science and industry. The article also focuses on the importance of government support for innovative projects and the need to create a specialized infrastructure that promotes the development of startups and innovation clusters. The obtained research results allow us to formulate recommendations for increasing innovation activity in the regions, which is directly related to improving the economic stability and competitiveness of the country.

**Keywords:** innovation potential, factors of innovative development, regional economy, innovation infrastructure, innovation policy.

---

**Введение.** Современные глобальные экономические вызовы подчеркивают необходимость формирования эффективного инновационного потенциала на уровне регионов как основы национальной конкурентоспособности. Согласно исследованиям Е. П. Гармашовой и А. М. Дребота, инновационное развитие регионов представляет собой сложный и многоаспектный процесс, требующий всестороннего анализа факторов различной природы [1]. В условиях усиливающейся дифференциации российских регионов по уровню инновационной активности особенно важным становится исследование факторов, определяющих эту дифференциацию.

Цель данной работы заключается в выявлении и систематизации основных факторов, влияющих на создание и реализацию инновационного потенциала регионов, с учетом их взаимосвязи и особенностей проявления в различных регионах. Особое внимание уделено анализу механизмов воздействия этих факторов на экономическое развитие территорий.

**Методы исследования и материалы.** Для достижения целей исследования использовались методы факторного и сравнительного анализа, а также синтеза. В качестве основного материала для анализа были использованы работы таких ученых, как Ю. С. Авраменко [2], А. А. Кисуркин [3], Е. П. Гармашова и А. М. Дребот [1], Е. Г. Кузьменко и П. Д. Нестерова [4], А. Ю. Гашимова [5], а также диссертационные исследования, включая работу А. А. Иноземцевой «Оценка и развитие инновационного потенциала региона» [6] и пр. Примененные методики позволили комплексно оценить влияние факторов на инновационное развитие.

**Результаты и обсуждение.** В инновационном потенциале региона можно выделить несколько основных компонентов, каждый из которых играет важную роль в процессе развития.

**1. Научно-технические факторы.** Научно-технический потенциал региона представляет собой совокупность ресурсов и условий, необходимых для осуществления научных исследований, разработки и инновационной деятельности. Он включает в себя наличие научных институтов, исследовательских организаций, университетов, лабораторий и высококвалифицированных кадров. Важным элементом являются научные школы и их изобретения, а также результаты как фундаментальных, так и прикладных исследований, которые имеют потенциал для коммерциализации. Как отмечают Е. П. Гармашова и А. М. Дребот, научно-технический потенциал региона определяется его способностью генерировать инновации, что в свою очередь связано с количеством и качеством научных кадров, организацией научной ра-

боты и состоянием материально-технической базы научных учреждений [1, с. 1523].

Особое значение имеет взаимодействие научных организаций с промышленными предприятиями, так как это способствует коммерциализации научных разработок и созданию новых высокотехнологичных товаров. Л. Н. Гусельникова подчеркивает, что именно сотрудничество научных и образовательных учреждений с промышленностью закладывает основу для эффективного трансфера технологий и их внедрения в производство [7, с. 99].

Научно-технический потенциал региона является основой для его инновационного развития.

#### 1.1. Кадровый потенциал:

- число исследователей: в ведущих регионах, таких как Москва, Санкт-Петербург и Татарстан, плотность научных кадров составляет до 5,4 на 1000 занятых, в то время как в отстающих областях, например, в Республике Тыва и Курганской области, этот показатель не превышает 1,2 [8];
- качество подготовки специалистов: в крупных вузах Москвы и Новосибирска доля кандидатов и докторов наук среди преподавателей варьируется от 35 до 45%, в то время как в регионах с низким уровнем инновационной активности этот показатель составляет менее 12%;
- миграция кадров: существует явная тенденция оттока молодых ученых в столичные агломерации, что усиливает региональные дисбалансы [6, с. 54].

#### 1.2. Материально-техническая база:

- оснащение лабораторий: в Москве и Казани стоимость оборудования, приходящегося на одного исследователя, достигает 2,5 млн руб., в то время как в менее развитых регионах этот показатель не превышает 200 тыс. руб. [8];
- доступ к современным технологиям: в 20% российских регионов отсутствуют центры коллективного использования научного оборудования, что значительно ограничивает возможности для проведения исследований.

#### 1.3. Результаты научной деятельности:

- патентная активность: в Москве подается 45,3 патента на 100 тыс. человек, по всей России этот показатель составляет 8,2, а в отстающих регионах — менее 1 [8];
- публикационная активность: вузы Москвы и Санкт-Петербурга обеспечивают более 60% всех российских публикаций в научных журналах, индексируемых в Scopus и Web of Science.



Соответственно, научно-технический потенциал в регионах распределен крайне неравномерно. Основной проблемой является низкая степень коммерциализации научных разработок в регионах, не являющихся столичными центрами.

**2. Производственно-технологические факторы.** Конкурентоспособность предприятий определяется их способностью внедрять инновации. Производственно-технологический потенциал региона связан с его возможностями реализовывать и коммерциализировать инновации, а также с наличием эффективной производственной инфраструктуры. Это включает уровень развития производств, доступные технологии, квалификацию рабочей силы и мощности предприятий, которые способны эффективно внедрять новые технологии. Е. П. Гармашова и А. М. Дребот акцентируют внимание на важности технологической базы производства и способности предприятий разрабатывать конкурентоспособные инновационные продукты [1, с. 1525].

Использование современных технологий и методов производства позволяет регионам снижать затраты, повышать производительность и улучшать качество продукции, что способствует улучшению конкурентоспособности на рынке. Ключевым фактором является развитие наукоемких отраслей, таких как информационные технологии, биотехнологии, нанотехнологии и другие.

**2.1. Доля инновационно активных предприятий:**

- в Татарстане, Московской и Томской областях доля таких предприятий составляет 18–20%, в то время как в депрессивных регионах (например, Ивановская и Псковская области) она не превышает 2–3% [8].

**2.2. Инвестиции в НИОКР:**

- лидеры: Татарстан (5,8% от объема отгрузки), Москва (4,5%);
- аутсайдеры: Республика Алтай, Карачаево-Черкесия (менее 0,3%).

**2.3. Использование передовых технологий:**

- в Самарской и Свердловской областях 70% промышленных предприятий используют роботизированные линии, в то время как в регионах с низкой инновационной активностью этот показатель составляет менее 15%.

Соответственно, производственно-технологический потенциал региона во многом зависит от отраслевой структуры его экономики. Регионы с развитыми обрабатывающими промышленностями, такие как Урал и Поволжье, демонстрируют более высокие показатели.

**3. Инфраструктурные факторы.** Инновационная инфраструктура охватывает такие элементы,

как технопарки, бизнес-инкубаторы, венчурные капитальные вложения, инновационные кластеры и другие организации, способствующие развитию инновационной деятельности. Эти структуры играют ключевую роль в поддержке стартапов, а также в процессе коммерциализации новаторских идей и технологий. Как подчеркивает Л. Н. Гусельникова, грамотно организованная инновационная инфраструктура может значительно ускорить процесс внедрения новых решений и повысить их рыночную ценность [7, с. 103].

Кроме того, инновационные центры активно способствуют формированию инновационных экосистем, которые обеспечивают взаимодействие между бизнесом, наукой и органами власти. Это создает условия для эффективного использования местных ресурсов с целью разработки новых продуктов и технологий. Развитие инновационных хабов и кластеров оказывает существенное влияние на повышение эффективности инновационных процессов в регионах.

Эффективность функционирования инновационной инфраструктуры напрямую влияет на скорость внедрения новых разработок.

**3.1. Технопарки и бизнес-инкубаторы:**

- в Москве на каждые 300 тыс. человек приходится 1 технопарк, в то время как по всей России эта цифра составляет 1 технопарк на 1,5 млн человек;
- в 10 регионах (например, Республика Марий Эл) технопарков и бизнес-инкубаторов нет вообще.

**3.2. Финансовая поддержка:**

- объем венчурных инвестиций в Москве в 2023 году составил 45 млрд рублей, в то время как в большинстве других регионов сумма не превышает 1 млрд рублей.

**3.3. Информационная инфраструктура:**

- в крупных городах с численностью населения более миллиона человек охват высокоскоростным интернетом составляет 95%, в то время как в сельской местности этот показатель не превышает 35%.

Соответственно, инфраструктурная обеспеченность значительно различается по регионам, что создает серьезные преграды для развития инновационной деятельности в малых городах и сельских территориях.

**4. Институциональные и политические факторы.** Государственная поддержка играет ключевую роль в стимулировании инновационного роста на уровне регионов. Основные компоненты региональной инновационной политики включают государственные программы по поддержке научных и инновационных проектов, создание инновационных территорий, налоговые льготы, субсидиро-

вание исследований и разработок, а также защиту интеллектуальной собственности. Е. П. Гармашова и А. М. Дребот подчеркивают, что успешное управление инновационной политикой создает благоприятные условия для развития инновационной экономики в регионах [1, с. 1525].

Инновационная политика должна быть ориентирована на создание инфраструктуры, которая будет поддерживать инновационные проекты, а также на формирование правовых и экономических условий, способствующих коммерциализации научных исследований. Важным аспектом является поддержка стартапов и малого бизнеса, а также создание механизмов привлечения инвестиций в инновационные проекты.

Государственная политика имеет решающее значение для стимулирования инновационных процессов.

#### 4.1. Бюджетное финансирование:

- в Татарстане на науку выделяется 3,5 % бюджета, в то время как в дотационных регионах этот показатель составляет всего 0,2%.

#### 4.2. Нормативно-правовая база:

- только 12 регионов, включая Москву, Татарстан, Томскую область и другие, имеют комплексные законодательные акты, регулирующие инновационную деятельность.

#### 4.3. Эффективность мер поддержки:

- в лидирующих регионах до 40% предприятий используют налоговые льготы, в то время как в других регионах этот показатель не превышает 5%.

Соответственно, необходимо разработать дифференцированную политику, учитывающую особенности каждого региона.

Следует также выделить несколько факторов, на которые в своем исследовании обращает особое внимание А. А. Кисуркин [3, с. 55]:

1. Социально-экономические условия. Социально-экономическая ситуация является одним из ключевых факторов, определяющих уровень инновационного развития региона. А. А. Кисуркин выделяет ряд демографических, социальных и экономических показателей, которые оказывают влияние на инновационные процессы. К таким факторам можно отнести продолжительность жизни, уровни рождаемости и смертности, а также показатели занятости и квалификации рабочей силы. Например, в регионах с более высоким уровнем экономической активности и более образованным населением наблюдается больший потенциал для внедрения инноваций. Важно отметить, что социально-экономическая инфраструктура играет критическую роль в создании условий для реализации инновационных решений.

2. Управленческий потенциал. Управленческий потенциал является основным элементом успешного инновационного развития региона. А. А. Кисуркин отмечает, что эффективное руководство инновационными процессами на всех уровнях — от местного до федерального — значительно повышает эффективность реализации инновационных программ. Для этого необходимо наличие квалифицированных специалистов, способных адаптировать инновационные стратегии с учетом региональных особенностей и эффективно координировать взаимодействие различных участников инновационной системы.

Влияние управленческих решений на инновационное развитие региона трудно переоценить. Например, в регионах с недостаточно развитыми механизмами управления инновациями (таких как сельские и депрессивные территории) наблюдается значительное сокращение активности в создании инновационной среды и поддержке стартапов. В то время как в таких регионах, как Татарстан, где выстроена комплексная инновационная политика, уровень внедрения инноваций в промышленность и наукоемкие отрасли значительно выше.

Проведенный анализ позволяет выделить следующие тенденции:

- для промышленно развитых регионов важнейшими являются производственно-технологические факторы;
- для регионов с сильными учебными заведениями — научно-образовательный потенциал;
- для депрессивных территорий особенно значима государственная поддержка.

Далее на рисунке представлена схема факторов, оказывающих влияние на инновационный потенциал региона. Как указывает А. Ю. Гашимов, успешная интеграция научно-технического потенциала в экономику региона способствует созданию новых продуктов и технологий, что, в свою очередь, ведет к росту экономики [5, с. 84].

Инновации играют важную роль в оптимизации производственных процессов, снижении издержек производства и повышении конкурентоспособности на международных рынках.

Все эти аспекты играют ключевую роль в обеспечении экономической стабильности региона. Внедрение инновационных решений помогает также решать задачи импортозамещения и способствует увеличению занятости в высокотехнологичных отраслях экономики. Также следует отметить, что анализ инвестиционной активности, структуры инвестиций становятся необходимым инструментом выявления факторов, определяющих потенциал роста эффективности капитальных вложений [9, с. 175]. Немаловажно и наличие взаимосвязи





Факторы, влияющие на инновационный потенциал региона

между бизнес-средой и уровнем инноваций в регионе [10].

Далее о проблемах, с которыми сталкиваются регионы. Важно отметить, что даже в тех областях, где существуют научные и технические ресурсы, часто возникает проблема их коммерциализации. Как подчеркивает А. А. Кисуркин, отсутствие эффективных механизмов трансфера технологий и взаимодействия между научными учреждениями и промышленностью является значительным препятствием для внедрения инноваций. В таких регионах наблюдается так называемый инновационный парадокс, когда высокий научный потенциал не приводит к заметным экономическим результатам.

Кроме того, важную роль в замедлении инновационного развития играют недостаточное финансирование и слабая инфраструктура для стартапов и инновационных проектов. Это особенно выражено в малых и удаленных регионах, где доступ к венчурным инвестициям и высококвалифицированным кадрам ограничен.

Особое внимание заслуживает выявленная Л. Н. Гусельниковой проблема «инновационного парадокса» — наличие научного потенциала при слабой коммерциализации результатов в некоторых регионах, таких как Новосибирская и Нижегородская области [7, с. 104].

**Выводы.** Инновационный потенциал региона складывается из множества факторов, которые охватывают как научно-технические ресурсы, так и производственные возможности, инфраструктуру и политику поддержки инноваций. Успешное развитие инновационного потенциала возможно только при наличии комплексного подхода, который включает в себя как использование внутренних ресурсов, так и активное взаимодействие с государственными структурами и научными учреждениями. Развитие этих факторов способствует повышению конкурентоспособности регионов и ускорению их экономического роста.

Инновационный потенциал региона играет ключевую роль в его экономическом развитии. Для эффективного использования этого потен-

циала необходимо развивать научно-технический и производственно-технологический потенциал, улучшать инновационную инфраструктуру и активизировать государственную поддержку.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гармашова Е. П., Дребот А. М. Факторы инновационного развития региона // Вопросы инновационной экономики. 2020. Т. 10. № 3. С. 1523–1534.
2. Авраменко Ю. С. Условия и факторы, влияющие на целевые установки инновационного развития региона // Фундаментальные исследования. 2014. № 6–2. С. 288–292.
3. Кисуркин А. А. Факторы, влияющие на инновационное развитие региона, и их классификация по уровням управления // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 2. С. 54–62.
4. Кузменко Ю. Г., Нестеров П. Д. Инновационный потенциал как фактор регионального развития // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2024. Т. 31. № 3. С. 126–132.
5. Гашимов А. Ю. Прогноз факторов, оказывающих влияние на показатели инновационной активности регионов России // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 1. № 5 (146). С. 83–89.
6. Иноземцева А. А. Оценка и развитие инновационного потенциала региона: дисс. ... кандидата экономических наук. Белгород, 2023. 180 с.
7. Гусельникова Л. Н. Факторы, влияющие на динамику инновационного потенциала региона // Вестник Академии знаний. 2020. № 41 (6). С. 99–104.
8. Официальный сайт Росстат. URL: <http://ssl.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 13.05.2025).
9. Шабанникова Н. Н. Анализ и направления повышения инвестиционной активности экономических субъектов региона // Вестник аграрной науки. 2020. № 6 (87). С. 175–183.
10. Huaqing Z. Relationship between business environment and regional innovation level: Examining the moderating role of digital finance // International Review of Financial Analysis, Volume 96, Part A, November 2024. URL: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103647> (дата обращения 12.05.2025).

## REFERENCES

1. Garmashova E. P., Drebot A. M. Factors of innovative development of the region. Issues of innovative economics. 2020. Vol. 10. No. 3. Pp. 1523–1534.
2. Avramenko Yu. S. Conditions and factors influencing the objectives of the innovation development of the region. Fundamental research. 2014. No. 6–2. Pp. 288–292.
3. Kisurkin A. A. Factors influencing the innovative development of the region and their classification by management levels. Modern problems of science and education. 2012. No. 2. Pp. 54–62.
4. Kuzmenko Yu. G., Nesterov P. D. Innovative potential as a factor of regional development. Bulletin of the Rostov State Economic University (RSEU). 2024. Vol. 31. No. 3. Pp. 126–132.
5. Gashimov A. Yu., Kaltman I. V., Chuprov A. O. Forecast of factors influencing the indicators of innovation activity in Russian regions. Economics and management: problems, solutions. 2024. Vol. 1. No. 5 (146). Pp. 83–89.
6. Inozemtseva A. A. Assessment and development of the innovative potential of the region: diss. ... Candidate of Economic Sciences. Belgorod, 2023. 180 p.
7. Guselnikova L. N. Factors influencing the dynamics of the region's innovation potential. Bulletin of the Academy of Knowledge. 2020. No. 41 (6). Pp. 99–104.
8. Official website of Rosstat. URL: <http://ssl.rosstat.gov.ru/> (date of access: 13.05.2025).
9. Shabannikova N. N. Analysis and Directions of Increasing the Investment Activity of Economic Subjects in the Region. Bulletin of Agrarian Science. 2020. No. 6 (87). Pp. 175–183.
10. Huaqing Z. Relationship between business environment and regional innovation level: Examining the moderating role of digital finance. International Review of Financial Analysis, Volume 96, Part A, November 2024. URL: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103647> / (date of access: 12.05.2025).

Поступила в редакцию: 14.08.2025.

Принята к печати: 21.10.2025.

УДК 330.15:622  
DOI 10.14258/epb202551

## ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ И ПРОГНОЗЫ ОБЪЕМОВ ДОБЫЧИ ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ В АРКТИЧЕСКИХ РЕГИОНАХ РФ<sup>1</sup>

Л. Н. Бабкина<sup>1</sup>, О. В. Скотаренко<sup>2</sup>, В. С. Скотаренко<sup>2</sup>, В. В. Левитес<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации им. главного маршала авиации А. А. Новикова (Санкт-Петербург, Россия)

<sup>2</sup>Мурманский арктический университет (Мурманск, Россия)

В статье обоснована необходимость освоения полезных ископаемых в Арктической зоне. Отмечено, что такие страны, как Соединенные Штаты Америки, Канада, Дания, Норвегия активизировали научные исследования, связанные с геологоразведочными работами, модернизацией и обновлением оборудования для добычи полезных ископаемых в Арктике. Интерес к Арктике проявляет и Китайская Народная Республика, обусловленный, прежде всего, с необходимостью мониторинга климата Арктики, который в дальнейшем ввиду таяния льдов изменится и будет способствовать добыче полезных ископаемых. Кроме того, авторами рассматривается динамика количественных значений групп показателей, характеризующих такой вид экономической деятельности на территориях Арктической зоны РФ, как объемы добычи полезных ископаемых, темпы изменения объемов их добычи, темпы изменения индексов цен на товары этого вида деятельности и объемы добычи полезных ископаемых, скорректированные на индексы цен. Анализ динамики этих показателей проводится за период с 2010 по 2023 год и в результате позволяет рассчитать краткосрочные прогнозы скорректированных на индексы цен объемов добычи полезных ископаемых на территориях не только регионов Арктической зоны, но и на территориях макрорегионов, всех регионов Арктической зоны в совокупности и в Российской Федерации в целом. Были сделаны выводы о необходимости разведки и освоения новых месторождений и, прежде всего, на территории Чукотского автономного округа на основе реализации российских, в том числе и совместных проектов, по освоению запасов природных ресурсов в Арктической зоне.

**Ключевые слова:** полезные ископаемые, Арктическая зона, добыча, регион, макрорегион, статистический анализ данных, индекс цен, прогноз.

## ECOLOGICAL-ORIENTED DEVELOPMENT OF THE ARCTIC REGIONS OF THE RUSSIAN FEDERATION

L. N. Babkina<sup>1</sup>, O. V. Skotarenko<sup>2</sup>, V. S. Skotarenko<sup>2</sup>, V. V. Levites<sup>2</sup>

<sup>1</sup> St. Petersburg State University of Civil Aviation named after Chief Marshal of Aviation A. A. Novikov (Saint Petersburg, Russia)

<sup>2</sup>Murmansk Arctic University (Murmansk, Russia)

The article substantiates the need for the development of minerals in the Arctic Zone. It was noted that countries such as the United States of America, Canada, Denmark, and Norway have stepped up scientific research related to exploration, modernization, and upgrading of mining equipment in the Arctic. The People's Republic of China is also showing interest in the Arctic, primarily due to the need to monitor the Arctic climate, which will change in the future due to the melting of ice and will contribute to the extraction of minerals. In addition, the authors consider the dynamics of quantitative values of groups of indicators characterizing this type of economic activity in the territories of the Arctic zone of the Russian Federation, such as the volume of mining, the rate of change in mining volumes, the rate of change in price indices for goods of this type of activity, as well as the volume

<sup>1</sup> Исследование выполнено в рамках инициативной НИОКР (№ государственной регистрации в ЕГИСУ НИОКТР 125042805552–7). The research was performed as part of a proactive R&D initiative (state registration number in Integrated National Information System R&D 125042805552–7).

of mining adjusted for price indices. The analysis of the dynamics of these indicators is carried out for the period from 2010 to 2023: as a result, it allows us to calculate short-term forecasts of price-adjusted mining volumes in the territories of not only the regions of the Arctic Zone, but also in the territories of macro-regions, all regions of the Arctic Zone in aggregate and in the Russian Federation as a whole. Conclusions were drawn about the need for exploration and development of new deposits, primarily in the territory of the Chukotka Autonomous Okrug, based on the implementation of Russian, including joint projects, to develop natural resource reserves in the Arctic zone.

**Keywords:** minerals, Arctic zone, mining, region, macroregion, statistical data analysis, price index, forecast.

**Введение.** Актуальность темы исследования состоит в том, что в последнее время усилились привлекательность такой стратегической цели как обнаружение и освоение полезных ископаемых в Арктической зоне не только для Российской Федерации, но и других стран (Соединенных Штатов Америки, Канады, Дании, Норвегии), которые обладают территориями, входящими в Арктическую зону, и выходом своих территорий к морям Северного Ледовитого океана.

В условиях, когда разведка и добыча полезных ископаемых и их переработка во многих из этих стран достигла предела, возникла необходимость решения следующих задач: во-первых, увеличить расходы на проведение научных исследований по определению объемов полезных ископаемых в этой зоне; во-вторых, провести дополнительные изыскательские и геологоразведочные работы; в-третьих, создать новую технику и модернизировать уже имеющуюся по добыче полезных ископаемых; в-четвертых, осуществлять добычу и переработку полезных ископаемых на старых и вновь построенных предприятиях, исходя из расчетов ожидаемого экономического эффекта. Однако на разведку и добычу полезных ископаемых в Арктической зоне РФ направлены стратегические цели не только этих стран, а также тех, которые не имеют территорий, выходящих к Северному Ледовитому океану, например, Китайская Народная Республика (КНР).

Семь лет назад в 2018 году власти КНР разработали план, названный «План Полярного шелкового пути», по которому открывается более широкий доступ к природным ресурсам, в том числе полезным ископаемым Арктической зоны, и усиливается управление этой территорией. Кроме того, власти объявили КНР приарктическим государством, в то время когда северная граница КНР находится от Полярного круга на расстоянии в 1,4 тыс. км. Как отмечают эксперты, можно назвать три причины, по которым КНР заинтересована в освоении Арктической зоны. Это, во-первых, необходимость мониторинга климата Арктики, поскольку он влияет на весь климат в мире, управление процессами в глобальном масштабе. Во-вторых, Арктическая

зона обладает значительными природными ресурсами, которые станут доступными и экономически выгодными к добыче особенно после возможного таяния льдов. КНР скупает ресурсы по всему миру. В-третьих, перспективы развития и использования Северного морского пути. У КНР были крупные экономические проекты с такими странами, как РФ, Канада, Норвегия, Исландия, Гренландия. Однако с введением США экономических санкций против РФ, блокирующих развитие российского ямальского проекта «Ямал СПГ», участие КНР в данном проекте стало ограниченным. В настоящее время этот план не является перспективным к реализации, и страна не стала относить свои территории к Приарктической зоне, ссылаясь на возникшую геополитическую напряженность, вызванную претензиями США на территории Канады и Гренландии. Кроме того, правительства РФ и США рассматривают Арктическую зону как территорию возможного экономического сотрудничества по задачам создания логистики и разведки природных ресурсов, в том числе и энергоносителей. Так, на переговорах между делегациями РФ и США в Саудовской Аравии (24 марта 2025 года), на которых присутствовал глава Российского Фонда прямых инвестиций (РФПИ) К. Дмитриев, договорились о необходимости создания совместных проектов по освоению запасов природных ресурсов, в том числе полезных ископаемых, в Арктической зоне [1]. Например, в конце 2024 года Министерство обороны США приняло обновленную Арктическую стратегию, которая заменила аналогичный документ, принятый в 2019 году. США также относят свою территорию к Арктической зоне, поскольку в эту зону входит только Крайний Север американского штата Аляска. В этом документе выделены два арктических субрегиона: Североамериканский арктический и Европейский арктический. В первый субрегион входят территории США и Канады, во второй — Арктические зоны Финляндии, Исландии, Швеции, Норвегии и Кольский полуостров, принадлежащий РФ. Цель создания Североамериканского арктического субрегиона: во-первых, обеспечить возможность для проведения аэрокосмического и морского контроля; во-вторых, усилить оборонный



потенциал США. Арктическая стратегия США получила публичное признание после подписания так называемого ледокольного соглашения, которое было подписано между США, Канадой и Финляндией [2, 3]. Эти три государства решили создать трехсторонний консорциум Ice-Breaker Collaboration Effort по строительству и вводу в эксплуатацию ледоколов нового поколения, чтобы противостоять РФ и КНР [4, 5].

В Национальной стратегии США от 2022 года, рассчитанной к реализации в 2032 году, для Арктического региона заявлена основная цель — увеличить военное, дипломатическое и экономическое присутствие США в этом субрегионе.

Однако если санкции США против РФ будут ограничены или отменены, то у правительства КНР появится возможность проводить с РФ финансовые операции, вкладывать свои инвестиции в арктические проекты, привлекать к экспертизе проектов американские нефтесервисные компании, поскольку в РФ и КНР нет своей экспертизы.

Существует также противоположное мнение, что КНР не оставляет в своих планах дальнейшее освоение Арктической зоны, это подтверждает тот факт, что в КНР за последние несколько лет были построены четыре судна, которые могут проходить по морям Северного Ледовитого океана. Кроме того, КНР собирается активно сотрудничать с РФ по вопросам строительства ледокольного флота. В пятилетний план развития КНР также внесены задачи по выходу китайских перевозок в Арктическую зону [6].

В августе 2024 года Глава Правительства РФ и премьер-министр КНР подписали соглашение по взаимодействию в вопросах строительства китайского ледокольного флота, что позволит выйти китайским судам в Северный ледовитый океан и использовать для грузоперевозок собственные суда [7]. Так, с целью создать новое предприятие по добыче и переработке медной руды и получить очень востребованную на мировых рынках ресурсов медь в Чукотском Автономном округе строится горно-обогатительный комбинат Баимский. Плановый срок сдачи его в эксплуатацию намечен в 2029 году, проектная мощность составляет 70 млн тонн руды в год [8].

Строительство данного горно-обогатительного комбината обусловлено многими причинами.

Во-первых, наличие плавучей атомной электростанции у берегов Чукотки, поскольку переработка руды требует больших затрат электроэнергии [9].

Во-вторых, это возможность завозить необходимое оборудование, грузы, промышленные и продовольственные товары на судах по Северному морскому пути с помощью увеличивающегося ле-

докольного флота круглогодично, а не только в сезон северного завоза, в состав которого входят около 40 ледоколов, из них 8 атомных.

В-третьих, это реализация энергетической стратегия развития, которая установлена Правительством РФ до 2050 года [10] и направлена на обеспечение электроэнергией нефте- и газовой добычи, освоение рудных месторождений и переработки этих природных ресурсов на территории Арктической зоны.

В-четвертых, строительство современной комфортной инфраструктуры для использования новых рабочих мест вахтовым методом предполагает привлечение пяти тысяч вахтовиков.

В-пятых, развитие морских портов на побережье морей Северного Ледовитого океана для того, чтобы в эти порты могли заходить крупнотоннажные суда, поскольку сейчас это сделать невозможно из-за мелкой глубины существующих в настоящее время морских портов. Так, предполагается реконструкция и углубление акватории порта Чаун в Чаунской губе Восточно-Сибирского моря. На берегу этой губы находится порт и населенный пункт Певек.

В-шестых, это создание транспортных коммуникаций в зоне вечной мерзлоты. Прежде всего, строительство аэропортов, поскольку до Билибино — «Золотой столицы» Чукотского автономного округа 250 км можно преодолеть только с помощью авиационных рейсов. В настоящее время существует одна авиатрасса из аэропорта Магадан в Баимское. Протяженность дороги от аэропорта Магадан до Билибино составляет примерно 1170 км. Также предполагается и строительство автомобильных дорог, соединяющих территории Республики Якутия и Чукотского автономного округа.

В-седьмых, это полигон для испытания новаций при добыче и переработке медной руды, которые включают в использование беспилотных технологий и Интернета. Так, работа беспилотных карьерных самосвалов и буровых машин будет управляться с помощью искусственного интеллекта. Впервые в отрасли будут использоваться технологии прямой флотации с целью более эффективной переработки руды и снижения потребления ресурсов и отходов [11].

В настоящее время российские научные журналы преимущественно публикуют результаты исследований, проводимых в сфере освоения месторождений полезных ископаемых. Например, труды таких авторов, как В. А. Хакулова, В. В. Хакулова посвящены роботизации процессов добычи полезных ископаемых [12]; С. Е. Гавришев, В. Ю. Заляднов, А. И. Курочкин, В. В. Мельник, И. А. Пыталев исследовали развитие горных работ для обеспечения устойчивого функционирования горнодобы-

вающего комплекса [13]; А. И. Курочкин, Б. М. Габбасов, С. В. Подболотов, И. Г. Усов, В. А. Пикалов, С. Е. Гавришев — повышение эффективности работы подъемных машин, эксплуатируемых на больших глубинах проходки стволов и при добыче полезных ископаемых [14]. Основные тенденции развития отдельных сторон мирового минерально-сырьевого комплекса: добыча основных видов полезных ископаемых, экспортеры, импортеры, уровень конкуренции отражены в трудах Н. В. Пашкевич, Л. И. Исеева, А. А. Федченко [15]. А. А. Даукаев, Л. С. Гацаева, З. Ш. Гагаева, А. В. Собисевич провели анализ опыта проведения работ по добыче и переработке полезных ископаемых, по результатам которого выявили проблемы геоэкологического характера [16]. Динамика добычи полезных ископаемых России и ее регионов, а также территориальная структура объема отгруженной продукции по виду экономической деятельности «Добыча полезных ископаемых» рассмотрена Т. А. Дубыниной [17]. В настоящее время ощущается недостаток публикационной активности в части аналитического обзора по объемам добычи полезных ископаемых в Арктической зоне Российской Федерации за последние 10 лет.

Цель данного исследования — определить краткосрочные прогнозы ожидаемых объемов добычи полезных ископаемых на основе анализа динамики и расчетов ежегодных темпов изменения объемов добычи полезных ископаемых в каждом регионе Арктической зоны Российской Федерации, суммарно по всем четырем регионам Арктической зоны (АЗ), по трем макрорегионам, в которые входят регионы Арктической зоны, и по Российской Федерации в целом.

**Результаты исследования.** Идея освоения Баимской рудной зоны была озвучена Президентом РФ в 2018 году на Восточном экономическом фо-

руме. В 2021 году Правительство РФ разработало план реализации проекта, обеспечив его комплексное сопровождение на федеральном уровне [18, 19].

В настоящее время к апрелю 2025 года построены объекты внутренней инфраструктуры горно-обогатительного комбината, включающей топливохранилища, электроподстанцию и линии электропередачи на 110 кВ, внутриплощадочные дороги, транспортный центр в Билибино и первую очередь вахтового городка на 1200 человек. Продолжается также строительство внешних объектов инфраструктуры, к которым относятся порт Чаун, автомобильные дороги и линии электропередачи до месторождения, протяженность которых составляет более 400 км [20].

В данном исследовании использован интервальный метод анализа во времени и проследим динамику двух показателей — объемы добычи полезных ископаемых и объемы деятельности обрабатывающих производств в 2010, 2015, 2019 годах, как в первом году реализации Указа Президента № 204 от 7 мая 2018 года, а затем в 2020, 2021, 2022 и 2023 годах, предшествующих новому Указу № 309 от 7 мая 2024 года. Определим также темпы изменения этих показателей, исходя из данных ежегодной государственной статистической отчетности [21].

На рисунках 1–2 представлена инфографика объемов добычи полезных ископаемых в целом по Российской Федерации, по четырем регионам Арктической зоны — Мурманской области, Ненецкому, Ямало-Ненецкому и Чукотскому автономным округам в отдельности по каждому и в целом по всем четырем, а также по трем макрорегионам, в состав которых входят эти арктические регионы — Северо-Западному, Уральскому и Дальневосточному.

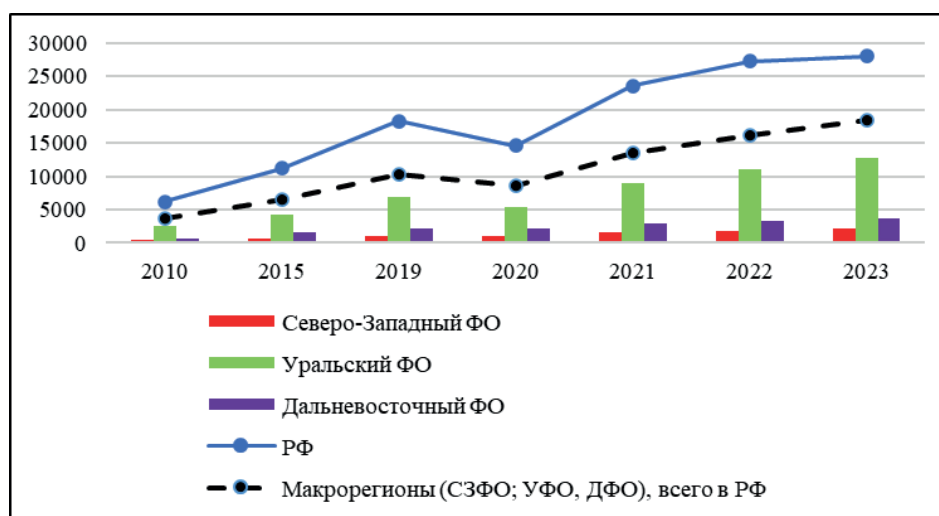


Рис. 1. Динамика объема добычи полезных ископаемых в макрорегионах РФ, млрд руб.



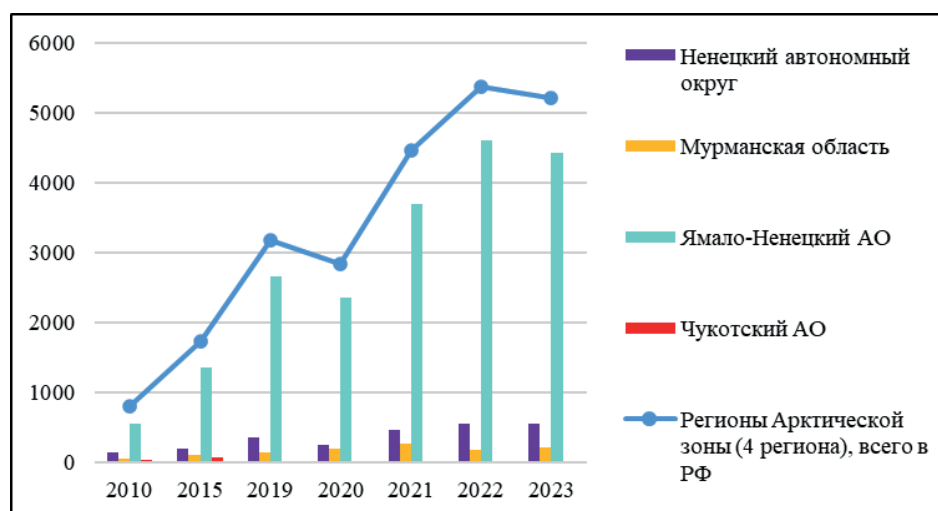


Рис. 2. Динамика объема добычи полезных ископаемых в регионах Арктической зоны РФ, млрд руб.

Анализ статистических данных показал, что объемы отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами по такому виду экономической деятельности, как добыча полезных ископаемых существенно изменились.

В 2015 году по сравнению с 2010 годом в стоимостном выражении добыча полезных ископаемых в целом по РФ увеличилась с 6212,10 млрд руб. до 11170,55 млрд руб., по трем макрорегионам такой рост наблюдался с 3670,61 млрд руб. до 6585,93 млрд руб. и четырем регионам Арктической зоны объем добычи увеличился с 810,33 млрд руб. до 1736,72 млрд руб. Таким образом, в среднем ежегодный прирост объемов добычи составлял 15,96% в РФ, 15,88% — по трем макрорегионам и 22,86% — по четырем регионам Арктической зоны.

В Мурманской области объемы добычи возросли 62,399 до 106,305 млрд руб., в Ненецком АО — с 153,496 млрд руб. до 200,77 млрд руб., в Ямало-Ненецком АО — с 557,97 млрд руб. до 1352,97 млрд руб. и в Чукотском АО — с 36,46 млрд руб. до 76,67 млрд руб. В среднем в год прирост объемов добычи в каждом регионе АЗ составил 14,08% в Мурманской области, 6,16% — в Ненецком АО, 28,5% — в Ямало-Ненецком АО, 22,06% — в Чукотском АО.

В 2019 году как в первом году реализации Национального проекта «Производительность труда», действовавшего до 2024 года [22], завершен объем добычи полезных ископаемых достиг в целом по РФ 18324,13 млрд руб., в трех макрорегионах он составил 10293,07 млрд руб., в четырех регионах Арктической зоны — 3182,15 млрд руб. В Мурманской области объем добычи полезных ископаемых увеличился до 143,33 млрд руб., в Ненецком, Ямало-Ненецком и Чукотском автономных округах ко-

личественные значения показателя составили 359,50 млрд руб.; 2664,64 млрд руб. и 14,69 млрд руб. соответственно.

Таким образом, в течение следующих четырех лет с 2015 по 2019 год прирост объемов добычи полезных ископаемых составил в среднем в год 16,0% в целом по РФ, 14,07% — по трем макрорегионам, 20,81% — по четырем регионам Арктической зоны. В Мурманской области прирост значения этого показателя составил 8,71%, в Ненецком АО — 19,76%, в Ямало-Ненецком АО — 24,24%, в Чукотском АО произошло снижение объемов добычи на 20,21% в среднем в год.

В 2020, 2021, 2022 и 2023 годах, считая их вторым, третьим, четвертым и пятым годами реализации названного выше национально-го проекта, объемы добычи полезных ископаемых достигли следующих величин в РФ: 14611,77 млрд руб., 23598,403 млрд руб., 27295,828 млрд руб., 28085,76 млрд руб.

В трех макрорегионах в эти годы объем добычи полезных ископаемых также достиг соответствующих величин: 8512,265 млрд руб., 13491,423 млрд руб., 16221,08 млрд руб. и 18520,46 млрд руб.

В четырех регионах АЗ РФ этот показатель составил 2836,30 млрд руб., 4463,66 млрд руб., 5367,27 млрд руб. и 5214,92 млрд руб.

В Мурманской области объемы добычи представлены следующим рядом значений: 196,83 млрд руб., 268,16 млрд руб., 191,31 млрд руб., 213,58 млрд руб. В Ненецком АО — 255,515 млрд руб., 470,12 млрд руб., 551,19 млрд руб. В Ямало-Ненецком АО — 2359,77 млрд руб., 3700,42 млрд руб., 4602,5 млрд руб. и 4430,6 млрд руб. В Чукотском АО — 24,19 млрд руб., 24,96 млрд руб., 22,26 млрд руб. и 14,62 млрд руб.

В настоящее время приоритеты, цели и задачи геологической отрасли и минерально-сырьевые

го комплекса, направленные на устойчивое долгосрочное обеспечение национальной экономики минеральным сырьем, а также его необходимый экспорт определяет Стратегия развития минерально-сырьевой базы РФ до 2050 года [23].

Темпы ежегодного изменения объемов добычи полезных ископаемых в 2015 по сравнению с 2010 годом, в 2019 по сравнению с 2015 годом, а также в 2021–2023 годах по сравнению с предыдущим периодом представлены на рисунке 3.

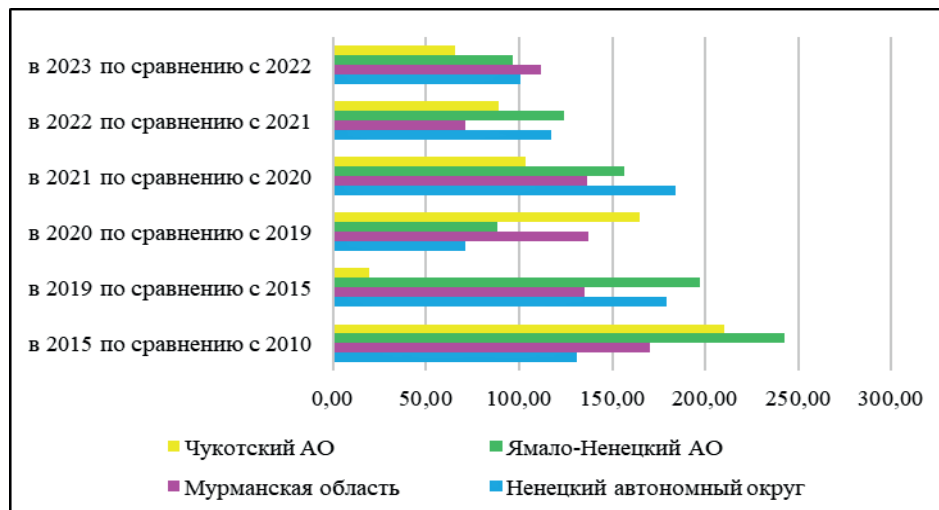


Рис. 3. Темпы изменения объемов добычи полезных ископаемых в регионах Арктической зоны РФ, %

Как следует из полученных расчетов, отражающих ежегодные темпы изменения на рисунке 3, наибольшие темпы роста, равные 161,5% в РФ, были в 2021 году, а затем постепенно стали снижаться до 102,89%. Разность составила значительную величину в 58,61%. Аналогичная ситуация наблюдается во всех трех макрорегионах, например, в Северо-Западном макрорегионе такое снижение было наибольшим — 58,95%, в Уральском — 49,44%, в Дальневосточном — наименьшим, равным 25,49%. Поэтому по всем трем макрорегионам разница между темпами роста показателя в 2021 и 2023 годах равнялась 44,31%. По четырем же регионам Арктической зоны общие темпы также снизились с 157,38% в 2021 году до 97,16% в 2023 году, что составило существенную разницу в 60,22%. Наибольшее влияние, судя по цифрам, на такую динамику снижения по всем четырем ре-

гионам АЗ оказали темпы, полученные в Ямало-Ненецком АО, — 156,81% в 2021 году и 96,26% в 2023 году и отличающиеся на 60,55%. В Мурманской области такое снижение наблюдалось с 2020 по 2023 год, в Ненецком и Чукотском автономных округах с 2021 по 2023 год составило 25,69%; 83,1% и 99,01% соответственно.

Таким образом, на всех территориях замечено достаточно существенное снижение темпов добычи полезных ископаемых. Следует обратить внимание на тот факт, что объемы добычи полезных ископаемых в ежегодной государственной статистической отчетности определяются не в натуральных измерителях — тоннах, а в стоимостных — млрд руб. Поэтому в таблице 1 отображена динамика изменения цен производителей товаров по такому виду экономической деятельности, как добыча полезных ископаемых.

Таблица 1

**Индексы цен производителей промышленных товаров в производственном секторе по видам экономической деятельности (добыча полезных ископаемых), %**

Территория	2010	2015	2019	2020	2021	2022	2023	Среднее за 2019–2023
РФ	117,1	111	90,8	96,7	159,2	84,7	140,8	114,44
Северо-Западный ФО	117,8	117,8	96,8	120,3	138,1	88,9	147,7	118,36
Ненецкий автономный округ	109,7	111,7	114,6	102,2	136,9	75,2	176,8	121,14
Мурманская область	130,1	142,3	89,8	133,2	92	163,8	119,3	119,62
Уральский ФО	115,8	111	82,8	90,2	164,1	94,4	133,1	112,92
Ямало-Ненецкий АО	105,1	103,3	89,9	82	136,4	121,4	120,2	109,98
Дальневосточный ФО	109,8	104,8	100,7	120,7	108,7	89,9	131,6	110,32
Чукотский АО	121,4	87,6	100	116,2	120,9	122,7	159,5	123,86

Из данных, представленных в таблице 1, следует, что в целом по Российской Федерации по такому виду экономической деятельности, как добыча полезных ископаемых за весь период наблюдений самый большой рост цен был в 2021 году, равный 159,2%, а самое значительное снижение в 2022 году по сравнению с предыдущим 2021 годом — 84,7%. Следовательно, размах вариации цен составил 74,5%. В среднем ежегодный индекс цен на товары этого вида экономической деятельности с 2019 по 2023 год по РФ равнялся 114,44%.

В Северо-Западном макрорегионе размах вариации цен, судя по индексам, от минимального значения, равного 88,9% в 2022 году до максимального в 147,7% в 2023 году, составил 58,8%, а средние ежегодные темпы изменения цен с 2019 по 2023 год — 118,36%.

В Уральском макрорегионе наибольший рост цен на добытые полезные ископаемые в 2021 году составил 164,1%, а наименьшее снижение в 2019 году — 82,8%, что привело к размаху вариации показателя в 81,3%; средние ежегодные темпы роста цен с 2019 по 2023 год составили 112,92%.

В Дальневосточном макрорегионе, так же, как и в Северо-Западном, самые заметные увеличения цен наблюдались в 2023 году (131,6%), а снижения — в 2022 году (89,9%) с размахом вариации в 41,7% и средними ежегодными темпами роста цен 110,32% с 2019 по 2023 год.

Как показал сравнительный анализ динамики индекса цен на добытые полезные ископаемые, ни в РФ, ни в одном из трех макрорегионов нет какой-либо тенденции к росту или снижению цен. Такие расчеты позволили сделать вывод о том, что за последние пять лет наблюдений самый большой ежегодный средний рост цен на добытые полезные ископаемые был в Северо-Западном макрорегионе, который превышал значение этого показателя в Уральском макрорегионе в 1,048 раза,

в Дальневосточном — в 1,073 раза, а по России в целом — в 1,034 раза.

В регионах Арктической зоны РФ самый большой индекс цен среди максимальных индексов цен в других регионах наблюдался в 2023 году в Ненецком АО (176,8%). Будем считать, что этот АО занимает первое место, на втором месте — Мурманская область (163,8%) в 2022 году, на третьем — Чукотский АО (159,5) тоже в 2023 году и на четвертом — Ямало-Ненецкий АО (136,4%) в 2021 году. По размаху вариации между наибольшим и наименьшим значениями этого показателя первое место занимает Ненецкий АО (101,6%), второе — Мурманская область (74,6%), третье — Чукотский АО (71,6%) и четвертое — Ямало-Ненецкий АО (54,4%). Следовательно, в Ненецком АО происходят самые значительные колебания цен по сравнению с другими регионами, а наименее значительные — в Ямало-Ненецком АО, что составляет отклонения в 1,87 раза. Поэтому, судя по динамике индекса цен, в среднем ежегодное их изменение в регионах Арктической зоны с 2019 по 2023 год (табл. 1) составило в Чукотском АО 123,86% (1 место), в Ненецком АО — 121,14% (2 место), в Мурманской области — 119,62% (3 место), в Ямало-Ненецком АО — 109,98% (4 место). Следовательно, наиболее стабильное состояние цен на товары добывающей полезные ископаемые промышленности наблюдается в Ямало-Ненецком регионе, а наиболее подвержены изменениям такие цены в Чукотском АО.

На наш взгляд, объемы добычи полезных ископаемых, измеряемые стоимостным показателем — млрд руб. в текущих ценах — для более адекватного сравнительного анализа следует скорректировать на индексы цен. Такие скорректированные объемы добычи полезных ископаемых представлены на рисунках 4–5 и позволяют рассчитать темпы изменения объемов добычи полезных ископаемых (табл. 2).

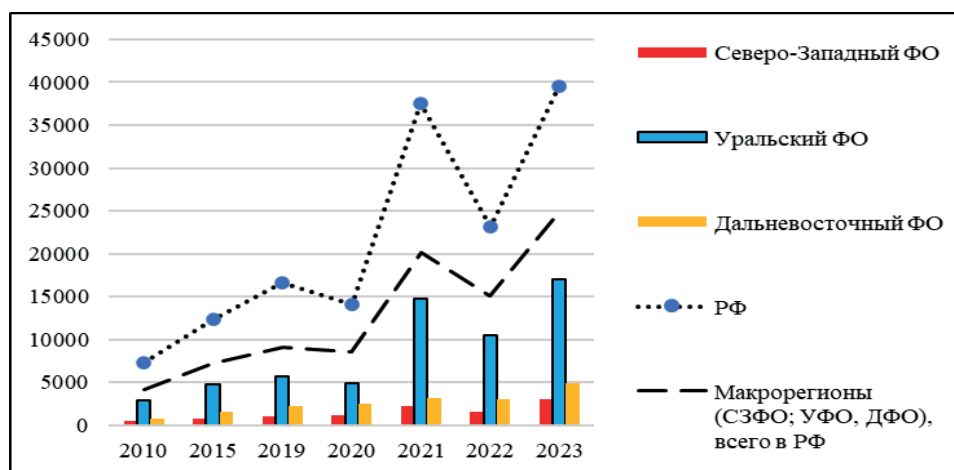


Рис. 4. Динамика добычи полезных ископаемых с учетом индекса цен в макрорегионах РФ, млрд руб.

Совершенно очевидно, судя по расчетным данным таблицы 2, на территории РФ до 2023 года наблюдалась тенденция к увеличению средних ежегодных темпов добычи полезных ископаемых

с учетом индекса цен с размахом вариации 23,48%, но за весь период наблюдений этот показатель примерно соответствует значению показателя в период с 2015 по 2018 год.

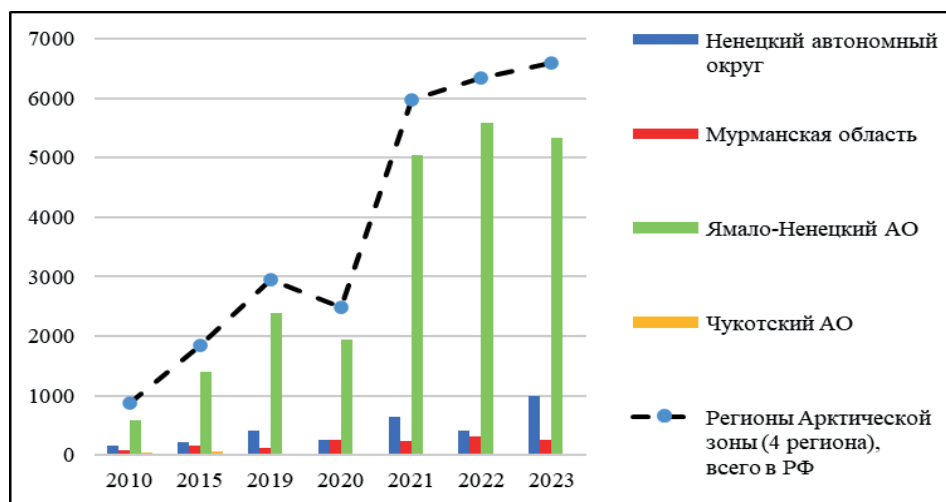


Рис. 5. Динамика добычи полезных ископаемых с учетом индекса цен в регионах Арктической зоны РФ, млрд руб.

Таблица 2

**Средние ежегодные темпы изменения объемов добычи полезных ископаемых с учетом индекса цен в РФ, %**

Территория	Период			
	с 2010 по 2014 г.	с 2015 по 2018 г.	с 2019 по 2023 г.	с 2010 по 2023 г.
РФ	108,35	123,87	131,83	122,15
Северо-Западный ФО	105,42	117,92	132,66	119,74
Ненецкий автономный округ	103,51	122,10	144,92	125,16
Мурманская область	104,71	114,40	122,57	114,56
Уральский ФО	107,74	126,86	136,24	124,58
Ямало-Ненецкий АО	127,52	127,29	125,25	126,58
Дальневосточный ФО	122,70	116,68	115,66	118,14
Чукотский АО	115,43	108,47	98,46	106,76
Регионы Арктической зоны (4 региона), всего в РФ	119,50	123,50	125,45	123,02
Макрорегионы (СЗФО; УФО, ДФО), всего в РФ	109,99	122,09	127,86	120,58

Аналогичная тенденция роста средних ежегодных темпов добычи полезных ископаемых наблюдается и в двух макрорегионах — Северо-Западном и Уральском, для которых размах вариации показателя составил 27,24 и 28,5% соответственно. В этих макрорегионах сохранялись за весь период наблюдений такие же примерно средние ежегодные темпы, как в период с 2015 по 2018 год.

В Дальневосточном макрорегионе произошла обратная тенденция к снижению средних ежегодных темпов добычи полезных ископаемых с размахом вариации 7,04%. Однако следует заметить, что за весь период наблюдения средние ежегодные

темпы добычи полезных ископаемых так же приближены к значению показателя, как и в других макрорегионах с 2015 по 2018 год.

Сравнение величины исследуемого показателя за весь период наблюдений с 2010 по 2023 год по трем макрорегионам позволяет сделать вывод о том, что наиболее быстрыми средними ежегодными темпами растет объем добычи полезных ископаемых в Уральском макрорегионе, которые немного превышают величину этого показателя в целом по Российской Федерации на 2,43%. В Северо-Западном и Дальневосточном макрорегионах отставание от величины показателя в целом по РФ

составляет 2,41 и 4,01 процентных пункта соответственно. А отставание от средних ежегодных темпов в этих двух макрорегионах от Уральского 4,84 и 6,44 пункта.

В общем, по всем трем макрорегионам происходит, хотя незначительный, но рост средних ежегодных темпов добычи полезных ископаемых с размахом вариации в 17,87%, причем за весь период наблюдений величина этого показателя приближена также, соответственно, к величине среднего периода наблюдений с 2015 по 2018 год. По сравнению с величиной этого показателя по РФ также наблюдается отставание на 1,57 процентных пункта.

В регионах Арктической зоны РФ, например, в Ненецком автономном округе и в Мурманской области прослеживается положительная тенденция к росту ежегодных темпов объемов добычи полезных ископаемых с размахом вариации значений показателя в 41,41 и 17,86% соответственно. В Ямало-Ненецком АО наблюдаются стабильные ежегодные темпы роста объемов добычи полезных ископаемых и превышающее значение этого показателя по РФ в 1,04 раза, по Уральскому макрорегиону — в 1,017 раза, или на 4,43%, и на 2%. И только в Чукотском автономном округе прослеживается тенденция к снижению ежегодных темпов добычи полезных ископаемых с размахом вариации на 16,97%, или в 1,17 раза. Другими словами, по всем четырем регионам Арктической зоны РФ произошел рост ежегодных темпов добычи полезных ископаемых, которые немного превысили величину этого показателя во всех трех макрорегионах на 2,44% и в целом по РФ на 0,87%.

Следовательно, регионы Арктической зоны со своими скорректированными ежегодными темпами добычи полезных ископаемых оказывают достаточно существенное влияние на скорректированные темпы этого показателя в соответствующих трех макрорегионах и в РФ в целом.

В «Стратегии развития минерально-сырьевой базы Российской Федерации до 2050 года» [23] обращается внимание на неизбежные и значительные изменения (колебания) ежегодных объемов добычи полезных ископаемых, что обусловлено нерегулярными открытиями и освоениями новых месторождений. Для расчета показателей воспроизводства рекомендуется применять средние значения прироста и погашения запасов в недрах за последние десять лет [23].

Для расчета прогнозов объемов добычи полезных ископаемых в регионах Арктической зоны воспользуемся статистическим методом, который основан на определении среднего индекса за период наблюдений с 2010 по 2023 год, который представлен в данном исследовании в виде ежегодных скорректированных темпов изменения объемов добычи полезных ископаемых и также позволяет определить значения темпов прироста ежегодных объемов добычи полезных ископаемых на исследуемых территориях. Применение статистических методов позволяет рассчитать краткосрочные прогнозы от одного года до трех лет, то есть на 2024, 2025 и 2026 годы.

Годовые величины скорректированных на индексы цен приростов объемов добычи полезных ископаемых и прогнозы этих показателей на 2024, 2025 и 2026 годы представлены в таблице 3.

Таблица 3

**Краткосрочные прогнозы объемов добычи полезных ископаемых  
с учетом индекса цен, млрд руб.**

Территория	Средний ежегодный прирост, %	2023	Прогноз		
			2024	2025	2026
РФ	22,15	39544,76	48303,92	59003,24	72072,46
Северо-Западный ФО	19,74	3069,79	3675,77	4401,36	5270,19
Ненецкий автономный округ	25,16	983,22	1230,598	1540,22	1927,74
Мурманская область	14,56	254,80	291,899	334,399	383,088
Уральский ФО	24,58	16965,21	21135,26	26330,31	32802,29
Ямало-Ненецкий АО	26,58	5325,58	6741,12	8532,91	10800,96
Дальневосточный ФО	18,14	4863,75	5746,03	6788,36	8019,77
Чукотский АО	6,76	23,32	24,896	26,58	28,38
Регионы Арктической зоны (4 региона), всего в РФ	23,02	24898,74	30630,43	34398,59	42317,14
Макрорегионы (СЗФО; УФО, ДФО), всего в РФ	20,58	6586,91	7942,496	9577,06	11548,02



Как следует из расчетных данных, представленных в таблице 3, по всем макрорегионам ежегодный прирост объемов добычи полезных ископаемых равен 20,58%, максимальный — в Уральском, который превышает минимальный в Дальневосточном макрорегионе в 1,36 раза.

По всем регионам Арктической зоны в сумме значение показателя ежегодного прироста темпов добычи полезных ископаемых немного выше, чем по макрорегионам РФ, в 1,12 раза. В регионах Арктической зоны лидерами стали Ненецкий и Ямало-Ненецкий автономные округа, у которых значения этого показателя выше, чем в Чукотском

АО, в 1,17 раза и в 1,19 раза соответственно. Среднюю позицию занимает Мурманская область, имеющая худшую позицию по сравнению с позицией региона-лидера Ямало-Ненецкого АО в 1,10 раза и лучше позиции самого отстающего — Чукотского региона в 1,07 раза.

**Вывод.** Средние ежегодные показатели прироста скорректированных объемов добычи полезных ископаемых ожидаемых в краткосрочной перспективе объемов добычи полезных ископаемых подтверждают необходимость разведки и освоения новых месторождений и, прежде всего, на территории Чукотского автономного округа.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Дмитриев заявил о необходимости совместных проектов с США // Официальный канал ГК «РосБизнесКонсалтинг». URL: <https://www.rbc.ru/politics/18/02/2025/67b43a5b9a79474c3ad5bb79?ysclid=m9x3pqt5s5469933869> (дата обращения: 14.05.2024).
2. Глава РФПИ заявил о необходимости совместных проектов с США, в том числе в Арктике // Официальный сайт «Интерфакс». 18.02.2025. URL: <https://www.interfax.ru/world/1009470> (дата обращения: 22.04.2025).
3. Эксперт Вяхирева: политика Канады по отношению к РФ с уходом Трюдо не изменится // Официальный сайт ТАСС. 09.01.2025. URL: <https://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/22845451?ysclid=m9x453h5ai690523598> (дата обращения: 02.05.2024).
4. США в Арктике против рисков от России и надвигающегося Китая // Информационный интернет-портал «РСМД: Российский совет по международным делам». 05.08.2024. URL: [https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/ssha-v-arktike-protiv-riskov-ot-rossii-i-nadvigayushchegosya-kitaya/?sphrase\\_id=181220270&ysclid=mavfvjg3tt848653424](https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/ssha-v-arktike-protiv-riskov-ot-rossii-i-nadvigayushchegosya-kitaya/?sphrase_id=181220270&ysclid=mavfvjg3tt848653424) (дата обращения: 03.05.2024).
5. Догнать Россию и перегнать Китай: новый ледокольный флот для Трампа // Официальный сайт «Российский совет по международным делам». 24.04.2025. URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/dognat-rossiyu-i-peregnat-kitay-novyy-ledokolnyy-flot-dlya-trampa/?ysclid=m9x4g8uhw4177421349> (дата обращения: 12.05.2025).
6. Американские планы на арктический регион // Сетевое аналитическое СМИ «РЕПОСТ». 03.09.2024. URL: <https://repost.press/news/amerikanskije-plany-na-arkticheskij-region?ysclid=mavg2cprfv12558852> (дата обращения: 11.05.2024).
7. Полярное влияние: изменится ли китайская стратегия в Арктике // Официальный сайт газеты «Известия». 19.03.2025. URL: <https://iz.ru/1856082/ksenia-loginova/polarnoe-vlianie-izmenitsa-li-kitaiskaa-strategiya-v-arktike> (дата обращения: 26.04.2025).
8. Россия и Китай договорились наращивать взаимодействие в Арктике // Официальный сайт «Новости Кремля». 22.08.2024. URL: <https://crimea.ria.ru/20240822/rossiya-i-kitay-dogovorilis-naraschivat-vzaimodeystvie-v-arktike-1139797307.html?ysclid=m9x4rip9u834391972> (дата обращения: 24.04.2025).
9. На Чукотке стартовал этап активного строительства Баимского ГОКа // Официальный сайт «Судостроение ИНФО». 21.04.2025. URL: <https://sudostroenie.info/mobver/novosti/45049.html> (дата обращения: 25.04.2024).
10. Плавучая АЭС на Чукотке // Официальный канал ДЗЕН. 04.02.2025. URL: <https://dzen.ru/a/Z6JrUzkQmh2IIYmQ> (дата обращения: 02.05.2025).
11. Об утверждении Энергетической стратегии Российской Федерации на период до 2050 года: Распоряжение Правительства РФ от 12.04.2025 № 908-р // Нормативно-правовой портал «КонсультантПлюс». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_503079/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_503079/) (дата обращения: 25.04.2025).
12. Хакулов В. А., Хакулов В. В. Эскаваторы роботизированных открытых разработок будущего // Горное дело. 2016. № 3 (9). С. 35–42.
13. Гавришев С. Е., Заляднов В. Ю., Курочкин А. И., Мельник В. В., Пыталев И. А. Методика управления параметрами горнотехнической системы в динамике развития горных работ для обеспечения устойчивого функционирования горнодобывающего предприятия в изменяющихся условиях рынка //



Вестник Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова. 2024. Т. 22. № 4. С. 5–14.

14. Курочкин А. И., Габбасов Б. М., Подболотов С. В., Усов И. Г., Пикалов В. А., Гавришев С. Е. Повышение эффективности работы подъемных машин, эксплуатируемых на больших глубинах проходки стволов и при добыче полезных ископаемых // Вестник Магнитогорского государственного технического университета им. Г. И. Носова. 2024. Т. 22. № 2. С. 33–40.

15. Пашкевич Н. В., Исеева Л. И., Федченко А. А. Россия на мировых рынках запасы, добыча, экспорт // Записки Горного института. 2014. Том 208. С. 60–64.

16. Даукаев А. А., Гацаева Л. С., Гагаева З. Ш., Собисевич А. В. Добыча полезных ископаемых и геоэкологические проблемы XX столетия // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 6.

17. Дубынина Т. Г. Добыча полезных ископаемых в России и ее регионах // Стратегия устойчивого развития регионов России. 2012. № 9. С. 26–31. URL: <https://science-education.ru/article/view?id=15337> (дата обращения: 20.05.2024).

18. Минерально-сырьевые ресурсы России и мира черная (Fe, Cr, Mn, Ti, CaF<sub>2</sub> и др.) и цветная (Mo, W, Sn, Al и др.) металлургия нерудное сырье (уголь, сланцы и др.) атомная и редкометалльная промышленность (U, Th, Zr, Nb-Ta, Be, Li и др.) // Информационный интернет-бюллетень. Апрель 2025. № 310. URL: <https://vims-geo.ru/> (дата обращения: 23.04.2025).

19. Григоренко Д. Сложные инвестиционные проекты невозможны без участия государства // Донские вести. 23.04.2025. URL: <https://donvesti.ru/news/38149?ysclid=m9x65en3t9872091891> (дата обращения: 28.04.2025).

20. Об утверждении комплексного плана модернизации и расширения магистральной инфраструктуры: Распоряжение Правительства РФ от 30 сентября 2018 г. № 2101-р (ред. от 16.04.2025) // Нормативно-правовой портал «КонсультантПлюс». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_308743/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_308743/) (дата обращения: 05.05.2025).

21. Реализация проекта Баимского ГОК вступила в активную фазу // Официальный сайт «Нефтегаз». 21.04.2025. URL: <https://neftegaz.ru/news/nuclear/887002-realizatsiya-proekta-baimskogo-gok-vstupila-v-aktivnyuyu-fazu/?ysclid=m9x6an3kux206508149> (дата обращения: 20.04.2025).

22. Регионы России. Социально-экономические показатели // Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 20.04.2025).

23. Об утверждении стратегии развития минерально-сырьевой базы РФ до 2050 г.: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 11 июля 2024 г. № 1838-р // Нормативно-правовой портал «Гарант». URL: <https://base.garant.ru/409441699/?ysclid=mafed3mlmq644369355> (дата обращения: 30.04.2025).

## REFERENCES

1. Dmitriev announced the need for joint projects with the United States. Official channel of RosBusinessConsulting Group of Companies). URL: <https://www.rbc.ru/politics/18/02/2025/67b43a5b9a79474c3ad5bb79?ysclid=m9x3pgt5s5469933869> (date of access: 14.05.2024).

2. The head of the Russian Direct Investment Fund announced the need for joint projects with the United States, including in the Arctic. Official website of Interfax. 18.02.2025. URL: <https://www.interfax.ru/world/1009470> (date of access: 22.04.2025).

3. Expert Vyakhireva: Canada's policy towards Russia will not change with Trudeau's departure. TASS official website. 09.01.2025. URL: <https://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/22845451?ysclid=m9x453h5ai690523598> (date of access: 02.05.2025).

4. The United States in the Arctic against the risks from Russia and the looming China. INF Information Internet Portal: "Russian Council on International Affairs". 05.08.2024. URL: [https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/ssha-v-arktike-protiv-riskov-ot-rossii-i-nadvigayushchegosya-kitaya/?sphrase\\_id=181220270&ysclid=mavfvjg3tt848653424](https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/ssha-v-arktike-protiv-riskov-ot-rossii-i-nadvigayushchegosya-kitaya/?sphrase_id=181220270&ysclid=mavfvjg3tt848653424) (date of access: 03.05.2025).

5. Catching up with Russia and surpassing China: a new icebreaking fleet for Trump. Official website of the Russian Council on International Affairs. 24.04.2025. URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/dognat-rossiyu-i-peregnat-kitay-novyy-ledokolnyy-flot-dlya-trampa/?ysclid=m9x4g8uhw4177421349> (date of access: 12.05.2025).

6. American plans for the Arctic region. Online analytical media "REPOST". 03.09.2024. URL: <https://repost.press/news/amerikanskije-plany-na-arkticheskij-region?ysclid=mavg2cpfpv12558852> (date of access: 11.05.2024).

7. Polar influence: will China's strategy in the Arctic change. Official website of the Izvestia newspaper. 19.03.2025. URL: <https://iz.ru/1856082/ksenia-loginova/polarnoe-vlianie-izmenitsa-li-kitaishkaa-strategia-v-arktike> (date of access: 26.04.2025).
8. Russia and China have agreed to increase cooperation in the Arctic. Kremlin News Official website. 22.08.2024. URL: <https://crimea.ria.ru/20240822/rossiya-i-kitay-dogovorilis-naraschivat-vzaimodeystvie-v-arktike-1139797307.html?ysclid=m9x4rip9u834391972> (date of access: 24.04.2025).
9. The stage of active construction of the Baimsky GOK has started in Chukotka. Official website of Shipbuilding INFO. 21.04.2025. URL: <https://sudostroenie.info/mobver/novosti/45049.html> (date of access: 25.04.2025).
10. Floating nuclear power plant in Chukotka. Official ZEN channel. 04.02.2025. URL: <https://dzen.ru/a/Z6JrUzkQmh2IIYmQ> (date of access: 02.05.2025).
11. On approval of the Energy Strategy of the Russian Federation for the period up to 2050: Decree of the Government of the Russian Federation dated 12.04.2025. No. 908-r. Regulatory portal ConsultantPlus. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_503079/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_503079/) (date of access: 25.04.2025).
12. Khakulov V. A., Khakulov V. V. Excavators of robotic open-pit developments of the future. Mining. 2016. No. 3 (9). Pp. 35–42.
13. Gavrishchev S. E., Zalyadnov V. Yu., Kurochkin A. I., Melnik V. V., Pytalev I. A. Methodology for controlling the parameters of a mining system in the dynamics of mining operations to ensure the sustainable functioning of a mining enterprise in changing market conditions. Bulletin of Magnitogorsk State Technical University named after G. I. Nosov. 2024. Vol. 22. No. 4. Pp. 5–14.
14. Kurochkin A. I., Gabbasov B. M., Podbolotov S. V., Usov I. G., Pikalov V. A., Gavrishchev S. E. Improving the efficiency of lifting machines operated at great depths of shaft drilling and mining. Bulletin of the Magnitogorsk State Technical University named after G. I. Nosov. 2024. Vol. 22. No. 2. Pp. 33–40.
15. Pashkevich N. V., Iseeva L. I., Fedchenko A. A. Russia on the world markets reserves, production, export. Notes of the Mining Institute. 2014. Vol. 208. Pp. 60–64.
16. Daukaev A. A., Gatsaeva L. S., Gagaeva Z. Sh., Sobisevich A. V. Mining and Geoecological Problems of the 20th Century. Modern problems of science and education. 2014. No. 6.
17. Dubynina T. G. Mining in Russia and its regions. Strategy of sustainable development of the regions of Russia. 2012. No. 9. Pp. 26–31. URL: <https://science-education.ru/article/view?id=15337> (date of access: 20.05.2024).
18. Mineral resources of Russia and the world ferrous (Fe, Cr, Mn, Ti, CaF<sub>2</sub>, etc.) and non-ferrous (Mo, W, Sn, Al, etc.) metallurgy non-metallic raw materials (coal, shale, etc.) nuclear and rare metal industry (U, Th, Zr, Nb-Ta, Be, Li, etc.). Internet newsletter. April 2025. No. 310. URL: <https://vims-geo.ru/> (date of access: 23.04.2025).
19. Grigorenko D. Complex investment projects are impossible without the participation of the state. The Don news. 23.04.2025. URL: <https://donvesti.ru/news/38149?ysclid=m9x65en3t9872091891> (date of access: 28.04.2025).
20. On approval of the comprehensive plan for the modernization and expansion of the backbone infrastructure: Decree of the Government of the Russian Federation dated September 30, 2018 No. 2101-r (as amended on 16.04.2025). Regulatory portal ConsultantPlus. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_308743/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_308743/) (date of access: 05.05.2025).
21. The implementation of the Baimsky GOK project has entered an active phase. Official website of Neftegaz. 21.04.2025. URL: <https://neftegaz.ru/news/nuclear/887002-realizatsiya-proekta-baimskogo-gok-vstupila-v-aktivnyuyu-fazu/?ysclid=m9x6an3kyx206508149> (date of access: 20.04.2025).
22. Regions of Russia. Socio-economic indicators. Federal State Statistics Service. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (date of access: 20.04.2025).
23. On approval of the strategy for the development of the mineral resource base of the Russian Federation until 2050: Decree of the Government of the Russian Federation dated July 11, 2024 No. 1838-r. Regulatory portal "Garant". URL: <https://base.garant.ru/409441699/?ysclid=mafed3mlmq644369355> (date of access: 30.04.2025).

Поступила в редакцию: 26.05.2025.

Принята к печати: 02.10.2025.

УДК 339.564 (571.150)  
DOI 10.14258/epb202552

## СТРУКТУРНЫЕ СДВИГИ В ЭКСПОРТЕ ПРОДУКЦИИ РЕГИОНАЛЬНОГО АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА<sup>1</sup>

С. П. Воробьев, В. В. Воробьева

Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

Цель статьи — выявление основных тенденций в изменении объемов и структуры экспорта продукции АПК Алтайского края в современных условиях. В работе определено сопоставление структуры экспорта продукции Алтайского края со средними значениями по России, выявлены значительные их отличия, что определяет доходы основных участников экспортной деятельности. По зерну и маслосеменам, которые в 2020–2024 гг. формировали 39,88–51,72% экспорта продукции АПК региона в стоимостном выражении, выявлены основные причины изменения экспорта: ценовая конъюнктура на аграрных рынках, рентабельность производства, государственное регулирование сырьевого экспорта, спрос со стороны стран-импортеров, санкционные ограничения в мировой торговле, логистические затраты, курс национальной валюты. Дана оценка влияния количественных, структурных и качественных факторов на изменение доходов от экспорта зерна и маслосемян в Алтайском крае. Отмечено, что влияние факторов варьирует по годам как по направленности (положительное, отрицательное), так и по значимости воздействия.

**Ключевые слова:** Алтайский край, экспортная деятельность, государственное регулирование, рентабельность сельскохозяйственного производства, рынок зерна, рынок семян масличных культур.

## STRUCTURAL SHIFTS IN THE EXPORT OF PRODUCTS FROM THE REGIONAL AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX

S. P. Vorobyov, V. V. Vorobyova

Altai State University (Barnaul, Russia)

The purpose of the article is to identify the main trends in changes in the volume and structure of exports of agricultural products of the Altai Territory in modern conditions. The article determines the comparison of the structure of exports of the region with the average values for Russia, identified significant differences, which determines the income of the main participants in export activities. The main reasons for changes in grain and oilseed exports, which accounted for 39.88–51.72% of the Altai Territory agricultural exports in value terms in 2020–2024, were identified as follows: price conditions in agricultural markets, profitability of production, government regulation of raw material exports, demand from importing countries, sanctions restrictions in global trade, logistics costs, and the exchange rate of the national currency. The article assesses the impact of quantitative, structural, and qualitative factors on changes in grain and oilseed export revenues in the Altai Territory. It is noted that the impact of these factors varies over time, both in terms of direction (positive or negative) and significance.

**Keywords:** Altai Territory, export activities, state regulation, profitability of agricultural production, grain market, oilseed market.

---

<sup>1</sup> Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда по теме «Мониторинг эффективности воспроизводственных процессов регионального сельского хозяйства в условиях трансформации его территориально-отраслевой структуры, холдингизации аграрного производства, государственного регулирования продовольственных рынков и экспортной деятельности субъектов АПК» (№ 24–28–20309).

---

**В**ведение. Развитие экспортной деятельности для современного АПК России — направление, позволяющее не только привлекать в сельское хозяйство и смежные отрасли средства (прежде всего, в перерабатывающую и пищевую промышленность, логистику) крупных инвесторов, но и стабилизировать ценовую конъюнктуру на внутреннем рынке (при условии соблюдения баланса интересов бизнеса, государства и общества) сельскохозяйственной продукции, продовольствия.

Выявление основных тенденций, факторов и перспектив экспорта продукции АПК России для современной аграрной науки является одной из актуальных направлений исследования. При этом в конкретизации направлений исследований можно выделить несколько этапов:

- до 2013 г.: обеспечение продовольственной безопасности России по перечню видов продовольствия, влияние импорта на формирование продовольственных ресурсов страны [1];
- 2014–2019 гг.: реализация государственной политики и корпоративных стратегий импортозамещения; развитие крупнотоварного производства в сельском хозяйстве; адаптация сельскохозяйственных товаропроизводителей и их партнеров в системе АПК к первичным финансовым и нефинансовым санкциям отдельных стран в отношении России; создание условий обеспечения продовольственной безопасности в России; функционирование мировых рынков отдельных видов сельскохозяйственной продукции (зерно, маслосемена), продукции перерабатывающей продукции (растительные масла) и рыбного хозяйства [2, 3];
- с 2020 г. и по настоящее время: развитие экспорта сельскохозяйственной продукции, продовольствия [4]; воздействие усиленных санкционных мер отдельных стран в отношении России на формирование и развитие аграрных рынков России, в том числе логистику и направленность товародвижения [5]; эффективность тарифных и нетарифных мер государственного регулирования объемов экспорта продукции АПК и поддержки деятельности предприятий-экспортеров [6]; конкурентоспособность российских товаров на мировых аграрных рынках [7]; диверсификация экспорта продукции АПК по ассортименту [8] и/или глубине переработки, величине добавленной стоимости [9].

Ж. А. Телегина, оценивая риски экспортной деятельности субъектов АПК России, не только систематизировала риски в девять групп (риски

со стороны потребителей/спроса и производителей/предложения, биолого-экологические и погодные риски, риски управления и ведения операционной деятельности, финансов хозяйствующих субъектов, логистические и инфраструктурные риски цепочки товародвижения, политические (в стране-экспортере, стране-импортере, странах-участниках товародвижения) и регуляторные риски), но и обосновала увеличение количества рисков и усиление их влияния на экспорт продукции АПК страны [8]. П. В. Лимарев, систематизировав способствующие и препятствующие факторы экспорта продукции АПК из России по континентам и группам стран, рекомендовал экспортерам и органам государственного управления ориентироваться на платежеспособность потребителей в стране-импортере продукции, емкость рынка и состояние конкурентной среды, ассортимент продукции, государственный протекционизм и ориентацию потребителей на потребление отечественной продукции, специфичность потребностей потребителей (в том числе обусловленных религией и/или национальными особенностями питания), требования к качеству и составу товаров, затраты на транспортировку и т. д. [10]. С. А. Шелковников обобщил преимущества экспортоориентированной модели развития АПК, увязав их с положительным эффектом масштаба для предприятий-экспортеров при интеграции в мировые рынки аграрной продукции, повышением эффективности инвестиционных проектов в АПК, множеством мультипликативных эффектов для отраслей экономики, смежных с сельским хозяйством, привлечением дополнительных средств в страну и их реинвестированием в сферу производства и услуг; однако достижение обозначенных преимуществ возможно лишь при развитии экспорта высоких и средних переделов, снижении доли сырья в экспорте [11].

Цель исследования — выявить основные тенденции в изменениях объемов и структуре экспорта продукции АПК Алтайского края. Задачи: оценить различия в экспорте продукции АПК Алтайского края и средних значений по России; оценить структурные сдвиги в экспорте продукции АПК, влияние количественных, структурных и качественных факторов на изменение экспорта продукции АПК Алтайского края в стоимостном выражении; систематизировать основные факторы роста экспорта продукции АПК Алтайского края.

**Методы исследования.** Основные методы исследования — монографический, экономико-статистический, позволяющие выявить и описать основные тенденции, оценить влияние факторов экспорта продукции АПК России и Алтайского края. Теоретическая база исследования — результаты исследований ученых в области формирования

и развития аграрных рынков, продовольственной безопасности, функционирования предприятий-экспортеров, конкурентоспособности российской продукции на мировых рынках аграрной продукции [1–11]. Аналитическая база исследования — сведения Министерства сельского хозяйства России [12] и Алтайского края [13].

**Результаты и обсуждение.** Успешное развитие агропромышленного комплекса России в настоящее время ставит перед собой ряд задач, одной из которых является расширение масштабов экспортной деятельности субъектов АПК с учетом как увеличения товарной массы, так и изменения товарной номенклатуры (по ассортименту, глубине переработки и добавленной стоимости).

Экспорт продукции АПК в целом по РФ в текущих ценах увеличился с 30,6 млрд долл. США в 2020 г. до 42,6–43,5 млрд долл. США в 2023–2024 годах, или на 39,19–42,13%, в Алтайском крае — с 350,8 млн долл. США в 2020 г. (удельный вес региона — 1,15% в общероссийских показателях) до 533,3–551,6 млн долл. США в 2023–2024 гг., или на 52,04–57,25% (удельный вес региона — 1,25–1,27% в общероссийских показателях).

В структуре экспорта продукции АПК Алтайского края и среднероссийских показателях в 2024 г. наблюдались существенные различия:

- наибольший удельный вес в России приходился на зерновую продукцию (36,90%), в Алтайском крае — на прочую продукцию (43,00%), которая на 53,25% представлена семенами масличных культур;
- второе ранговое место в целом по России и в Алтайском крае занимала масложировая продукция — 20,40 и 26,00% соответственно;
- наименьший удельный вес в целом по России и в Алтайском крае приходился на молочную и мясную продукцию — 5,20 и 2,00% соответственно;
- на долю рыбы и рыбной продукции в России приходилось 11,30% экспорта, Алтайский край ее не экспортировал;
- на долю продукции пищевой и перерабатывающей промышленности в России приходилось 20,40% экспорта, в Алтайском крае — 8,00% (табл. 1).

Таблица 1

Структура экспорта продукции АПК России и Алтайского края

Вид продукции			2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Рыба, рыбная продукция	Россия	млн долл.	5330,2	6678,3	5964,0	5437,5	4813,8
		% к итогу	17,42	17,99	14,20	12,50	11,30
	Алтайский край	млн долл.	3,2	3,0	2,6	2,8	0,0
		% к итогу	0,91	0,69	0,50	0,50	0,00
Зерновая продукция	Россия	млн долл.	10161,6	11440,7	13566,0	16269,0	15719,4
		% к итогу	33,20	30,82	32,30	37,40	36,90
	Алтайский край	млн долл.	53,5	94,0	109,3	112,0	112,0
		% к итогу	15,26	21,76	21,00	20,30	21,00
Мясная, молочная продукция	Россия	млн долл.	1203,7	1578,5	1680,0	1827,0	2215,2
		% к итогу	3,93	4,25	4,00	4,20	5,20
	Алтайский край	млн долл.	5,3	6,1	10,4	6,1	10,7
		% к итогу	1,52	1,40	2,00	1,10	2,00
Масложировая продукция	Россия	млн долл.	4922,4	7275,9	9198,0	8482,5	8690,4
		% к итогу	16,08	19,60	21,90	19,50	20,40
	Алтайский край	млн долл.	43,6	60,6	83,3	71,7	138,7
		% к итогу	12,44	14,02	16,00	13,00	26,00
Продукция пищевой и перерабатывающей промышленности	Россия	млн долл.	4497,3	5192,9	5334,0	5002,5	5239,8
		% к итогу	14,69	13,99	12,70	11,50	12,30
	Алтайский край	млн долл.	85,2	111,7	122,3	98,2	42,7
		% к итогу	24,30	25,86	23,50	17,80	8,00
Прочая продукция	Россия	млн долл.	4490,9	4952,6	6258,0	6481,5	5921,4
		% к итогу	14,67	13,34	14,90	14,90	13,90
	Алтайский край	млн долл.	159,8	156,7	192,6	260,9	229,3
		% к итогу	45,57	36,27	37,00	47,30	43,00



О значительном уровне различий в структуре экспорта продукции АПК и Алтайского края можно судить по значениям индекса В. М. Рябцева: 2020 год — 0,437, в 2024 год — 0,371. Различия «сглаживались», поскольку значение индекса В. М. Рябцева за 2020–2024 годы снизились, но различия оставались все еще значительными (границы значительных различий — от 0,301 до 0,500).

В Алтайском крае в структуре экспорта в 2020–2024 годах преобладали зерно, соевые бобы и маслосемена подсолнечника, рапса, льна — на их долю приходилось 39,88–51,72% экспорта продукции АПК региона в стоимостном выражении. Тенденции экспорта зерна определялись спросом импортеров на пшеницу и ячмень, на долю которых в 2021–2023 годах приходилось 86,98–92,75% зернового экспорта из региона. В 2023 году было экспортировано рекордное количество зерна пшеницы — 456,5 тыс. т. (13,66% валового сбора),

несмотря на ограничения импорта со стороны Республики Казахстан, действующие в различных мерах с 2022 года (квотирование, временный, а затем и полный запрет ввоза зерна и муки с 2024 года автотранспортом и по железной дороге) и отмененные лишь в феврале 2025 года.

До 2023 года включительно до 62,5% всего зерна, экспортируемого из Алтайского края, продавалось в Республику Казахстан, а полный запрет импорта пшеницы 2024 году привел к тому, что алтайским экспортерам пришлось продавать зерно посредникам и крупным зернотрейдерам, зарегистрированным в других регионах и городах федерального значения России (зерно, реализованное ими за границу, не учитывалось в экспорте Алтайского края), что привело к резкому снижению экспорта зерна в регионе с 614,9 тыс. т в 2023 г году (13,66% валового сбора) до 407,5 тыс. т в 2024 году (7,32% валового сбора) (табл. 2).

Таблица 2

## Экспорт зерна и маслосемян Алтайского края, тыс. т\*

Продукция			2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Зерно	пшеницы		212,6	103,3	305,7	397,2	456,5
	гречихи		26,2	19,7	25,1	32,7	22,8
	овса		14,3	8,5	9,4	7,4	11,1
	ячменя		57,0	41,3	13,0	50,2	113,8
	ржи		17,4	1,3	7,7	3,6	9,4
	прочее			61,7	5,5	2,0	1,3
	итого	тыс. т	327,5	235,8	366,4	493,1	614,9
		% к валовому сбору	7,13	5,97	6,57	8,73	13,66
Маслосе- мена	подсолнечника	тыс. т	90,0	40,4	22,8	107,9	200,0
		% к валовому сбору	13,14	5,64	2,27	12,0	21,62
	рапса	тыс. т	51,3	110,2	15,6	42,0	110,5
		% к валовому сбору	3,02	5,81	0,57	1,31	3,87
	льна		56,2	60,1	52,6	43,6	34,2
	сои	тыс. т	26,3	49,0	43,0	20,9	36,6
		% к валовому сбору	1,48	2,87	2,26	1,02	1,35
	прочее		1,5	1,2	1,7	2,6	2,3
	итого		225,3	260,9	135,7	217,0	383,6

\* сведения экспорта продукции по видам сельскохозяйственных культур в открытом доступе не предоставлены.

Объем экспорта маслосемян подсолнечника, рапса, льна, сои находился под влиянием:

- ценовой конъюнктуры на рынке и рентабельности производства продукции выращивания масличных культур: при средней рентабельности производства продукции растениеводства (за исключением подсолнечника, сои, рапса) в 2023–2024 годах на уровне 19,03–19,76% маржинальность

производства маслосемян подсолнечника, рапса и соевых бобов в среднем составляла 40,99–47,79%; в 2020 году соотношение рентабельности маслосемян и иной продукции растениеводства составляло 1,190, а в 2021–2022 гг. — 1,405–1,442;

- потребности перерабатывающих предприятий в сырье для производства различных видов растительных масел в условиях



- повышения привлекательности их экспорта;
- государственного регулирования сырьевого экспорта (квоты, таможенные пошлины), осуществляемого с целью: стабилизации цен на внутреннем рынке сельскохозяйственной продукции и в рознице на растительное масло; стимулирования переработки сельскохозяйственной продукции на территории России и развития несырьевого экспорта продукции АПК с большей добавленной стоимостью (экспорт растительного масла, шрота и жмыха за 2020–2024 годах увеличился с 43,6 млн долл. США до 138,7 млн долл. США или в 3,18 раза). При этом, несмотря на меры государственного регулирования объемов производства и экспорта продукции масложирового подкомплекса России, в 2023 году было экспортировано максимальное количество маслосемян подсолнечника — 200,0 тыс. т. (21,62% от валового сбора), рапса — 110,5

тыс. т. (3,87% от валового сбора), соевых бобов — 36,6 тыс. т. (1,35% от валового сбора).

За 2020–2023 годы доходы от экспорта зерна и маслосемян в Алтайском крае увеличились с 181,4 млн долл. США до 272,1 млн долл. США преимущественно за счет количественного фактора — увеличения общего объема экспорта в 2,01 раза, в том числе по зерну — в 2,61 раза, по маслосеменам — в 1,47 раза. Изменение структуры продаж, определенное увеличением удельного веса более дешевого зерна (относительно цены маслосемян), наоборот, привело к снижению доходов на 32,2 млн долл. США. Снижение цен 1 т зерна с 245 долл. США до 183 долл. США, а по маслосеменам — с 474 долл. США до 416 долл. США также определяло снижение общих доходов на 60,4 млн долл. США, то есть лишь существенный прирост экспорта в физическом выражении являлось фактором роста доходов от экспорта, влияние которого превысило негативное влияние структурного и ценового факторов (табл. 3).

Таблица 3

Влияние факторов на доходы от экспорта зерна и маслосемян Алтайского края

Показатели				Зерно	Маслосемена	Итого
Экспорт, тыс. т	2020 г.			235,8	260,9	496,7
	2023 г.	тыс. т		614,9	383,6	998,5
		% к 2020 г.		260,77	147,03	201,03
	2024 г.	тыс. т		407,5	315,2	722,7
		% к 2023 г.		66,27	82,17	72,38
Структура экспор- та, %	2020 г.			47,47	52,53	100,00
	2023 г.			61,58	38,42	100,00
	2024 г.			56,39	43,61	100,00
Цена, тыс. долл. США/т	2020 г.			0,245	0,474	×
	2023 г.	тыс. долл. США/т		0,183	0,416	×
		% к 2020 г.		74,58	87,85	×
	2024 г.	тыс. долл. США/т		0,275	0,387	×
		% к 2023 г.		150,22	93,11	×
Доходы, млн долл. США	2020 г.			×	×	181,4
	2023 г.	млн долл. США		×	×	272,1
		прирост к 2020 г. за счет факторов	количество	×	×	183,3
			структура	×	×	–32,2
			цены	×	×	–60,4
	2024 г.	млн долл. США		×	×	234,1
		прирост к 2023 г. за счет факторов	количество	×	×	–75,2
			структура	×	×	8,8
			цены	×	×	28,4

За 2023–2024 годы доходы от экспорта зерна и маслосемян в Алтайском крае уменьшились с 272,1 млн долл. США до 234,1 млн долл. США преимущественно за счет количественного фактора —

уменьшение общего объема экспорта на 27,62%, в том числе по зерну — на 33,73%, по маслосеменам — на 17,83% определило уменьшение доходов на 75,2 млн долл. США. А вот влияние структурно-

го и ценового факторов, наоборот, привело к росту доходов от экспорта: за счет изменения структуры продаж — на 8,8 млн долл. США, за счет ценового фактора — на 28,4 млн долл. США.

**Заключение.** В экспорте продукции Алтайского края в 2020–2024 годах преобладала растениеводческая продукция и продукция ее переработки. В физическом и стоимостном выражении показатели до 2023 года включительно увеличивались, а в 2024 году снизились, но несущественно в целом по всей продукции. Преимущественно снижение наблюдалось по сырьевому экспорту — зерну и маслосеменам, что привело к снижению доходов за 2023–2024 годы на 38,0 млн долл. США. При этом существенно изменилась география продаж при общем уменьшении количества стран-импортеров алтайской продукции с 59–64 в 2020–2021 гг. до 49

стран в 2024 г. году. В структуре экспорта увеличилась доля поставок в Китай, Монголию и другие страны, появились новые страны-импортеры (Бангладеш, Гвинея, Зимбабве, ЦАР), но их доля пока была невысока. Потенциал Алтайского края в экспорте достаточно высок, однако препятствующие факторы (агроэкологические требования к выращиванию сельскохозяйственных культур, цены на мировых рынках, курс национальной валюты, логистические затраты, тарифные и нетарифные меры государства по регулированию объемов экспорта, прочие факторы) могут создавать условия снижения мотивации сельскохозяйственных товаропроизводителей в производстве конкретных видов экспортируемой продукции (что наблюдается с 2024 года по зерну), а переработчиков и экспортеров — в осуществлении экспортной деятельности.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Крылатых Э. Н. Продовольственная безопасность и присоединение России к ВТО // Современная Европа. 2012. № 4. С. 91–102.
2. Мазлоев В. З. Адаптация хозяйственного механизма АПК к санкционным мерам // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2015. № 2. С. 28–31.
3. Шагайда Н. И., Узун В. Я. Продовольственное эмбарго и выбор приоритетов // Вопросы экономики. 2016. № 7. С. 93–105. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2016-7-93-105>.
4. Светлов Н. М., Терновский Д. С. Сельское хозяйство России в условиях внешнеторговых ограничений: моделирование кризисных сценариев // АПК: экономика, управление. 2024. № 6. С. 32–41. <https://doi.org/10.33305/246-32>.
5. Шкилева Н. Л., Баженова В. С., Новосельский С. О. и др. Оценка аграрного экспорта России в условиях нестабильности // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2024. № 5. С. 149–157.
6. Усенко Л. Н., Холодова М. А., Холодов О. А. Этапы формирования аграрной политики России в системе международных экономических связей // Учет и статистика. 2024. Т. 21, № 4. С. 21–28. <https://doi.org/10.54220/3449.2024.19.40.003>.
7. Мазлоев В. З., Хайруллина О. И. Аграрный экспорт России и Китая: аспекты взаимной торговли и регулирования // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2021. № 1. С. 8–15. <https://doi.org/10.31442/0235-2494-2021-0-1-8-15>.
8. Телегина Ж. А., Чутчева Ю. В. Основные риск-факторы экспорта сельскохозяйственной продукции глубокой переработки // Экономика сельского хозяйства России. 2022. № 6. С. 29–32. <https://doi.org/10.32651/226-29>.
9. Бочаров С. Н., Бутакова М. М., Соколова О. Н. Логистика экспортных поставок в контексте трансграничной торговли // Экономика Профессия Бизнес. 2024. № 1. С. 20–24. <https://doi.org/10.14258/epb202403>.
10. Лимарев П. В., Лимарева Ю. А. Перспективные направления развития экспорта продукции сельского хозяйства из регионов Южного Урала // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2024. № 4. С. 34–37. <https://doi.org/10.31442/0235-2494-2024-0-4-34-37>.
11. Шелковников С. А., Чепелева К. В. Государственная политика агроэкспорта в России // АПК: экономика, управление. 2023. № 3. С. 4–14. <https://doi.org/10.33305/233-4>.
12. Аграрный экспорт регионов России. 2024 год. URL: [https://aemcx.ru/wp-content/uploads/2025/04/agrarnyj-eksport\\_regionov\\_rf\\_2024.pdf](https://aemcx.ru/wp-content/uploads/2025/04/agrarnyj-eksport_regionov_rf_2024.pdf)/ (дата обращения: 15.05.2025).
13. Доклад о ходе и результатах реализации в 2024 году государственных программ в сфере развития сельского хозяйства и сельских территорий Алтайского края. URL: <https://www.altagro22.ru/activity/analytics/doklad-o-khode-i-rezultatakh-realizatsii-v-2024-godu-gosudarstvennykh-programm-v-sfere-razvitiya-sel/> (дата обращения: 09.07.2025).

## REFERENCES

1. Krylatykh E. N. Food security and Russia's accession to the WTO. *Contemporary Europe*. 2012. No 4. Pp. 91–102.
2. Mazloev V. Z. Adaptation of economic mechanism of the AIC to sanctioning measures. *Economy of Agricultural and Processing Enterprises*. 2015. No 2. Pp. 28–31.
3. Shagaida N., Uzun V. Food embargo and choice of priorities. *Voprosy ekonomiki*. 2016. No 7. Pp. 93–105. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2016-7-93-105>.
4. Svetlov N. M., Ternovskii D. S. Russia's agriculture under foreign trade restrictions: modeling crisis scenarios. *AIC: economics, management*. 2024. No 6. Pp. 32–41. <https://doi.org/10.33305/246-32>.
5. Shkileva N. L., Bazhenova V. S., Novoselsky S. O. et al. Assessment of Russia's agricultural exports in conditions of instability. *Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy*. 2024. No 5. Pp. 149–157.
6. Usenko L. N., Kholodova M. A., Kholodov O. A. Stages of the formation of Russia's agrarian policy in the system of international economic relations. *Accounting and statistics*. 2024. Vol. 21, No 4. Pp. 21–28. <https://doi.org/10.54220/3449.2024.19.40.003>.
7. Mazloev V. Z., Khairullina O. I. Agricultural exports of Russia and China: aspects of mutual trade and regulation. *Economy of Agricultural and Processing Enterprises*. 2021. No 1. Pp. 8–15. <https://doi.org/10.31442/0235-2494-2021-0-1-8-15>.
8. Telegina Zh. A., Chutcheva Iu. V. Main risk factors of export of deep processing agricultural products. *Economics of Agriculture of Russia*. 2022. No 6. Pp. 29–32. <https://doi.org/10.32651/226-29>.
9. Bocharov S. N., Butakova M. M., Sokolova O. N. Logistics of export delivery in the context of cross-border trade. *Economics Profession Business*. 2024. No 1. Pp. 20–24. <https://doi.org/10.14258/epb202403>.
10. Limarev P. V., Limareva Yu. A. Promising directions for the development of agricultural exports from the regions of the Southern Urals. *Economy of Agricultural and Processing Enterprises*. 2024. No 4. Pp. 34–37. <https://doi.org/10.31442/0235-2494-2024-0-4-34-37>.
11. Shelkovnikov S. A., Chepeleva K. V. State policy of agro-export in Russia. *AIC: economics, management*. 2023. No 3. Pp. 4–14. <https://doi.org/10.33305/233-4>.
12. Agricultural exports of Russian regions. 2024 год. URL: [https://aemcx.ru/wp-content/uploads/2025/04/agrarnyj-eksport\\_regionov\\_rf\\_2024.pdf](https://aemcx.ru/wp-content/uploads/2025/04/agrarnyj-eksport_regionov_rf_2024.pdf)/ (date of access: 15.05.2025).
13. Report on the progress and results of the implementation of state programs for the development of agriculture and rural areas in the Altai Territory in 2024. URL: <https://www.altagro22.ru/activity/analytics/doklad-o-khode-i-rezultatakh-realizatsii-v-2024-godu-gosudarstvennykh-programm-v-sfere-razvitiya-sel/> (date of access: 09.07.2025).

Поступила в редакцию: 28.08.2025.

Принята к печати: 01.10.2025.

УДК 338.24:005.34

DOI 10.14258/epb202553

## СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ГЕНРИ ФОРДА И ЕГО «ПРЕЕМНИКИ» В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ

А. З. Гусейнзаде

Азербайджанский государственный экономический университет (Баку, Азербайджан)

В свете быстрого развития современного бизнеса важно осмыслить долгосрочное наследие управленческих реформ, внедренных Г. Фордом в начале XX века. Эти реформы не только изменили промышленный ландшафт, но и оказали глубокое влияние на современные практики управления и лидерства. В статье проанализированы инновации, которые Г. Форд внес в управление, сосредоточившись на их долгосрочном воздействии. В частности, рассматривается его видение лидерства, которое сфокусировано на принципах эффективности, благополучия сотрудников и постоянных инноваций. Эти принципы хотя и сформулированы почти столетие назад, остаются актуальными для лидеров XXI века, отражая важность учета человеческого фактора и постоянного стремления к улучшению. В статье также обращается внимание на негативные аспекты подхода Г. Форда, которые продолжают вызывать дискуссии в современной эпохе. Эти аспекты включают в себя его авторитарный стиль управления, пренебрежение к индивидуальным потребностям сотрудников и проблемы в области социальной ответственности. Негативные характеристики Г. Форда напоминают о важности баланса между производительностью и гуманными аспектами управления в современном мире. В итоге предлагаем всестороннее понимание влияния управленческих и лидерских инноваций Г. Форда на современный бизнес, выделяя как их положительные, так и отрицательные аспекты, которые до сих пор оказывают влияние на наши организации и общество в целом.

**Ключевые слова:** Г. Форд, управленческие реформы, видение лидерства, авторитарный стиль управления, современные практики бизнеса, промышленный ландшафт.

## HENRY FORD'S MANAGEMENT STYLE AND HIS "SUCCESSORS" IN MODERN TIMES

A. Z. Huseynzada

Azerbaijan State University of Economics (Baku, Azerbaijan)

In light of the rapid development of modern business, it is important to consider the long-term legacy of the managerial reforms implemented by Henry Ford at the beginning of the 20th century. These reforms not only altered the industrial landscape but also exerted a profound influence on contemporary management and leadership practices. The article analyzes the innovations H. Ford introduced in management, focusing on their long-term impact. Specifically, it examines his leadership vision, which is centered on principles of efficiency, employee welfare, and continuous innovation. Despite being formulated almost a century ago, these principles remain relevant for 21st-century leaders, reflecting the importance of considering the human factor and striving for continuous improvement. The article also draws attention to the negative aspects of Ford's approach that continue to provoke discussions in the modern era. These aspects include his authoritarian management style, disregard for individual employee needs, and challenges in social responsibility. Negative characteristics of H. Ford serve as a reminder of the importance of striking a balance between productivity and humane management aspects in today's world. Thus, the article comprehensively reveals the influence of Henry Ford's management and leadership innovations on modern business, delineating both their positive and negative aspects, which still influence our organizations and society as a whole.

**Keywords:** H. Ford, management reforms, leadership vision, authoritarian management style, modern business practices, industrial landscape.

**Введение. Наследие Г. Форда в области управления и производства.** Г. Форд, основатель Ford Motor Company, сыграл ключевую роль в формировании основ современного менеджмента и производства. Его подход к управлению был одновременно новаторским и спорным, сочетая элементы производственной эффективности с жестким контролем над трудовыми отношениями. В начале XX века Г. Форд внедрил принципы массового производства, что привело к значительному снижению стоимости автомобилей и сделало их доступными для широкой аудитории. Однако, несмотря на успехи, его методы управления вызывали критику и противоречия, особенно в области трудовых отношений и социальной ответственности.

Г. Форд родился 30 июля 1863 года в округе Уэйн, штат Мичиган. С раннего возраста он проявлял интерес к механике и инженерии, что стало основой его будущей карьеры. В 16 лет он покинул родительский дом и начал работать механиком в различных мастерских, что дало ему практический опыт и знания в области машиностроения [1]. Г. Форд не имел формального высшего образования, однако его стремление к обучению и самосовершенствованию позволило ему освоить множество навыков. В 1891 году он устроился на работу в компанию Edison Illuminating Company, где быстро поднялся по карьерной лестнице до должности главного инженера. Этот опыт стал важным этапом в его жизни, так как именно здесь он начал разрабатывать свои идеи по созданию автомобиля. В 1896 году Форд построил свой первый автомобиль — «Quadricycle», который стал его первым шагом в мир бизнеса. Успех этого проекта вдохновил его на создание более совершенных моделей [2]. В 1903 году он основал Ford Motor Company, что стало поворотным моментом в его карьере и в истории автомобилестроения [3]. Г. Форд внедрил инновационные методы производства, включая конвейерный способ, что позволило значительно снизить стоимость автомобилей и сделать их доступными для широкой публики. Таким образом, ранние годы Г. Форда, его образование и опыт работы стали основой для его будущих достижений в бизнесе и революции в автомобильной промышленности [4]. Модель T, представленная 1 октября 1908 года, стала революцией в автомобильном мире, будучи одной из первых машин с левосторонним рулевым управлением, что вскоре начали копировать все другие автопроизводители. Она была простой в управлении, легко и дешево ремонтировалась, а также предлагалась по крайне низкой цене — \$825 в 1908 году, что сделало ее доступной для большинства американских водителей [5]. Однако с годами, несмотря на огромный успех и по-

всеобщее распространение, Ford оказался не готов к изменениям на рынке, где такие конкуренты, как General Motors, активно разрабатывали новые модели и внедряли современные технологии [6].

В 1903 году Генри Форд окончательно подорвал состояние профсоюзов, внедрив строгий контроль над производительностью и отказавшись от компромиссов с рабочими организациями. В то время как многие лидеры профсоюзов выступали за ограничение производительности для защиты рабочих мест, Г. Форд считал такие меры контрпродуктивными, утверждая, что производительность является неотъемлемым элементом экономического процветания. Чтобы подавить усилия по созданию профсоюзов, он назначил Г. Беннетта, бывшего боксера ВМФ, руководителем Службы безопасности, наделив его полномочиями применять принудительные меры для разрушения профсоюзной деятельности [7].

Наиболее печально известные столкновения произошли во время «Марша голодных на Форде» и «Битвы на виадуке» в марте 1937 года, когда силы безопасности противостояли членам профсоюза. Маршировавшие стремились представить Г. Форду 14 требований, включая возможности повторного трудоустройства, финансирование здравоохранения, прекращение расовой дискриминации, обеспечение топливом на зиму, прекращение слежки и вмешательства полиции, а также признание права рабочих на создание профсоюзов [8]. Несмотря на жертвы, эти события стали катализатором улучшения условий труда и повышения заработной платы для сотрудников Ford.

После затяжных переговоров в 1941 году Г. Форд согласился с требованиями и признал Объединенный профсоюз рабочих автомобильной промышленности (UAW) в качестве представителя рабочих. Забастовка голодных на Ford Motor Company остается ключевым моментом в истории рабочего движения, значительно повлияв на трудовые отношения и права рабочих в Соединенных Штатах, особенно в автомобильной промышленности [9].

**Антисемитизм и controверзии вокруг Г. Форда.** Генри Форд стал не только известным промышленником, но и фигурой, окруженной controверзиями, особенно в отношении его взглядов на еврейский народ. В 1918 году Форд приобрел газету Dearborn Independent, которая стала платформой для распространения антисемитской пропаганды. Издание публиковало серию материалов под названием «Международное еврейство: проблема мира», наполненных оскорбительным и уничижительным содержанием, направленным против еврейской общины [10].

Несмотря на противоречивое наследие, влияние Г. Форда на бизнес и общество невозможно не-



дооценить. Имея огромное богатство и успех, он оставался скромным в своем поведении и часто одевался неформально. Примечательно, что его компании нанимали сотрудников из различных социальных слоев, представляющих около 62 национальностей, и активно трудоустраивали примерно 900 человек с ограниченными возможностями. Эти инклюзивные практики трудоустройства резко контрастируют с дискриминационными взглядами, распространяемыми через Dearborn Independent, подчеркивая сложность наследия Г. Форда [6].

**Г. Форд и глобальная экспансия его компании.** Видение Г. Форда выходило за рамки национальных границ, поскольку он выступал за глобальную экспансию своей компании, предвидя потенциал международной торговли как средства содействия мировому миру. В стремлении реализовать это видение Г. Форд участвовал в различных международных проектах, включая принятие предложения И. Сталина в 1929 году о создании автомобильного завода (ННАЗ, ныне ГАЗ) в Нижнем Новгороде [11, 12, 13].

Ford Motor Company была основана Г. Фордом 16 июня 1903 года и с тех пор значительно расширила свои масштабы, став одним из ведущих мировых производителей автомобилей. С самого начала компания стремилась к глобальной экспансии, что стало важной частью ее стратегии. В начале XX века Форд начал открывать заводы за пределами США, чтобы удовлетворить растущий спрос на автомобили. Одним из первых шагов в этом направлении стало открытие сборочных заводов в Европе, что позволило компании адаптироваться к местным рынкам и снизить затраты на транспортировку. В 1911 году был открыт завод в Великобритании, а позже — в других странах Европы [14]. К 1929 году Г. Форд успешно открыл автосалоны на шести континентах, охватывая такие страны, как Бразилия, Канада, США, Англия, Австралия, Франция, Мексика и Индия, среди прочих, укрепив свое глобальное присутствие. К 1932 году на долю компании Ford Motor приходилась треть мирового производства автомобилей [15].

На протяжении 1920-х годов Форд излагал свои идеи и убеждения в нескольких опубликованных работах. Его самая известная публикация, «Моя жизнь и работа», предлагала более широкий взгляд, представляя мир, где экономический и технологический прогресс мог бы преодолеть барьеры жадности, расизма и неадаптивности. В этом видении международная торговля должна была развиваться за пределами колониальных или неоколониальных моделей, превращаясь в взаимовыгодное предприятие для всех наций. Влиятельные труды Г. Форда, включая «Сегодня и завтра», сформировали дискурс о глобальной экономике и проложи-

ли путь к обсуждению международного сотрудничества и развития [16].

В 1940-х годах, в разгар Второй мировой войны, компания Ford Motor Company была вынуждена адаптировать свои производственные мощности для нужд военной промышленности. Эта переориентация позволила компании не только выжить в условиях глобального конфликта, но и существенно укрепить свои позиции на мировом рынке. Несмотря на официальное нежелание Генри Форда вступать в войну, его компания продолжала вести бизнес с нацистской Германией, включая производство военного оборудования. Однако параллельно с этим Ford Motor Company также согласилась на производство авиационных двигателей для британского правительства. Интересно, что Г. Форд, оставаясь сторонником идеи о том, что международная торговля может предотвратить войны, долгое время противился вступлению Соединенных Штатов в конфликт. Он был убежден, что война является результатом деятельности жадных финансистов, стремящихся нажиться на человеческих жертвах. Когда началась Вторая мировая война, Г. Форд первоначально отказался сотрудничать с воюющими сторонами, особенно негативно относился к администрации Ф. Рузвельта, подозревая ее в намерении втянуть страну в конфликт. Тем не менее с вступлением США в войну в декабре 1941 года, Ford Motor Company официально поддержала военные усилия страны, и Г. Форд, осознав необходимость участия, перестроил компанию для масштабного производства военной техники. В этот период, среди прочего, компания была замешана в использовании труда военнопленных, что противоречило международным нормам, таким как Женевская конвенция 1929 года [17].

После окончания войны компания вновь сфокусировалась на расширении своего глобального присутствия, особенно на рынках Азии и Южной Америки. Это стратегическое решение стало ключевым фактором, позволившим Ford Motor Company не только выжить в условиях жесткой послевоенной конкуренции, но и утвердить свое лидерство на мировом рынке автомобилей.

**Влияние фордизма на современную промышленность и менеджмент.** Фордизм — это система организации производства и управления, основанная Г. Фордом в начале XX века, которая оказала значительное влияние на современную промышленность и менеджмент. Основные принципы фордизма включают массовое производство, стандартизацию, использование конвейерных технологий и высокую степень специализации труда. Менеджерское наследие Г. Форда имеет глубокое значение, выходящее за пределы автомобильной промышленности и формирующее более широкую



картину производства. Его новаторское внедрение конвейерного производства ознаменовало начало трансформационного периода в промышленном производстве. Применяя инновационные методы, Г. Форд способствовал массовому производству автомобилей, тем самым революционизируя производственные процессы и значительно сократив время и затраты на производство.

В современную эпоху лидеры многих стран черпают вдохновение из наследия Г. Форда, когда они ориентируются в сложной среде инноваций и перемен. Развивая возможности для прорывных технологий, устойчивых бизнес-практик и значимого социального воздействия, эти лидеры продолжают продвигать промышленную индустрию вперед. Делая это, они чтят дух инноваций Г. Форда, прокладывая новые пути к прогрессу и процветанию.

Г. Форд установил зарплату в 5 долларов в день и сократил рабочий день до восьми часов, подчеркивая важность благосостояния работников. Современные лидеры ценят благополучие сотрудников, предлагая конкурентоспособную зарплату, баланс между работой и личной жизнью, а также возможности для профессионального развития, чтобы привлечь и удержать таланты. Зарплата в 5 долларов в день для фабричных работников была значительным увеличением на тот момент. Эта новаторская практика помогла снизить текучесть кадров и повысить продуктивность. Повышение зарплаты, введенное Г. Фордом, способствовало росту среднего класса, установив прецедент для справедливых заработных плат и улучшения условий труда в производственной отрасли [15].

Инновации Г. Форда оказали значительное влияние на мировую экономику. Автомобильная промышленность стала основным двигателем экономического роста. Развитие этой отрасли привело к созданию рабочих мест, развитию инфраструктуры и значительному экономическому воздействию во многих странах. Массовое производство стало основой для многих современных производственных процессов. Благодаря внедрению конвейерного метода, компании смогли значительно увеличить объемы производства и снизить затраты. Это позволило сделать товары более доступными для широкой аудитории, что, в свою очередь, способствовало росту потребительского спроса. Стандартизация процессов и продукции также оказала глубокое влияние на управление качеством. Современные компании применяют принципы, основанные на фордизме, для оптимизации своих производственных процессов и повышения эффективности. Стандартизация позволяет не только улучшить качество продукции, но и упростить обучение сотрудников, что является важным аспектом в условиях быстро меняющегося рынка [15].

Специализация труда привела к созданию более эффективных рабочих мест, когда каждый сотрудник выполняет конкретные задачи. Это повысило производительность и снизило время на выполнение операций. В современных организациях наблюдается тенденция к внедрению гибких рабочих групп, которые могут адаптироваться к изменениям в производственном процессе, сохраняя при этом принципы специализации. Г. Форд был убежденным сторонником командной работы. Он твердо верил в силу синергии и был известен тем, что назначал задачи в зависимости от сильных сторон своих сотрудников. Всем работникам поощрялись идеи, что способствовало созданию инклюзивной и совместной рабочей среды. Применение решений по управлению командами в современном бизнесе является одним из результатов этого подхода [18].

Хотя Г. Форд и стал символом инноваций в производстве и управления, его подходы имеют определенные ограничения, которые могут не соответствовать современным ценностям и ожиданиям. Г. Форд был известен своим негативным отношением к профсоюзам, что вызывало критику и недовольство среди рабочих. В современном бизнесе важность сотрудничества с профсоюзами и уважение прав работников стали ключевыми аспектами успешного управления. Игнорирование этих факторов может привести к конфликтам и снижению морального духа сотрудников. Стиль управления Г. Форда был довольно авторитарным, что не всегда соответствует современным тенденциям к более горизонтальным структурам управления. Современные организации стремятся к большей гибкости и вовлеченности сотрудников в процесс принятия решений, что способствует инновациям и повышению удовлетворенности работников. Хотя принципы массового производства и эффективности, внедренные Г. Фордом, остаются актуальными, современный бизнес также акцентирует внимание на устойчивом развитии и социальной ответственности. Подходы, ориентированные исключительно на производительность, могут игнорировать важные аспекты, такие как экология и благосостояние общества [15].

Г. Форд создал мощную систему маркетинга и распространения, благодаря которой автомобили компании стали популярны почти в каждом городе Северной Америки. Его дилеры не только продавали машины, но и активно популяризировали саму идею автомобилизма, создавая местные автоклубы и мотивируя людей исследовать окружающий мир на своих автомобилях. Но, несмотря на всю эту активность, Г. Форд сопротивлялся изменениям, что в конечном итоге стало серьезным недостатком.

К 1913 году Г. Форд внедрил конвейерную сборку, что позволило значительно увеличить объем производства. Тем не менее его настойчивое нежелание модернизировать модель Т привело к тому, что компания постепенно начала терять позиции на рынке. General Motors (GM) под руководством А. Слоуна внедрила стратегию «ценовой лестницы», предлагая автомобили на любой кошелек, что позволило GM быстро завоевать лидерство на рынке. Г. Форд же упорно сопротивлялся как разработке новых моделей, так и идее рассрочки платежей, что также негативно сказалось на его рыночных позициях. В середине 1920-х годов, несмотря на усилия компании Ford и создание новых производственных мощностей для выпуска следующей модели, GM продолжала наращивать свое влияние, предлагая покупателям разнообразие и стиль, что стало новым стандартом в автомобильной промышленности. Г. Форд, придерживавшийся традиций и не всегда осознававший важность новых тенденций, столкнулся с серьезными трудностями, что в конечном итоге привело к снижению рыночной доли и прибыльности компании [19].

Таким образом, несмотря на то, что идеи Г. Форда о видении бизнеса, инновациях и эффективности могут служить источником вдохновения для современных лидеров, важно учитывать и адаптировать их к текущим реалиям и ценностям, чтобы избежать недостатков, связанных с его подходами. Хотя стиль руководства Г. Форда имел некоторые ограничения и аспекты, не соответствующие современным ценностям и ожиданиям (например, его подход к профсоюзам), его основные принципы видения бизнеса, инноваций, эффективности и благосостояния сотрудников могут служить источником вдохновения для современных лидеров.

**Сравнительный анализ стилей управления Г. Форда и И. Маска в контексте цифровой трансформации.** Г. Форд и И. Маск — это выдающиеся фигуры в мире бизнеса, которые внесли значительный вклад в развитие своих отраслей. Несмотря на различия в эпохах и стилях управления, между ними можно найти множество сходств. Ч. Мауро утверждает, что между Г. Фордом и И. Маском существует много параллелей, и не только в области автомобилестроения. В плане стиля управления и интуитивного принятия решений И. Маск широко известен как современный Г. Форд. Оба человека считаются пионерами в современном производстве автомобилей. По мере роста успеха Г. Форда в автомобильной промышленности он расширил свои интересы за пределы автомобилестроения, включив социальное проектирование через приобретение медийных активов, таких как газета Dearborn Independent. Под руководством Г. Форда газета стала национально распространяемой и широко чи-

таемой, достигнув пика в более чем 700 000 платных подписчиков. Многие сверхбогатые личности также приобрели медийные активы. Интересно наблюдать, как успешные владельцы бизнеса используют такие приобретения для перехода от автомобилестроения к социальному проектированию, что схоже с траекториями И. Маска и Г. Форда [20].

Г. Форд был известен своим прямым общением с общественностью. Он часто писал статьи, брошюры и книги, чтобы эффективно донести свои идеи и инновации. И. Маск также напрямую взаимодействует с публикой через Twitter и другие платформы, используя социальные медиа для того, чтобы делиться обновлениями о своей компании, проектах и личных мыслях, тем самым устанавливая связь с глобальной аудиторией.

Оба лидера стремились создать сильный личный бренд, который ассоциируется с их компаниями. Г. Форд использовал свою личность и инновации для продвижения бренда Ford, а Илон Маск делает то же самое для Tesla и SpaceX. Личные достижения и смелые действия способствовали укреплению репутации их компаний. Г. Форд использовал свои писательские способности и медийное присутствие, чтобы влиять на общественное мнение об автомобилях и массовом производстве, помогая создать позитивный имидж продуктов и идей своей компании. Аналогичным образом И. Маск использует социальные медиа для формирования общественного мнения, особенно в отношении электрических автомобилей, космических исследований и чистой энергии. Его публикации часто отражают его видение будущего и вклад его компаний в его реализацию.

И. Маск, как и Г. Форд, демонстрирует способность к решению глобальных проблем. Г. Форд активно участвовал в производстве военной техники во время Второй мировой войны, а И. Маск предложил решения для борьбы с COVID-19. Это показывает их стремление использовать свои ресурсы и влияние для решения значимых мировых проблем. Хотя Г. Форд делал спорные заявления и высказывал сильные мнения по различным темам, что вызывало общественные дебаты, твиты и публичные заявления И. Маска также иногда бывают спорными, что приводит к юридическим и общественным проблемам. Его непредсказуемый стиль общения порождает споры и контroversии.

Конечно, наследие Г. Форда продолжает жить как в положительном, так и в отрицательном аспектах. Интересно, что близость Г. Форда к нацистской Германии была сравнена Slate с «теплыми отношениями И. Маска с самыми плохими людьми своего времени». Д. Циппер утверждает, что после того как И. Маск приобрел Twitter, он участвовал в «дружеских перепалках» с ключевыми союз-

никами В. Путина, такими как многочисленные перепалки в Twitter с бывшим российским премьер-министром Д. Медведевым. Примечательно, что И. Маск встретился с Президентом России В. Путиным и выразил готовность стать фактическим его послом, предложив конкретные пророссийские условия для разрешения войны в Украине в октябре 2022 года.

Согласно некоторым сообщениям, якобы нанятые И. Маском взломали телефон сотрудника и отслеживали его сообщения, в то время как сам И. Маск, якобы являясь ярким противником профсоюзов, препятствовал попыткам работников Tesla создать профсоюз и инициировав расследование по поводу профиля или группы сотрудника в Facebook. Здесь также можно провести негативные параллели между Г. Фордом и И. Маском [21].

Несмотря на различия в медийной среде их эпох, как Г. Форд, так и И. Маск осознавали силу прямого общения и взаимодействия с общественностью. Они стремились формировать и влиять на общественное мнение, а также продвигать свои взгляды через взаимодействие с медиа. Хотя их сти-

ли общения могут различаться из-за технологических достижений, основная стратегия социального активизма остается ключевым сходством между этими влиятельными личностями.

**Заключение.** Последствия управленческих реформ Г. Форда были трансформирующими не только для его собственной компании, но и для более широкой бизнес-среды и управления. Влияние Г. Форда и его преемников на современный мир управления и производства сложно переоценить. Инновации, внедренные Г. Фордом, сформировали основы современных производственных процессов, которые продолжают совершенствоваться и адаптироваться в зависимости от экономических и социальных условий. Сегодняшние лидеры и менеджеры могут многому научиться из наследия Г. Форда, но также должны учитывать уроки его ошибок, чтобы строить более устойчивые и этически ответственные бизнес-модели. В заключение, исследование управленческих практик Г. Форда и его преемников позволяет сделать вывод о необходимости балансирования между инновациями, эффективностью и социальными обязательствами в современном мире.

## REFERENCES

1. The Henry Ford. Henry Ford: A life, a legacy. The Henry Ford Museum, 2008. URL: <https://web.archive.org/web/20081024223215/http://www.hfmvg.org/exhibits/hf/default.asp> (date of access: 19.06.2025).
2. The Henry Ford. The quadricycle. The Henry Ford Museum, 2010. URL: <https://web.archive.org/web/20100615125140/http://hfmvg.org/exhibits/showroom/1896/quad.html> (date of access: 19.06.2025).
3. The Henry Ford Heritage Association. Henry Ford. The Henry Ford Heritage Association, 2012. URL: <https://web.archive.org/web/20120829193220/http://hfha.org/HenryFord.htm> (date of access: 19.06.2025).
4. Gunderson A. The great leaders series: Henry Ford, founder of Ford Motor Company. Inc., 2009. URL: <https://www.inc.com/30years/articles/henry-ford.html/> (date of access: 19.06.2025).
5. Bak R. Henry and Edsel: The creation of the Ford empire. Wiley, 2003. Pp. 54–63.
6. Zipper D. Elon Musk went from being like Henry Ford in a good way to a bad way. Slate, January 2023. URL: <https://slate.com/technology/2023/01/elon-musk-henry-ford-twitter-history-nazis.html> (date of access: 19.06.2025).
7. Wilson A. The rise and fall of Harry Bennett. Automotive News, 2003. URL: <https://web.archive.org/web/20200223004505/www.autonews.com/article/20030602/SUB/306020843/the-rise-and-fall-of-harry-bennett/> (date of access: 19.06.2025).
8. Sugar M., Fagan G.A. (eds.). The Ford Hunger March. Berkeley, CA: Meiklejohn Civil Liberties Institute, 1980.
9. Coleman K. On this day in 1941: UAW levels strike against Ford Motor Co. Michigan Advance, 2021. URL: <https://michiganadvance.com/> (date of access: 19.06.2025).
10. Anti-Defamation League. The international Jew: 1920s antisemitism revived online. ADL, 2017. URL: <https://www.adl.org/resources/backgrounders/international-jew-1920s-antisemitism-revived-online/> (date of access: 19.06.2025).
11. Bold Business Staff. Bold leader spotlight: Henry Ford, captain of industry. Bold Business, 2019. URL: <https://www.boldbusiness.com/human-achievement/bold-leader-spotlight-henry-ford-captain-of-industry/> (date of access: 19.06.2025).
12. Flanagan J. Soviets failing a lesson taught by Henry Ford. Los Angeles Times, 1988. URL: <https://www.latimes.com/archives/la-xpm-1988-12-07-fi-913-story.html/> (date of access: 19.06.2025).

13. Melnikova-Raich S. The Soviet problem with two «unknowns»: How an American architect and a Soviet negotiator jump-started the industrialization of Russia, Part II: Saul Bron. IA. The Journal of the Society for Industrial Archeology, 2011, 37 (1/2), pp. 5–28. URL: <https://gwern.net/doc/Economics/2011-melnikovaraich.pdf> (date of access: 19.06.2025).
14. Wilkins M., Hill F. E. American business abroad: Ford. Harvard University Press, 1964.
15. Dassbach C. H. A. The social organization of production, competitive advantage and foreign investment: American automobile companies in the 1920s and Japanese automobile companies in the 1980s. Review of International Political Economy. 1994. 1 (3). Pp. 489–517. URL: <http://www.jstor.org/stable/4177121> (date of access: 19.06.2025).
16. Ford H., Crowther S. My life and work. Garden City, N. Y., 1926.
17. Wallace M. The American axis: Henry Ford, Charles Lindbergh, and the rise of the Third Reich. St. Martin's Press, 2003. URL: <https://archive.org/details/americanaxis00maxw> (date of access: 19.06.2025).
18. Dudziak W. Leadership lessons: Henry Ford — Creator of modern automotive. Medium, 2022. URL: <https://medium.com/leaders-manual/leadership-lessons-from-henry-ford-f773b92e855c/> (date of access: 19.06.2025).
19. Nevins A., Hill F. E. Ford: Expansion and challenge, 1915–1933. New York, 1957.
20. La Vanguardia. El mundo que creó Henry Ford. La Vanguardia, 2021. URL: <https://www.lavanguardia.com/historiayvida/historia-contemporanea/20210307/6263083/mundo-creo-henry-ford.html> (date of access: 19.06.2025).
21. Risen J. Henry Ford, Elon Musk, and the dark path to extremism. The Intercept, 2022. URL: <https://theintercept.com/2022/12/20/elon-musk-henry-ford-extremism/> (date of access: 19.06.2025).

Поступила в редакцию: 26.06.2025.

Принята к печати: 17.10.2025.

УДК 332.146.2  
DOI 10.14258/epb202554

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОКАЛЬНЫХ РЫНКОВ ПРОДУКЦИИ ТРАНСГРАНИЧНОГО РЕГИОНА

Т. В. Другова

Финансовый университет при Правительстве РФ (Барнаул, Россия)

В статье представлены основные подходы отечественных и зарубежных авторов к трактовке таких экономических понятий, как «локальный рынок» и «трансграничный регион». Большинство ученых по данному вопросу придерживается мнения о том, что тенденции развития или стагнации, происходящие на локальных рынках и территориях, являются следствием более глубоких экономических процессов. Формирование указанных процессов может происходить как на уровне страны, так и уровне области или региона. Мы считаем, что создание эффективной системы локальных рынков — особенно в развивающихся регионах, включая трансграничные — является ключевым фактором для роста этих территорий. Такая система дает местным организациям возможность доступа к целевым рынкам с устойчивым платежеспособным спросом, способствуя их развитию и процветанию. Согласованность в формировании локальных рынков трансграничных регионов позволит избежать автономности и сегментированности региональной экономики. Категория «локальный рынок» активно исследуется в большей мере российскими учеными, которые предпринимают попытки в части структурированности, типологизированности, упорядоченности, формализованности научных исследований и поиска научной универсальной методики, сопряженной с объективным обоснованием этого экономического процесса. Большинство положений теории функционирования локального рынка, прорабатываемых в отечественной литературе, зачастую обладают дискуссионным характером. В данной работе представлено описание возможного взаимодействия приграничных территорий Алтайского края на основе формирования локальных рынков с сопредельными странами.

**Ключевые слова:** рынок, регион, локальный рынок, трансграничный регион, локальная территория, приграничная территория.

## THE ESSENCE, CONCEPT, PRINCIPLES OF FORMATION OF LOCAL MARKETS FOR PRODUCTS OF A CROSS-BORDER REGION

T. V. Drugova

Financial University under the Government of the Russian Federation (Barnaul, Russia)

The article explores various interpretations of the concepts of “local market” and “cross-border region”. We believe that events in local markets and territories are, in fact, a reflection and consequence of larger — scale economic processes taking place at the national, regional or regional level. We believe that the creation of an effective system of local markets, especially in developing regions, including cross — border ones, is a key factor for the growth of these territories. Such a system gives local organizations the opportunity to access target markets with stable solvent demand, contributing to their development and prosperity. Consistency in the formation of local markets in cross-border regions will avoid the autonomy and segmentation of the regional economy. The category of “local market” is actively explored to a greater extent by Russian scientists, who are making attempts in terms of structuring, typologization, orderliness, formalization of scientific research and the search for a scientific universal methodology associated with an objective justification of this economic process. Most of the provisions of the theory of the functioning of the local market, studied in the Russian literature, are often controversial. This paper describes the possible interaction of the border territories of the Altai Territory based on the formation of local markets with neighboring countries.

**Keywords:** market, region, local market, cross-border region, local territory, border area.



**Введение.** В условиях динамичных изменений, которые способны оказать влияние на функционирование рынков в Российской Федерации, фокус внимания ученых смещается от частного научного познания к формированию общих знаний в области такого экономического явления, как функционирование локального рынка. В результате этого можно наблюдать, что происходит систематизация и обобщение существующих теорий, сценариев развития, концептуальных моделей, которые демонстрируют фрагментарность исследований в области функционирования локального рынка, что непременно требует разработки всестороннего высококачественного, комплексного и непротиворечивого теоретико-методологического фундамента.

**Цель и методы исследования.** Цель данного исследования состоит в анализе ключевых методов понимания концепции локального рынка и разъяснении терминов, связанных с этой темой — рынок, регион, территория. Работа выполнена с использованием методов сравнения, систематизации и обобщения полученной информации. Исследовательской базой для проведения исследования, направленного на формирование локальных рынков продукции трансграничного региона, служат ста-

ти, которые были размещены российскими учеными и практиками, монографии отечественных исследователей, материалы научно-практических конференций, статьи из научных журналов, а также результаты научных исследований и диссертаций.

#### **Результаты исследования и их обсуждение.**

На способность страны или региона успешно функционировать значительное влияние оказывает расположение хозяйствующих элементов, включая локальные рынки. Важным аспектом в данном направлении является учет региональных особенностей в части размещения хозяйственных субъектов. Также стоит отметить, что в процессе разработки и реализации ключевых показателей региона и его локальных рынков будет содействовать развитию субъектов Российской Федерации. Следовательно, необходимо проанализировать основные концепции, связанные с основными подходами к пониманию «локальный рынок».

В данном аспекте следует остановиться на основных подходах к определению основополагающего понятия — рынок. Анализируя доступные источники информации, следует отметить, что существует несколько основных подходов к изучению рынка как экономического явления: фундаментальные и прикладные исследования (рис. 1).



Рис. 1. Виды научных исследований

К фундаментальным исследованиям можно отнести те, которые рассматривают общие принципы функционирования рынка, сосредоточены

на философском осмыслении значимости и закономерностей его процессов, достижение сути этого экономического явления, в том числе: откры-

тие, установление, определение, идентификация, обоснование устройства рынка и его универсальных связей. В прикладные исследования можно включить логические выстроенные линии ученых, которые ориентированы на практическое и прикладное назначение в формирование и функционирование рынка.

Необходимо отметить, что в данной работе не преследовалась цель разделения трудов ученых, относя их к первому или ко второму подходу. Можно заметить, что многие фундаментальные исследования, которые, помимо глубокой теоретической ценности, являются базой для проведения и внедрения практических разработок научного характера.

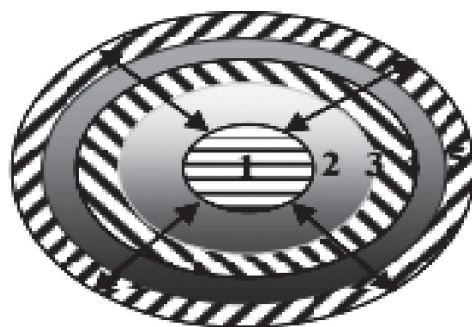
Изучение тенденций развития рынка продукции непосредственно связано с оценкой рыночного потенциала, пространственного размещения ресурсов и с этой позиции представляется актуальным изучение роли локальных рынков в экономической системе регионов. Первооткрывателем в данном направлении можно считать У. Изарда, который впервые представил классификацию рынков. По его мнению, рыночная структура организована по принципу иерархии [1]: общенациональные рынки (ориентированы на потребности государства в целом); областные рынки (аналогично общенациональным, могут достигать равновесия как в масштабах страны, так и в рамках столичного региона, где происходит оборот товаров и услуг); внутриобластные рынки (баланс спроса и предложения формируется в пределах каждого субрегиона, входящего в столичную зону); локальные рынки (соотношение реализации и потребления товаров и услуг определяется внутри отдельного субрегиона или в границах микрорайонов).

Важно отметить, что между уровнями рыночной иерархии существует постоянное взаимодействие. Решения, принятые на общенациональном уровне, оказывают влияние на областные и локальные рынки, и наоборот, тенденции, формирующиеся на локальных рынках, могут сигнализировать об изменениях, которые в конечном итоге повлияют на общенациональную экономику. Анализ ры-

ночной структуры в рамках этой иерархии позволяет более точно определить факторы, влияющие на формирование цен, объемы производства и распределение ресурсов. Кроме того, он позволяет разрабатывать более эффективные стратегии развития для различных регионов и отраслей экономики. Иерархический подход к анализу рыночной структуры также позволяет учитывать различия в уровнях конкуренции на разных уровнях. На общенациональном уровне конкуренция может быть более интенсивной из-за большего числа игроков и более развитой инфраструктуры. В то время как на локальном уровне конкуренция может быть ограничена географическими факторами, барьерами входа на рынок и локальными монополиями.

У. Изард четко определил общие границы в обозначенных рынках с выделением принципов их уравнивания. Однако многие ученые считают, что границы локального рынка совпадают с территориями, на которых располагаются региональные и местные рынки [1]. К этим исследователям можно отнести Н. К. Орлову, Е. А. Стрякову, которые говорят, что чаще всего локальный рынок ограничивают определенной территорией, призывая к области, городу или пригороду. Авторы обосновывают это обстоятельство тем, что одним из первых подходов к пониманию рынка заключалось в значении его как площади, где происходила продажа-покупка товаров/услуг [2]. По нашему мнению, границы локального рынка не совпадают с рамками регионального и местного рынков. Наиболее простое отделение границ можно выделить у регионального рынка — здесь он жестко ограничен рамками региона (субъекта РФ).

Сложнее дело обстоит с определением границ у местного и локального рынка. При определении границ размещения местного рынка можно согласиться с мнением В. А. Кундиус, А. А. Ковалева [3]. Они предлагают обозначить границы у местного рынка с учетом типа муниципального образования или местности, который формируется под воздействием местного спроса и предложения, находящиеся под влиянием социально-экономической системы и политики на местном уровне (рис. 2).



где:  
 сегмент 1 — это нанорынок;  
 сегмент 2 — местный рынок;  
 сегмент 3 — локальный рынок;  
 сегмент 4 — региональный рынок;  
 сегмент 5 — национальный рынок

Рис. 2. Размещение локального, местного, регионального рынков в экономике

По данным рисунка 2 можно сказать, что территория локального рынка предполагает ограничение определенными границами. По нашему мнению, этими границами является локальная территория, которая в свою очередь географически располагается в пределах одного муниципального образования [3].

В силу такого специфического размещения локального рынка предлагается понятие «локальный рынок». И в этом аспекте можно сказать, что основные подходы к пониманию экономического термина «локальные рынки» являются предметом активного изучения современных отечественных и зарубежных исследователей, что подтверждается наличием публикаций.

Например, А. Н. Демьяненко под локальным рынком понимает внутрорегиональный рынок, который ориентирован на непосредственное взаимодействие основных участников рынка (покупатели, продавцы, конкуренты, посредники) [4].

В свою очередь, ряд авторов, в том числе В. В. Радаев, под локальным рынком понимают экономическую систему, основанную на отношениях между участниками рынка в процессе реализации и потребления товаров/услуг. Эта система, как пра-

вило, пространственно ограничена границами локальной территории. К этим территориям можно отнести: город, городской район, город с окрестностями, сельское поселение, муниципальное образование [5]. Ученые также отмечают, что даже естественные монополисты, которые предоставляют услуги по водоснабжению, водоотведению, газоснабжению, электроснабжению, являются участниками локального рынка, несмотря на то что они оказывают услуги, выходя за границы региона.

А. А. Олейник при определении локального рынка предлагает применять сетевой подход. По мнению ученого, он заключается в акценте на локальности территории и ограниченности определенных агентов, действующих на определенном рынке, которые совершают локализованные транзакции. Эти обозначенные транзакции могут быть сформированы в результате осознанных действий агентов или спонтанной эволюции, базирующейся на действовавших ранее социальных связях. При ориентации на сознательное ограничение пространства в экономической деятельности индивида создаются сети, которые включают в себя персонификацию многосторонних, устойчивых взаимоотношений [6].

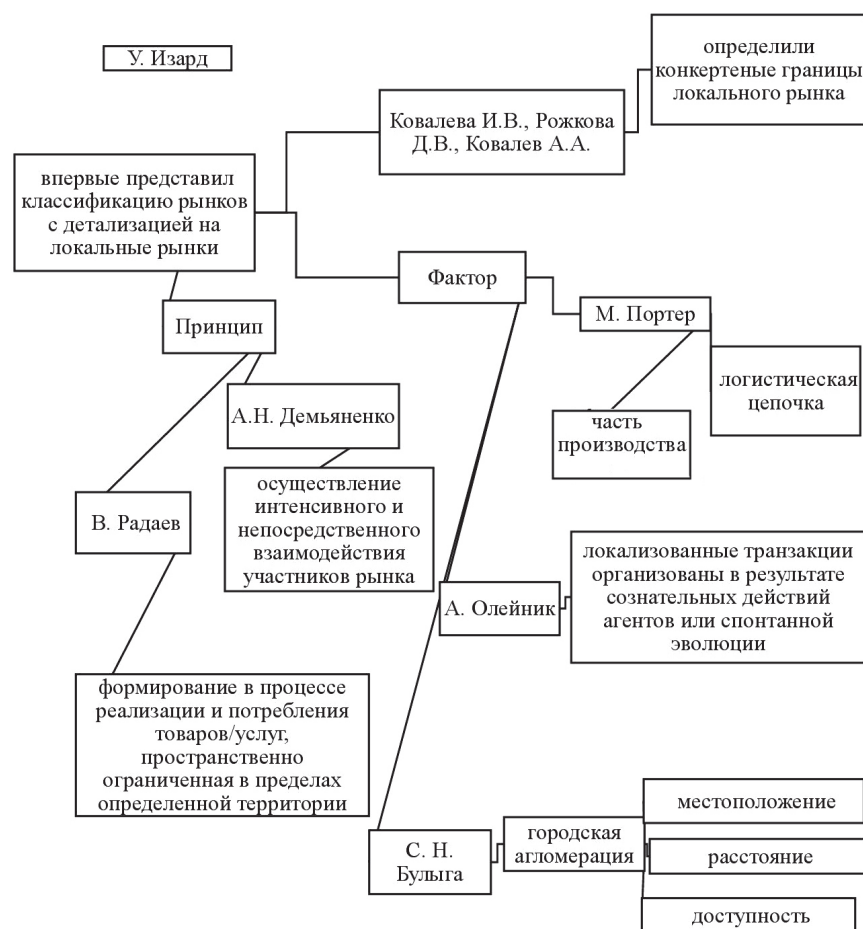


Рис. 3. Факторы и принципы формирования/функционирования локальных рынков

В своем представлении С. Н. Булыга локальный рынок предлагает анализировать на основе городской агломерации или ее части. В этой агломерации существует несколько пространственных факторов, которые могут существенно влиять на предложение и потребление услуг (товаров, работ) инфраструктуры для населения. К этим пространственным факторам, по мнению ученого, можно отнести: местоположение, расстояние, доступность. В этом случае локальные рынки анализируются с учетом пространственной организации участников рыночного обмена [7].

Систематизируя обозначенные выше подходы к понятию «локальный рынок», а также факторы и принципы его формирования, можно обозначить соответствующую схему (рис. 3).

Указанные факторы и принципы функционирования регионального рынка подводят к необходимости четкого определения данного термина. В этой связи мы разделяем точку зрения Д. В. Рожковой, которая определяет локальный рынок как рынок муниципального образования либо его части в пределах субъекта РФ. Он включает в себя совокупность действующих и будущих местных потребителей, производителей и посредников, взаимодействующих на основе ограниченности ресурсов, с доминированием продукции местного происхождения, общей логистикой и зоной ценообразования.

Вместе с тем мы предлагаем внести уточнение в определение Д. В. Рожковой, заменив термин «субъекты» на «регион», что соответствует общепринятой практике в экономических исследованиях. Также целесообразно перефразировать описание участников рынка, заменив «совокупность существующих потенциальных и местных покупателей, продавцов, посредников» на «экономическую систему, формирующую и поддерживающую взаимодействие» [8].

Исходя из этого, стоит скорректировать определение «локальный рынок», включив в него понятия «экономическая система» и «регион». Таким образом, предлагается следующее уточненное определение локального рынка: локальный рынок — это рынок муниципального образования, входящего в состав региона РФ, представляющий собой экономическую систему, основанную на ограниченности ресурсов. Он характеризуется доминированием товаров, произведенных на местном уровне, унифицированной логистикой и зоной единого ценового влияния, охватывая всю совокупность институтов и будучи локализованным на определенной территории. Предложенное уточнение понятия «локальный рынок» позволяет более четко очертить его границы и определить ключевые характеристики. В частности, акцент на экономической системе подчеркивает взаимосвязь между различными участниками рынка и их влияние друг на друга. Признание региона как составной части локального рынка позволяет учитывать межрегиональные связи и потоки ресурсов.

Локальный рынок выступает не просто как географически ограниченное пространство, но и как сложная экономическая экосистема, в которой взаимосвязаны производство, распределение, потребление и регулирование ресурсов. Его функционирование определяется не только объективными экономическими законами, но и спецификой институциональной среды, культурными особенностями и исторически сложившимися традициями.

Также мы исходим из того, что локальный рынок способен интегрироваться в локальные области, включающие государственные (внешние) и (или) (внутренние) национальные рубежи, определяющие составные части страны (государства) (рис. 4).



Рис. 4. Структура территориальной локализации РФ

Рисунок 4 наглядно демонстрирует специфику территориального устройства Российской Федерации, а именно ее формирование из совокупности федеральных округов. Важно подчеркнуть, что каждый федеральный округ включает в себя собственные регионы или субъекты РФ. В свою очередь, регион состоит из множества местных территорий, иначе говоря, муниципальных образований РФ. При этом каждая локальная территория, вне зависимости от ее географического положения, характеризуется наличием собственных локальных рынков, специализирующихся на конкретных товарах, услугах или работах.

Прослеживается тенденция к увеличению масштаба территориальной локализации по мере продвижения от локальных рынков, ограниченных пределами муниципальных образований (местных территорий), к Российской Федерации в целом. Такая иерархическая структура подразумевает сложную систему взаимосвязей и взаимозависимостей между различными уровнями территориальной организации. Локальные рынки, являясь базисом

экономической активности, интегрируются в региональные рынки, которые, в свою очередь, формируют основу для развития федеральных округов и, в конечном итоге, всей Российской Федерации.

Особенности территориального устройства РФ влияют на экономическую политику государства, требуя дифференцированного подхода к развитию отдельных регионов и муниципальных образований. Учет специфики локальных рынков, их потребностей и потенциала, становится ключевым фактором для эффективного стимулирования экономического роста на всех уровнях.

Понимание структуры территориального устройства Российской Федерации и взаимосвязей между ее элементами необходимо для разработки эффективной экономической политики и обеспечения устойчивого развития страны. Рисунок 4 наглядно демонстрирует эту сложность и многогранность, подчеркивая важность комплексного подхода к управлению территориальным развитием и распределением по федеральным округам РФ муниципальных образований (см. табл. 1 и 2).

Таблица 1

**Распределение по федеральным округам РФ муниципальных образований по состоянию на 1 января 2020 г. [9]**

Классификация	Всего	Муниципальный район	Муниципальные округа	Городские округа	Городские округа с внутригородским делением	Внутригородские районы	Внутригородская территория города федерального значения	Городские поселения	Сельские поселения
Центральный федеральный округ	4017	359	4	145			146	346	3017
Северо-Западный федеральный округ	1390	143		56			111	201	879
Южный федеральный округ	1971	157		41			10	96	1667
Северо-Кавказский федеральный округ	1584	104		39	1	3		30	1407
Приволжский федеральный округ	5441	404	13	104	1	9		302	4608
Уральский федеральный округ	1265	92		110	1	7		77	978
Сибирский федеральный округ	3217	253	13	71				164	2716
в т. ч. Алтайский край	717	59		10	0	0	0	7	641
Дальневосточный федеральный округ	1961	161	3	66				182	1549
Российская Федерация	20846	1673	33	632	3	19	267	1398	16821



Данные, представленные в таблице 1, свидетельствуют о том, что анализ административно-территориального устройства федеральных округов позволяет выявить определенные закономерности и особенности распределения муниципальных образований различных типов. Очевидно, что Центральный федеральный округ играет ключевую роль в формировании структуры местного самоуправления в России, демонстрируя высокую концентрацию как городских, так и сельских поселений, а также муниципальных районов.

В свою очередь, Приволжский федеральный округ также характеризуется значительным количеством муниципальных районов и городских поселений, что отражает его историческое развитие и плотность населения. Уральский федеральный округ, в свою очередь, выделяется высокой степе-

нью локализации городских округов и наличием городских округов с внутригородским делением, что связано с его индустриальной направленностью и крупными городами.

Северо-Кавказский федеральный округ, несмотря на относительно небольшое количество муниципальных образований по сравнению с лидерами, характеризуется наличием городских округов с внутригородским делением и внутригородских районов, что отражает его специфическую структуру городов и поселений.

Анализ распределения муниципальных образований по федеральным округам позволяет сделать вывод о разнообразии моделей местного самоуправления в различных регионах России, обусловленном историческими, географическими, экономическими и социальными факторами.

Таблица 2

**Распределение по федеральным округам РФ муниципальных образований по состоянию на 1 января 2025 г. РФ [9]**

Классификация муниципальных образований/ФО	Всего	Муниципальный район	Муниципальные округа	Городские округа	Городские округа с внутригородским делением	Внутригородские районы	Внутригородская территория города федерального значения	Городские поселения	Сельские поселения
Центральный федеральный округ	3098	254	122	119	0	0	132	256	2215
Северо-Западный федеральный округ	935	73	93	33	0	0	111	130	495
Южный федеральный округ	1926	152	8	39	0	0	10	92	1625
Северо-Кавказский федеральный округ	1412	88	26	29	1	3	0	33	1232
Приволжский федеральный округ	4326	297	144	72	1	9	0	221	3582
Уральский федеральный округ	829	57	37	109	0	0	0	48	578
Сибирский федеральный округ	3046	237	31	66	0	0	0	149	2563
в т. ч. Алтайский край	685	55	5	9	0	0	0	6	610
Дальневосточный федеральный округ	1479	108	67	54	0	0	0	134	1116
Российская Федерация	17051	1266	528	521	2	12	253	1063	13406

Анализ рисунка 5 демонстрирует четкую дифференциацию в распределении муниципальных образований по федеральным округам. Центральный федеральный округ, обладая значительной терри-

торией и высокой плотностью населения, закономерно лидирует по общему числу муниципальных образований. Это связано с исторически сложившейся структурой расселения и развитой сетью на-

селенных пунктов. В то же время Дальневосточный федеральный округ, характеризующийся низкой плотностью населения и обширной территорией, демонстрирует наименьшее количество муниципальных образований.

Прослеживается взаимосвязь между типом муниципального образования и экономическим развитием региона. В Центральном и Приволжском федеральных округах, являющихся промышленно развитыми, преобладают муниципальные районы и городские округа. В то же время в Северо-Кавказском федеральном округе, характеризующемся преимущественно сельским хозяйством, значительную долю составляют сельские поселения.

Тенденция к сокращению числа муниципальных образований, наблюдаемая в период с 2020 по 2025 год, обусловлена процессами укрупне-

ния и оптимизации территориальной структуры. Данные процессы направлены на повышение эффективности управления и рациональное использование ресурсов. Сокращение числа муниципальных образований в Алтайском крае, как и в целом по стране, свидетельствует о реализации государственной политики в области территориального развития.

Сложившаяся структура территориальной локализации муниципальных образований отражает исторические, экономические и географические особенности каждого федерального округа. Дальнейшее развитие территориальной структуры будет зависеть от реализации государственной политики, направленной на сбалансированное развитие регионов и повышение качества жизни населения.



Рис. 5. Территориальная локализация муниципальных образований по территории РФ 2025 год

Так как Российская Федерация занимает второе место среди торговых партнеров Казахстана [10], то в этом направлении предлагается формировать локальные рынки. Среди регионов, имеющих государственную границу с Казахстаном, — Алтайский край.

На основании представленного административно-территориального деления РФ с учетом тенденций в СФО и Алтайском крае следует проанализировать организационные основы формирования локальных рынков продукции трансграничного региона. И в данном направлении многие ученые придерживаются мнения, что эффективной фор-

мой взаимодействия в трансграничном регионе является локально-производственная специализация и интеграция. Она возможна при наличии сформированных локальных рынков продукции в сопредельных странах. По нашему мнению, для развития локальных рынков между сопредельными странами логичнее и экономичнее устанавливать взаимодействие с приграничными территориями (рис. 6) [11].

Согласно данным рисунка 6, приграничное расположение Алтайского края является значительным преимуществом, которое обусловлено наличием пограничной полосы в приграничной зоне.



*\*F2 — дальняя периферия вариационная локально-производственная специализация, F1 — дальняя периферия мультицелевая локально-производственная специализация, D1 — срединная периферия I порядка мультицелевая локально-производственная специализация, A1 — ближняя периферия I порядка мультицелевая локально-производственная специализация, C1 — ближняя периферия III порядка мультицелевая локально-производственная специализация, C2 — ближняя периферия III порядка вариационная локально-производственная специализация*

Рис. 6. Международная интеграция приграничных территорий Алтайского края с сопредельными странами на основе формирования локальных рынков

Наличие пограничной полосы создает особый режим регулирования экономической и иной деятельности, что позволяет более эффективно контролировать потоки товаров, услуг и людей, пересекающих границу. Это, в свою очередь, способствует развитию приграничной торговли, привлечению инвестиций и созданию новых рабочих мест. Также наличие пограничной полосы дает возможность образовать трансграничные интеграции, что позволит всем вовлеченным трансграничным регионам выиграть. Ядром (сердцем) интеграции будут считаться локальные рынки сельхозпроизводства и промышленности. Причем обозначенные локальные рынки могут входить в ядро в независимости от их размера. В данном случае могут вступать как крупные и средние компании, так обычные индивидуальные предприниматели, и владельцы личных подсобных хозяйств. Именно на последних обозначенных видах предпринимательства необходимо сделать акцент в обозначенном интеграционном объединении.

Включение малых форм хозяйствования в интеграционные процессы открывает перед ними но-

вые возможности для расширения рынков сбыта, доступа к современным технологиям и ресурсам. Однако интеграция должна быть тщательно спланирована и учитывать особенности малого бизнеса.

Соглашаемся с исследованием И. В. Ковалевой, Т. В. Кучеренко «Перспективы развития сельских территорий региона в условиях трансграничной производственной кооперации» [11], что внедрение интеграции на основе локально-производственной специализации поможет увеличить объем экспорта. На основе представленного исследования авторы приходят к выводу, что потенциальная емкость рынка Алтайского края будет зависеть от нескольких показателей. К этим показателям относятся: объем экспорта и возможности локальных рынков Алтайского края. Причем в этой работе сделан акцент на локальные рынки, специализирующиеся на промышленности и сельском хозяйстве. По мнению авторов, планируемый объем экспорта из Алтайского края в 2035 году в стоимостном выражении составит прирост на рынке производства продукции 20332 т (табл. 3).



Таблица 3

**Прогнозируемый объем производства продукции в экономической структуре с учетом роста экспорта из Алтайского края [9]**

Показатели	2035 прогноз	
	произведено	в т. ч. реализовано на экспорт
Переработка и консервирование рыбы, ракообразных и моллюсков, т	10651,3	591,8
Производство растительных и животных масел и жиров, т	241242,6	26572
Производство продуктов мукомольной и крупяной промышленности, крахмала и крахмалосодержащих продуктов, т	172573,1	101136,8

При определении необходимого объема сырья для выпуска ключевых видов продукции (см. табл. 3) в сфере сельского хозяйства и промышленности специалисты рекомендуют опираться на ряд факторов. К ним относятся: технологические возможности предприятий, наличие передового и эффективного оборудования, продуктивность сельскохозяйственных угодий, а также изучение спроса стран-экспортеров с учетом логистических возможностей.

Указанная международная интеграция между Алтайским краем и соседними странами-экспортерами создает условия для взаимовыгодного прогресса в части формирования локальных и региональных рынков сельскохозяйственной и промышленной продукции. Это, в свою очередь, будет способствовать созданию новых рабочих мест и одновременному снижению социальной напряженности в приграничных районах. Внедрение заявленных положений, направленных на развитие международной интеграции, способно сократить разрыв между муниципальными образованиями в отношении уровня и характеристик социальной сферы, равно как и в доходах граждан сопредельных стран в трансграничном регионе. Выравнивание жизненных условий между разнообразными приграничными зонами и соседними государствами приграничного региона даст возможность для сбалансированного формирования и прогресса экономической системы Алтайского края.

Необходимо также внедрить системы, гарантирующие честное распределение доходов и потенциальных угроз между участниками международной интеграции. Вместе с тем процессы международной интеграции несут в себе и определенные вызовы, требующие внимательного анализа и стратегического планирования. Одним из ключевых аспектов является необходимость адаптации региональной экономики к условиям конкуренции на международном рынке. Это предполагает модернизацию производственных мощностей, повышение качества выпускаемой продукции и развитие инновационных технологий.

Укрепление международной интеграции между Алтайским краем и соседними государствами, являющимися экспортерами, даст возможность:

1. Способствовать развитию региональных рынков: активизировать расширение сельскохозяйственного сектора и индустриального производства на местном уровне.

2. Генерировать новые возможности трудоустройства: сократить долю незанятого населения и уменьшить социальную нестабильность как в Алтайском крае, так и в граничащих странах.

3. Формировать локально-производственную специализацию: развивать уникальные направления производства в приграничных территориях Алтайского края и сопредельных стран.

Международная интеграция между приграничными территориями Алтайского края с сопредельными странами будет способствовать:

1. Укреплению инфраструктуры: развитию транспортной и логистической сети.

2. Улучшению социально-демографической ситуации: привлечению и удержанию населения.

3. Развитию экономики региона: созданию благоприятных условий для экономического роста.

В представленной работе понятие локального рынка раскрыто с учетом ключевых аспектов его функционирования. Особо следует выделить пространственную ограниченность данного рынка, которая определяется границами муниципального образования в регионе Российской Федерации. Обозначенное понятие локального рынка учитывает в себе принципы ограниченности ресурсов и наличия комплекса институциональных факторов. Кроме того, в понятии локального рынка обозначены характерные черты обозначенного рынка, а именно преобладание товаров местного производства, единая логистическая система и зона ценового влияния.

Предложенные в статье принципы взаимодействия приграничных территорий Алтайского края имеют потенциал для увеличения объемов производства продукции в регионе и роста экспорта. Реализация этих мер создаст возможность для вне-

дрения современных подходов к пространственной организации приграничных районов Алтайского края и формирования новых центров роста в рамках трансграничных регионов, основываясь на региональных конкурентных преимуществах. В целом, международная интеграция Алтайского края с сопредельными странами в пределах трансграничного региона представляет собой сложный и многогранный процесс, требующий комплексного подхода и стратегического видения. При грамотном управлении она способна стать мощным

драйвером социально-экономического развития Алтайского края, обеспечив повышение уровня жизни населения и укрепление позиций региона на международной арене. Однако необходимо помнить о возможных рисках и вызовах и принимать меры для их минимизации.

В конечном итоге применение международной интеграции локальных рынков продукции между сопредельными странами будет способствовать повышению конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности Алтайского края.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Изард У. Методы регионального анализа: введение в науку о регионах. М., 1966.
2. Орлова Н. К., Стрябкова Е. А. Формирование и функционирование локальных рынков // Актуальные проблемы развития экономических, финансовых и кредитных систем: сб. материалов V междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 140-летию Университета и 20-летию Института экономики, Белгород, 8 сент. 2017 г.; науч. ред.: М. В. Владыка и др. Белгород, 2017. С. 154–158.
3. Кундиус В. А., Ковалев А. А. Развитие молочно-продуктового подкомплекса региона на основе локализации производства и рынков: монография. Барнаул, 2017.
4. Демьяненко А. Н. Территориальная организация хозяйства на Дальнем Востоке России. Владивосток, 2003.
5. Радаев В. В. Рынок как цепь обменов между организационными полями // Экономическая социология. 2010. № 3. С. 13–36.
6. Олейник А. А. Модель сетевого капитализма // Вопросы экономики. 2003. № 8. С. 132–149. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2003-8-132-149>.
7. Булыга С. Н. Концептуальный анализ локального рыночного пространства. URL: [http://eprints.kname.edu.ua420/1/425-431\\_Булыга.pdf](http://eprints.kname.edu.ua420/1/425-431_Булыга.pdf) (дата обращения: 05.11.2021).
8. Рожкова Д. В. К вопросу формирования и развития локального рынка: теоретический аспект // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2015. № 2 (125). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-formirovaniya-i-razvitiya-lokalnogo-rynka-teoreticheskiy-aspekt> (дата обращения: 25.05.2025).
9. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстата). URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 20.06.2025).
10. Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации (Минэкономразвития России). URL: <https://economy.gov.ru> (дата обращения: 13.06.2025).
11. Ковалева И. В., Кучеренко Т. В. Перспективы развития сельских территорий региона в условиях трансграничной производственной кооперации // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. 2021. № 3 (21). С. 98–108.

## REFERENCES

1. Izard U. Methods of Regional Analysis: Introduction to the Science of Regions. Moscow, 1966.
2. Orlova N. K., Stryabkova E. A. Formation and Functioning of Local Markets. Actual Problems of Development of Economic, Financial and Credit Systems: Collection of Materials of the V International Scientific and Practical Conf., dedicated to. 140th anniversary of the University and 20th anniversary of the Institute of Economics, Belgorod, September 8, 2017; scientific editors: M. V. Vladyka et al. Belgorod, 2017. Pp. 154–158.
3. Kundius V. A., Kovalev A. A. Development of the dairy product subcomplex of the region based on the localization of production and markets: monograph. Barnaul, 2017.
4. Dem'yanenko A. N. Territorial organization of the economy in the Russian Far East. Vladivostok, 2003.
5. Radaev V. V. The Market as a Chain of Exchanges between Organizational Fields. Economic Sociology. 2010. No. 3. Pp. 13–36.



- 
6. Oleynik A. A. Model of Network Capitalism. *Voprosy Ekonomiki*. 2003. No. 8. Pp. 132–149. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2003-8-132-149>.
  7. Bulyga S. N. Conceptual Analysis of Local Market Space. URL: [http://eprints.kname.edu.ua420/1/425-431\\_Булыга.pdf](http://eprints.kname.edu.ua420/1/425-431_Булыга.pdf) (date of access: 05.11.2021).
  8. Rozhkova D. V. On the issue of formation and development of the local market: theoretical aspect. *Bulletin of the Altai State Agrarian University*. 2015. No. 2 (125). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-formirovaniya-i-razvitiya-lokalnogo-rynka-teoreticheskiy-aspekt> (date of access: 25.05.2025).
  9. The official website of the Federal State Statistics Service (Rosstat). URL: <https://rosstat.gov.ru> (date of access: 20.06.2025).
  10. Official website of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation (Ministry of Economic Development of Russia). URL: <https://economy.gov.ru> (date of access: 13.06.2025).
  11. Kovaleva I. V., Kucherenko T. V. Prospects for the development of rural areas in the region in the context of cross-border production. *Socio-economic and Humanitarian Journal of the Krasnoyarsk State Agrarian University*. 2021. No. 3 (21). Pp. 98–108.

Поступила в редакцию: 30.04.2025.

Принята к печати: 06.11.2025.

---

УДК 331.5:004  
DOI 10.14258/epb202555

## ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ФРИЛАНС: МЕЖДУНАРОДНЫЕ ТРЕНДЫ НАЧАЛА XXI ВЕКА<sup>1</sup>

И. Н. Дубина<sup>1</sup>, Д. Т. Байтенизов<sup>2</sup>, Ж. Б. Рахметулина<sup>3</sup>, А. А. Рахметулина<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

<sup>2</sup>Северо-Казахстанский университет имени М. Козыбаева (Петропавловск, Казахстан)

<sup>3</sup>Евразийский национальный университет имени Л. Н. Гумилева (Астана, Казахстан)

<sup>4</sup>Sana Holding Ltd. (Астана, Казахстан)

В данной работе проводится обзор современных зарубежных публикаций 2000–2024 годов, отражающих характер меняющейся взаимосвязи между фрилансом и интеллектуальным капиталом, а также трансформацию фриланса в новую инновационно-предпринимательскую модель в рамках цифровой экономики. Результаты показывают, что потенциальная синергия между фрилансом и интеллектуальным капиталом остается недостаточно развитой с экономико-практической точки зрения и недостаточно изученной в академическом дискурсе, но является отчетливой тенденцией, особенно после периода COVID-19. Авторы рассматривают отличительные особенности и взаимосвязанность фриланса и интеллектуального капитала, обращают внимание на зарубежный опыт использования полифункциональных фриланс-бирж и предлагают концептуальную модель многофункциональной онлайн-платформы для фриланса в качестве инструмента поддержки инновационного экономического развития, а также обращают внимание на роль фриланс-профсоюзов. Данная работа вносит вклад в развитие предпринимательства и гиг-экономики, рассматривая фриланс как динамичный феномен, имеющий существенное влияние на будущие бизнес-модели и политику на рынке труда.

**Ключевые слова:** фриланс, рынок труда, человеческий капитал, интеллектуальный капитал, гиг-экономика, инновации, интернет-биржа фриланса, Казахстан.

## INTELLECTUALLY-ORIENTED FREELANCE: INTERNATIONAL TRENDS OF THE EARLY 21ST CENTURY

I. N. Dubina<sup>1</sup>, D. T. Baitenizov<sup>2</sup>, Z. B. Rakhmetulina<sup>3</sup>, A. A. Rakhmetulina<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Altai State University (Barnaul, Russia)

<sup>2</sup>M. Kozybayev North Kazakhstan University (Petropavlovsk, Kazakhstan)

<sup>3</sup>L. N. Gumilyov Eurasian National University (Astana, Kazakhstan)

<sup>4</sup>Sana Holding Ltd (Astana, Kazakhstan)

This paper reviews contemporary foreign publications from 2000–2024, reflecting the nature of the changing relationship between freelancing and intellectual capital, as well as the transformation of freelancing into a new innovative entrepreneurial model within the digital economy. The results show that the potential synergy between freelancing and intellectual capital remains underdeveloped from an economic and practical points of view and has not been sufficiently studied in academic discourse, however, it is a distinct trend, especially after the covid-19 period. The authors examine the distinctive features and interrelationships of freelancing and intellectual capital, draw attention to foreign experience in using multifunctional freelance exchanges and propose a conceptual model of a multifunctional online platform for freelancing as a tool to support innovative economic development, and also draw attention to the role of freelance trade unions. This work contributes to the development of entrepreneurship and the gig-economy, by considering freelancing as a dynamic phenomenon that significantly impact on future business models and labor market policies.

**Keywords:** freelance, labor market, human capital, intellectual capital, gig-economy, innovation, online freelance exchange, Kazakhstan.

<sup>1</sup> Статья подготовлена в рамках грантового финансирования при поддержке Комитета науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан (грант ИРН AP23490443) (А. Управление человеческим капиталом, повышение качества трудовых ресурсов в условиях развития цифровой экономики).

**В**ведение. Пандемия коронавируса 2019 года дала мощный импульс развитию удаленной работы по всему миру. Фриланс и до пандемии был популярным видом занятости во многих странах, но и после 2020 года отмечается непрекращающийся динамичный интерес к фрилансу в сферах IT, робототехники, веб-дизайна, копирайтинга и многих других областях. Современные фрилансеры обладают значительным интеллектуальным потенциалом и капиталом [1]. Формирование так называемой «новой экономики» (экономики знаний, инноваций, интеллектуального капитала, творчества и цифровизации) также привело к ускорению развития фриланса [2].

Цель данной статьи — проанализировать и представить в виде краткого обзора экономико-управленческие взгляды на фриланс за последние два с половиной десятилетия, которые сформировали представления об особенностях взаимодействия и характере взаимосвязи фриланса и интеллектуального капитала, а также некоторых инструментов и институтов развития фриланса (полифункциональные биржи и профсоюзные организации фрилансеров).

Актуальность исследования связана с недостаточной изученностью взаимосвязанности и взаимовлияния фриланса как социально-экономического феномена рынка труда, с одной стороны, и, с другой стороны, такими феноменами инновационно-экономического развития организаций и территорий как интеллектуальный потенциал и интеллектуальный капитал.

**Отличительные особенности и связанность фриланса и интеллектуального капитала: обзор литературы.** Согласно данным sciencedirect.com в 2001–2024 годах, наблюдается устойчивый рост научного интереса к темам фриланса и интеллектуального капитала (рис. 1), причем фриланс присутствует и изучается в выраженных интеллектуально-емких областях. Резкий рост наблюдается после 2019 года, в постковидный период.

Если уточнить поиск в sciencedirect, добавив обязательное упоминание к freelance таких словосочетаний как intellectual capital, intellectual potential в поле «Title, abstract or author-specified keywords», то результаты следующие:

- для freelance и intellectual capital в БД Скопус отмечаются лишь три статьи, опубликованные в 2003, 2014 и 2022 годах в тематических областях: Business, Management and Accounting — две статьи; Economics, Econometrics and Finance — одна статья;
- для freelance и intellectual potential — всего девять статей, опубликованные в 2009, 2017, 2021 и 2022 годах, и одна статья от 1973 года.

Если же в поиске ввести просто «интеллектуальный капитал» (без «фриланс»), то мы обнаружим кратное превосходство данной тематики по количеству статей (рис. 1). При этом 75% статей написаны в тематических областях Business, Management and Accounting; Economics, Econometrics and Finance.

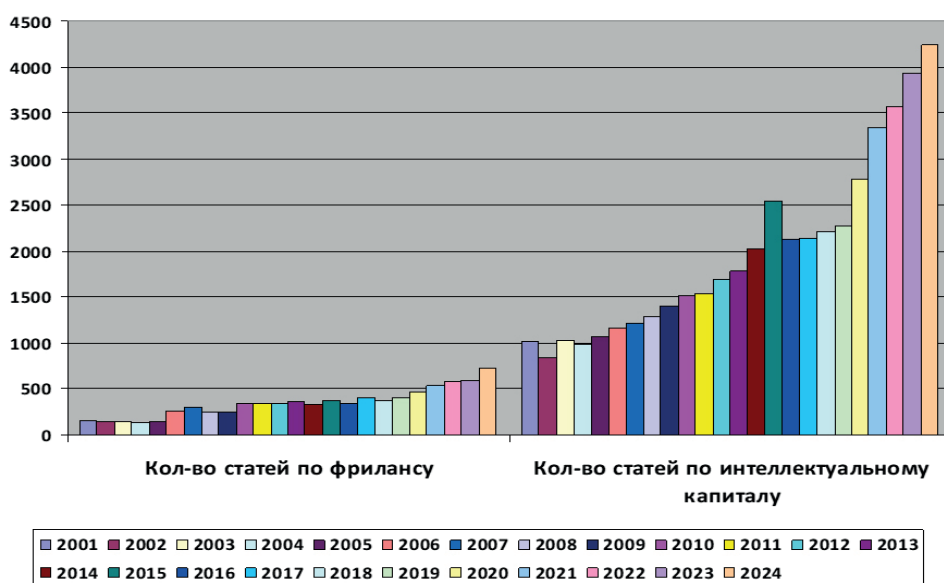


Рис. 1. Динамика научного интереса к фрилансу и интеллектуальному капиталу в период с 2001 по 2024 годы  
Источник: составлено авторами по данным sciencedirect.com

Таким образом, исходя из полученных результатов взаимосвязи поисковой статистики

из Sciencedirect, прямой и широкой синонимичной идентификации между понятиями «фриланс»

и «интеллектуальный капитал» на сегодняшний день нет, однако существует очевидная тенденция к изучению данных понятий и явлений в первой четверти XXI века, особенно отчетливо эта тенденция обозначена в постковидный период.

Во многих исследованиях подчеркивается, что фрилансеры — это представители «экономики знаний», образованные люди, обладающие значительным человеческим капиталом [1, 3, 4]. В авторском понимании фриланс — это самостоятельная занятость профессионалов, оказывающих услуги с использованием современных информационно-коммуникационных технологий и выполняющих заказы разной степени сложности, которые находят на виртуальных биржах труда во всем мире [1].

Связанность фриланса и интеллектуального капитала начали изучать в 1980-х гг. Одной из первых научных работ по этой тематике стала статья «Opportunities in freelancing» [5], в которой раскрывались трудности работы во фрилансе и подчеркивалось, что фрилансеры обладают современными знаниями, компетенциями и навыками.

Отмечается взаимосвязь социального и интеллектуального капитала: социальный капитал, включающий в себя ценности и убеждения общества и способствующий взаимному обогащению и развитию, приводит к увеличению интеллектуального капитала [6, 7]. При этом развитые социальные сети являются важным фактором развития фриланса, и часто ссылки фрилансеров друг на друга в социальных сетях в определенной степени определяют отношения во фрилансе [8]. Поэтому факторами, определяющими фриланс, по нашему мнению, также можно назвать развитость социальных сетей и уровень технологического развития. В этой последовательности и логике мы видим взаимосвязь фриланса и интеллектуального капитала через социальный капитал. Многие исследования фриланса за последние два десятилетия закономерно рассматривают его в соотнесенности с интеллектуальным капиталом, инновационным развитием и цифровизацией экономики (рис. 2).

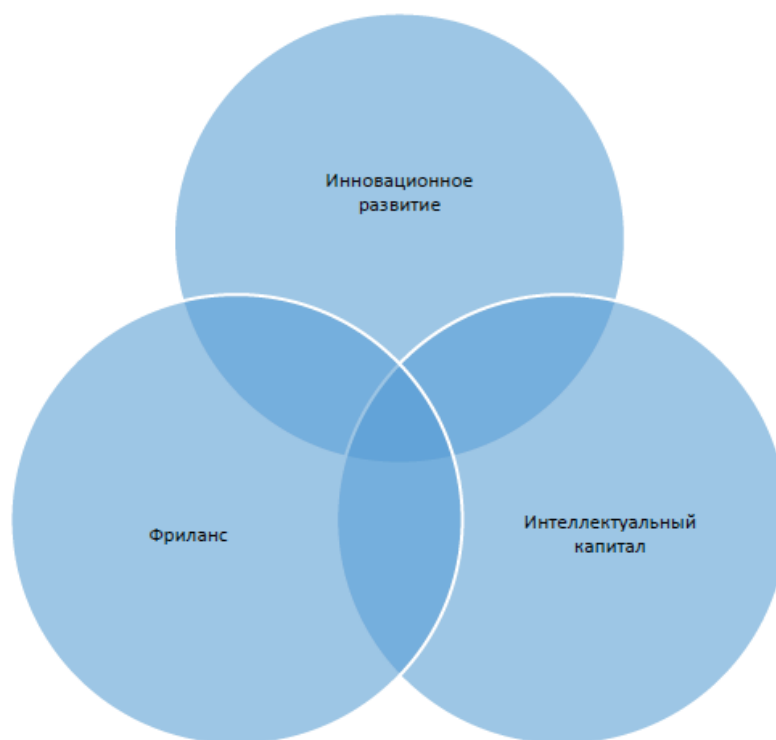


Рис. 2. Взаимосвязь фриланса, интеллектуального капитала и инновационного развития  
Источник: составлено авторами на основе [8]

Ключевыми мотивационными элементами, определяющими развитие фриланса, являются независимость от работодателя, возможность работать в удобное время и в любом месте, при этом получая достойный доход, который зависит от портфолио, навыков и репутации. В то же вре-

мя подчеркивается необходимость совместной работы, создаваемой в общей системе интеллектуального капитала организации [9].

В ряде работ фрилансеры определяются как работники так называемой гиг-экономики, набирающей все больший масштаб, то есть такой моде-

ли занятости, в которой люди работают как независимые подрядчики, выполняя разовые задания, а не на постоянной основе в рамках одной компании (обычно через онлайн-платформы, связывающие исполнителей и заказчиков), что влияет на уровень производительности и вовлеченности [10, 11, 12].

В качестве примера приведем статью [13], в которой авторы рассматривают процессы производства в киноиндустрии США в контексте заметного экономического значения этой отрасли. Отмечается, что в киноиндустрии процесс производства неразрывно связан с интенсивностью использования интеллектуального капитала, и успех в этой индустрии во многом зависит от фрилансеров, работа которых организована не на постоянной основе, а на проектной и на репутационной. Понятие фриланса в научной литературе упоминается и в контексте интеллектуальных экосистем, которые в совокупности состоят из возможностей образования, наращивания интеллектуального потенциала и капитала [14].

Стоит заметить, что наличие высшего образования для успеха в современном фрилансе остается дискуссионным. Положительная корреляция между уровнем образования и доходами работников во фрилансе отмечается многими исследователями, например [15, 16], и широко признается и в более ранней литературе по экономике труда. В то же время фрилансеры как представители гиг-экономики, работая на онлайн-платформах и фриланс-биржах, могут не предъявлять заказчику диплом об образовании, и это меняет общую парадигму, связанную со связанностью высшего образования и успехом во фрилансе [17].

Пандемия коронавируса Covid-19 стала триггером появления новых рыночных структур, нового рынка труда, связанного с развитием информационно-коммуникационных технологий и глобализацией информационного пространства. При этом создание институтов виртуального рынка труда, где основными игроками являются фрилансеры, предполагает широкое использование спектра интеллектуальных и информационных продуктов и услуг. Например, ею может являться полифункциональная фриланс-биржа (the sharing economy platforms), способствующая инновациям в сфере услуг [18]. Стремительное развитие таких бирж отмечается, например, в [17]: средний темп роста, начиная с массового роста числа фриланс-платформ с 2008 до 2020 года составлял 10% в год, но уже с марта 2020 года этот показатель вырос до 40%.

**Полифункциональная интернет-биржа и специализированные профессиональные союзы как способы развития фриланса.** Опыт развитых стран показывает, что самозанятость

эффективно функционирует при наличии поддерживающей инфраструктуры, которая помогает самозанятым предоставлять услуги высокого качества в удобной для них и заказчиков форме.

Самозанятые, как категория работников, обычно не идентифицируются с профессиональными союзами, хотя в условиях организации их работы и организации отношений с заказчиками самозанятые потенциально не защищены перед клиентами. Обычно самозанятость предполагает высокую волатильность и неохраняемый труд, поэтому для них быть членом профессионального объединения даже более значимо, чем для офисных работников. У этой категории граждан много проблем и вопросов: адекватная финансовая оценка своего труда, отстаивание и защита своих прав и интересов в случае возможных конфликтов, возможность претендовать на социальные льготы и др.

Высококвалифицированные фрилансеры сталкиваются с рядом трудностей при построении карьеры в этой форме занятости, например, фриланс, несмотря на творческую свободу и независимость характеризуется прекариатным (нестабильным) трудом [19].

В развитых странах существуют и развиваются профсоюзы фрилансеров, они организуются как отдельные фриланс-профсоюзы, так и на основе уже созданных объединений, к которым фрилансеры присоединяются. Однако масштабы вовлеченности фрилансеров в профсоюзы различаются в зависимости от зрелости конкретного профсоюзного объединения и развитости фриланса в отдельном государстве [3].

В данном разделе мы также рассмотрим случай Казахстана, где пока отсутствуют полноценная специализированная интернет-биржа самозанятых и специализированные профсоюзы. Авторский анализ возрастных групп среди 115 русскоязычных фрилансеров Казахстана показал, что к данной категории работников относится молодежь в возрасте 22–30 лет — 60,9% опрошенных, а 22,6% составляют люди от 31 до 40 лет. Думается, что мотивировать молодых людей на вступление в профсоюз фрилансеров, с одной стороны, труднее, чем старших «коллег», потому что они более индивидуализированы, но, с другой стороны, именно данному «пласту» фрилансеров в большей степени необходима правовая и иная защита ввиду их ограниченного опыта.

Государственная поддержка профсоюзных организаций в сфере интеллектуально-инновационной самозанятости — важная задача для дальнейшего развития трудового права в этой системе занятости. Отождествляя самозанятых с «полноценными» работниками, имеющих права и обя-



занности, профсоюз в данной отрасли будет помощником в решении многих вопросов правового регулирования данного вида деятельности.

Качество работы фрилансера незначительно расходится с офисным работником, но в процессе работы фрилансера возникает ряд сложностей, которые требуют организационных решений. В Казахстане есть отдельные элементы инфраструктуры, поддерживающей фрилансеров, которые, по нашему мнению, следует дополнить высокотехно-

логичной цифровой платформой. Интеллектуально-инновационная самозанятость с использованием возможностей полифункциональной интернет-биржи и цифровых технологий является перспективным направлением развития рынка самозанятости Казахстана.

Концептуальная модель функционирования интернет-биржи фриланса, которая могла бы способствовать решению указанных выше задач, представлена на рисунке 3.



Рис. 3. Концептуальная модель функционирования интернет-биржи для самозанятых  
Источник: Составлено авторами

**Заключение.** Данный обзор демонстрирует увеличение интереса к вопросам фриланса и интеллектуального капитала в XXI веке, что отчетливо заметно в постковидный период. В научной литературе особо подчеркивается, что фриланс — это прогрессивная креативная и интеллектуально-инновационная занятость в гиг-экономике, хотя она носит нестабильный (прекариатный) характер.

Считаем, что развитие интеллектуального потенциала и капитала в стране и регионе способствует

его развитию фриланса, в том числе преодолению его прекариатного характера, а полифункциональная интернет-биржа фриланса в Казахстане и других развивающихся странах постсоветского пространства позволит совершенствовать институт виртуального рынка труда, где будет широко использоваться спектр интеллектуальных и информационных продуктов и услуг, связанных с развитием информационно-коммуникационных технологий и глобализацией информационного пространства.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Baitenizov D. T., Dubina I. N., Campbell F. J., Carayannis E. G., Azatbek T. A. Freelance as a Creative Mode of Self-employment in a New Economy (a Literature Review). Journal of the Knowledge Economy. 2019. Vol. 10(1). Pp. 1–17.

2. Dubina I., Carayannis E., Campbell D. Creativity economy and a crisis of the economy. *Journal of the Knowledge Economy*. 2012. Vol. 3 (1). Pp. 1–24.
3. Osnowitz D. Individual Needs Versus Collective Interests: Network Dynamics in the Freelance Editorial Association. *Qualitative Sociology*. 2007. Vol. 30 (4). Pp. 459–479.
4. Pink D. H. *Free agent nation: the future of working for yourself*. Warner Books, 2001.
5. Pocock N. Opportunities in freelancing. *Data Processing*. 1986. Vol. 28, Iss. 2. Pp. 82–86. [https://doi.org/10.1016/0011-684X\(86\)90102-4](https://doi.org/10.1016/0011-684X(86)90102-4).
6. Reich B. Z., Kaarst-Brown M. L. Creating social and intellectual capital through IT career transitions. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2003. Vol. 12, Iss. 2. Pp. 91–109. [https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(03\)00017-9](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(03)00017-9).
7. Suchard J. A., Nguyen G., Yuelin W. Is Social Capital Valuable? Evidence from Mergers and Acquisitions. *The British Accounting Review*. 2024. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101509>.
8. Cabrilo S., Dahms S., Tsai F. S. Synergy between multidimensional intellectual capital and digital knowledge management: Uncovering innovation performance complexities. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024. Vol. 9, Iss. 4. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100568>.
9. Reuschke D., Clifton N., Fisher M. Coworking in homes — Mitigating the tensions of the freelance economy. *Geoforum*. 2021. Vol. 119. Pp. 122–132. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2021.01.005>.
10. Wardhana V., Herlina M., Bangsawan S., Tuori M. Regulatory Developments in the Gig Economy: A Literature Review. *The Winners*. 2020. Vol. 21. Pp. 141–153. <https://doi.org/10.21512/tw.v21i2.6758>.
11. Behl A., Jayawardena N., Ishizaka A., Gupta M., Shankar A. Gamification and gigification: A multidimensional theoretical approach. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 139. Pp. 1378–1393. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.023>.
12. Keith M., Ponce-Pore I. Creativity in the gig economy: Opportunities for creativity researchers in the new world of work. *Handbook of Organizational Creativity*. 2023. Pp. 145–160. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-91841-1.00005-1>.
13. Young M. S., Gong J. J., Van der Stede W. A. Value Creation and the Possibilities for Management Accounting Research in the Entertainment Sector: the United States Motion Picture Industry. *Handbooks of Management Accounting Research*. 2009. Pp. 1337–1352. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03007-6](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03007-6).
14. Smit I., Roux D., Swemmer L., Boshoff N., Novellie P. Protected areas as outdoor classrooms and global laboratories: Intellectual ecosystem services flowing to-and-from a National Park. *Ecosystem Services*. 2017. Vol. 28, Part B. Pp. 238–250. <https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2017.05.003>.
15. Card D. The Causal Effect of Education on Earnings. *Handbook of labor economics*. Elsevier, 1999.
16. Day J. C., Newburger, E. C. The Big Payoff: Educational Attainment and Synthetic Estimates of Work-Life Earnings. *Special Studies. Current Population Reports*, 2002.
17. Herrmann A., Zaal P., Chappin M., Schemmann B., Lühmann A. We don't need no (higher) education — How the gig economy challenges the education-income paradigm. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 186, Part A. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122136>.
18. Tóth Z., Nemkova E., Hizsák G., Naudé P. Social capital creation on professional sharing economy platforms: The problems of rating dependency and the non-transferability of social capital. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 144. Pp. 450–460. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.090>.
19. Kong L. From precarious labor to precarious economy? Planning for precarity in Singapore's creative economy. *City, Culture and Society*. 2011. Vol. 2 (2). Pp. 55–64. <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2011.05.002>.

Поступила в редакцию: 28.08.2025.

Принята к печати: 10.10.2025.

УДК 339.187

DOI 10.14258/epb202556

# СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ ДИСТРИБУЦИИ МЕТАЛЛОПРОДУКЦИИ В США, ЕВРОПЕ И РОССИИ

**К. О. Кислых**

АО «СПК-Регион Урал» (Екатеринбург, Россия)

В статье рассматривается сравнительный анализ моделей дистрибуции металлопродукции в США, Европейском Союзе и России. Актуальность исследования обусловлена ключевой ролью металлургической отрасли в обеспечении стратегически важных секторов экономики, а также различиями в экономических, регуляторных и геополитических условиях, формирующих уникальные дистрибуционные системы в каждом из трех регионов. Цель исследования состоит в комплексном сравнительном анализе структурных и функциональных особенностей дистрибуции металлопродукции в разных экономических системах; для этого выполнена систематизация ключевых участников и их взаимосвязей, проведено сопоставление по унифицированным параметрам, включая логистическую инфраструктуру, роль дистрибьюторов, управление запасами, уровень цифровизации и влияние регуляторной среды. Новизна работы заключается в интегрированном подходе, сочетающем сравнительный анализ с контент-анализом кейсов цифровых платформ и обзором регуляторных актов, что позволяет глубже понять, как различия в рыночной структуре, правовой базе и технологическом развитии формируют уникальные конкурентные преимущества каждой модели. Статья будет полезна представителям металлургических компаний, логистических операторов, исследователям и специалистам в области управления цепями поставок.

**Ключевые слова:** дистрибуция металлопродукции, США, Европейский Союз, Россия, логистическая инфраструктура, цифровизация.

## COMPARATIVE ANALYSIS OF DISTRIBUTION MODELS FOR METAL PRODUCTS IN THE USA, THE EUROPEAN UNION, AND RUSSIA

**K. O. Kislykh**

SPK-Region Ural JSC (Yekaterinburg, Russia)

This article presents a comparative analysis of distribution models for metal products in the United States, the European Union, and Russia. The study's relevance stems from the metallurgical industry's pivotal role in supporting strategically important economic sectors, as well as from the differing economic, regulatory, and geopolitical conditions that give rise to distinct distribution systems in each of the three regions. The aim is to conduct an in-depth comparative examination of the structural and functional characteristics of metal-products distribution across these economic systems. To that end, the key market participants and their interrelationships have been systematically mapped, and a side-by-side comparison performed using standardized parameters — logistics infrastructure, the role of distributors, inventory management practices, level of digitalization, and the impact of regulatory frameworks. The novelty of this work lies in its integrated approach, which combines comparative analysis with content analysis of digital-platform case studies and a review of relevant regulatory acts. This methodology affords deeper insight into how variations in market structure, legal frameworks, and technological maturity create unique competitive advantages within each distribution model. The findings will benefit metallurgical companies, logistics operators, supply-chain management researchers, and practitioners.

**Keywords:** distribution of metal products; United States; European Union; Russia; logistics infrastructure; digitalization.

---

**В**ведение. Металлургическая отрасль является фундаментальной для любой современной экономики, выполняя роль стратегического сектора, обеспечивающего базовыми материалами ключевые отрасли промышленности, такие как строительство, автомобилестроение, машиностроение и энергетика. Экономическое значение металлургии выходит далеко за рамки прямого вклада в валовой внутренний продукт (ВВП). Ее влияние носит мультипликативный характер, который раскладывается на три составляющих: прямой, косвенный и индуцированный эффекты. Прямой эффект заключается в создании добавленной стоимости и рабочих мест непосредственно на металлургических предприятиях. Через цепочки поставок косвенный эффект выражается в росте спроса на сырье, энергию, оборудование и сопутствующие услуги, тогда как индуцированный эффект обусловлен увеличением потребительских расходов работников металлургического сектора и смежных отраслей. Стабильное развитие металлургического комплекса выступает двигателем экономического роста, создавая новые рабочие места, увеличивая налоговые поступления и укрепляя экспортный потенциал. Дистрибуция металлопродукции в данной системе играет центральную роль: это не просто логистика, а многофункциональная система управления поставками, включающая операции по хранению, переработке, финансовым инструментам и управлению рисками, эффективность которой напрямую влияет на конкурентоспособность конечных изделий. Оптимизация цепочки поставок позволяет снижать издержки, сокращать сроки выполнения заказов, минимизировать объемы замороженного оборотного капитала за счет грамотного управления запасами и повышать адаптивность промышленной экосистемы к изменениям рыночной конъюнктуры, поэтому анализ и сравнительная оценка распределительных моделей в различных экономических системах представляет собой не только научный интерес, но и практическую ценность. Сегодня металлургические рынки США, Европейского Союза и России действуют в условиях уникальных экономических и геополитических реалий; при этом американский рынок выделяется высоким внутренним спросом, дополнительно стимулируемым масштабными государственными программами развития инфраструктуры, включая American Rescue Plan и Infrastructure Investment and Jobs Act.

Объем рынка железа и стали США в 2024 году оценивается в 91,1 млрд долларов, где строительство и инфраструктура формируют до 75% конечного потребления [1]. Эта модель, ориентированная на внутренний рынок, создает благоприятные условия для развития независимых сервисных ме-

таллоцентров и дистрибьюторов, специализирующихся на обслуживании конечных потребителей.

Европейский Союз, напротив, переживает сложный период, который отраслевые эксперты характеризуют как «идеальный шторм» [2]. Отрасль сталкивается с совокупностью негативных факторов: слабый спрос, рецессия видимого потребления стали на протяжении четырех из последних пяти лет, высокие цены на энергоносители, жесткая глобальная конкуренция и необходимость колоссальных инвестиций в декарбонизацию производства в рамках стратегии «European Green Deal».

Металлургическая отрасль России в 2023 году продемонстрировала уверенный рост внутреннего потребления на 7%, достигнув 46,3 млн тонн. Основными драйверами стали строительный сектор (+9%) и машиностроение (+14%), в частности, автомобилестроение (+29%) [3]. Однако такая положительная динамика развивается в условиях беспрецедентного санкционного давления, которое привело к необходимости кардинальной перестройки логистических маршрутов и экспортных потоков с западных рынков на восточные и южные направления [4]. Это формирует уникальную модель, сочетающую сильный внутренний спрос с геополитически обусловленной трансформацией внешних цепей поставок.

В данном исследовании выполнено комплексное сравнение систем распределения металлопродукции в США, ЕС и России, включающее анализ ключевых участников и их взаимодействий, определение и классификацию структурных особенностей каждой модели, сопоставление по единым параметрам — логистическая инфраструктура, роль дистрибьюторов, управление запасами, уровень цифровизации и регуляторные нормы; кроме того, оценены преимущества и недостатки с точки зрения эффективности, устойчивости к внешним воздействиям и гибкости к адаптации. В рамках исследования выделены ключевые тренды будущей дистрибуции, такие как цифровизация, декарбонизация и локализация цепей поставок, сформулированы научно обоснованные выводы и рекомендации по адаптации лучших практик, представлен прогноз развития моделей на среднесрочную перспективу (5–10 лет), отвечающий на главный вопрос о том, как различия в рыночной структуре, регуляторном давлении и технологическом развитии формируют уникальные и функционально отличные модели и их сравнительные преимущества.

**Материалы и методология.** Исследование основано на анализе 17 источников, включая отраслевые отчеты P&S Intelligence [1], Eurofer [2], данные Ведомости [3] и Forbes [4], исследования Market Research Future [5], кейсы Felux [6], EVRAZ.



market [7] и Vanilla Steel [8], регуляторные документы по СВМ [9], работы по вертикальной интеграции Е. Бутириной [10] и Е. Брайко [11], а также материалы по European Green Deal [12], DNV [13], Rabobank [14], EEA [15], Buy American Act [16] и информацию об изменении экспортных пошлин в России [17].

Теоретическую базу составили исследования в области управления цепями поставок и дистрибуции: отчет P&S Intelligence [1] продемонстрировал объемы и структуру спроса в США; Eurofer [2] и М. Segal [9] предоставили данные по европейским объемам потребления и экологическим инициативам; DNV [13] и EEA [15] проанализировали требования по декарбонизации логистики; работы Е. Бутириной [10] и Е. Брайко [11] осветили особенности российской модели вертикальной интеграции; кейсы цифровых платформ Felux [6], Vanilla Steel [8] и EVRAZ. market [7] иллюстрируют разные подходы к цифровизации; регуляторные рамки рассмотрены через Section 232 и Buy American Act в США [16], а также через изменения экспортных пошлин в России [17].

Методологически исследование объединяет несколько ключевых подходов: сравнительный анализ моделей дистрибуции по унифицированным параметрам — уровень фрагментации рынка, структура участников, логистическая инфраструктура, роль дистрибьюторов, степень цифровизации и влияние регуляторной среды; систематический обзор регуляторных актов и политик — Section 232 и Buy American Act [16], European Green Deal и СВМ [9], санкционные меры и экспортные пошлины РФ [17]; контент-анализ кейсов цифровых платформ Felux [6], EVRAZ. market [7] и Vanilla Steel [8]; статистический анализ отраслевых данных и динамики развития на основе отчетов P&S Intelligence [1], Eurofer [2], Ведомости [3], Market Research Future [5] и Rabobank [14].

#### **Обзор моделей дистрибуции по регионам.**

**1. США: Модель фрагментированного рынка и динамичной консолидации.** Модель дистрибуции металлопродукции в США представляет собой классический пример зрелого, конкурентного и фрагментированного рынка, ключевую роль на котором играют независимые сервисные металлоцентры (Steel Service Centers, SSCs). Эти компании являются не просто торговыми посредниками, а важнейшим звеном цепочки создания стоимости. Они закупают крупные партии металлопроката у производителей и оказывают широкий спектр услуг по его первичной обработке: резку в размер (cut-to-length), продольную резку (slitting), фигурную резку (blanking), термообработку и покраску [5]. Таким образом, SSCs выполняют функцию аутсорсинговых производственных площадок для ты-

сяч конечных потребителей, позволяя им сокращать издержки на собственное оборудование и управление запасами.

Высокая степень фрагментации дистрибьюторского сегмента является катализатором активных процессов слияний и поглощений (M&A). Сделки M&A выступают основным стратегическим инструментом как для финансовых инвесторов (фондов прямых инвестиций), так и для стратегических покупателей, стремящихся к достижению синергетического эффекта за счет экономии на масштабе, расширения географического присутствия и диверсификации портфеля услуг.

Параллельно с физической консолидацией через M&A на американском рынке происходит виртуальная консолидация, движителем которой выступает цифровизация. Появляются и активно развиваются независимые B2B-маркетплейсы, такие как Felux. Эта платформа, основанная в 2019 году, ставит своей целью перевести традиционно офлайн-отрасль в цифровое пространство. Felux функционирует как реселлер, анонимно соединяя тысячи продавцов и покупателей, используя технологии и анализ данных для оптимизации транзакций, повышения прозрачности рынка и снижения операционных издержек для всех участников [6].

Американский рынок устроен как живая система, которая сама себя исправляет. Его главная проблема — раздробленность, которая снижает эффективность. В ответ на это появляются две силы. Первая — это слияния и поглощения, когда компании объединяются, чтобы стать крупнее. Вторая — это цифровые платформы (вроде Felux), которые объединяют не компании, а информацию и доступ для всех участников. Эти два пути — разные решения одной и той же задачи. Такое развитие событий заставляет традиционных игроков либо тоже укрупняться за счет сделок, либо переходить на цифровые рельсы, чтобы не проиграть в конкурентной борьбе.

**2. Европа: Модель, управляемая регуляторной политикой и устойчивым развитием.** Европейская модель дистрибуции металлопродукции в значительной степени формируется под влиянием двух доминирующих факторов: исторически сложившейся высокой доли вертикально интегрированных производителей и всепроникающего регуляторного давления в области устойчивого развития (ESG). В отличие от США, на европейском рынке значительную роль играют крупные металлургические концерны, которые обладают собственными разветвленными сбытовыми и сервисными сетями. Это отражается в фокусе отраслевых инициатив, таких как План действий для сталелитейной промышленности (Steel Action Plan), кото-



рые в первую очередь ориентированы на поддержку и трансформацию производителей [2].

Определяющей чертой современной европейской модели является мощное воздействие экологической политики. Стратегия «European Green Deal» и пакет законодательных инициатив «Fit for 55» задают жесткий вектор на декарбонизацию промышленности, что требует от металлургов фундаментальной перестройки производственных процессов [12]. Это давление транслируется по всей цепочке поставок, формируя спрос на так называемую «зеленую сталь» и требуя от всех участников рынка прозрачной отчетности по выбросам, включая косвенные выбросы Категории 3, к которым относится и логистика [13]. План действий для сталелитейной и металлургической промышленности ЕС прямо указывает на необходимость декарбонизации логистики через обеспечение доступа к чистой энергии для транспорта и стимулирование экономики замкнутого цикла, в частности, через переработку лома [9]. Эти процессы приводят к качественной трансформации самой модели дистрибуции — от парадигмы минимизации издержек к парадигме «соответствия и ценности» (compliance-and-value). Регуляторное давление создает рыночный спрос на продукцию с низким углеродным следом и на верифицируемые данные, подтверждающие этот статус. Конечные потребители, особенно в таких отраслях, как автомобилестроение, устанавливают собственные цели по снижению выбросов в своих цепях поставок и требуют от поставщиков предоставления детальной информации об углеродном следе продукции на уровне конкретной партии. В этих условиях роль дистрибьютора меняется. Его ценность заключается уже не только в хранении и обработке металла, но и в способности выступать гарантом и поставщиком данных об ESG-характеристиках продукции и логистики. Это создает новое конкурентное поле, на котором преимущество получают более крупные и технологически продвинутые игроки, способные инвестировать в сложные системы отслеживания, верификации и отчетности.

**3. Россия: Модель доминирования вертикальной интеграции и государственных интересов.** Российский рынок дистрибуции металлопродукции характеризуется высокой степенью концентрации и доминированием крупных вертикально-интегрированных холдингов (ВИК), таких как «Северсталь», «Мечел», НЛМК и ЕВРАЗ [10]. Модель вертикальной интеграции, при которой одна компания контролирует всю цепочку от добычи сырья (железной руды, коксующегося угля) до производства конечной продукции и ее сбыта, исторически является основой российской металлургии [11]. Такая структура обеспечивает значительные конку-

рентные преимущества за счет снижения транзакционных издержек, контроля над себестоимостью и гарантированного обеспечения сырьем, что позволяет поддерживать высокую рентабельность даже в условиях рыночной волатильности.

Наряду с собственными сбытовыми подразделениями ВИКов важную роль в дистрибуции играют крупные федеральные металлотрейдеры, такие как «Металлсервис» и «Сталепромышленная компания» (СПК). Эти компании оперируют обширными сетями складских комплексов и сервисных центров по всей стране, предлагая потребителям широкий ассортимент металлопроката от разных производителей и комплекс услуг по металлообработке [7].

В области цифровизации российская модель демонстрирует свои особенности. Крупные производители активно развивают собственные цифровые платформы, например, EVRAZ. market, которые предназначены для прямого взаимодействия с клиентами, оформления заказов и предоставления сервисных услуг. Однако эти платформы, по своей сути, являются цифровым продолжением сбытовых подразделений самих холдингов, а не открытыми рыночными площадками. В отличие от США, в России пока не получили широкого распространения независимые B2B-маркетплейсы, которые могли бы создать единую конкурентную среду для всех участников рынка [7].

Сама структура российского рынка, где доминирует ограниченное число мощных, интегрированных игроков, создает естественный барьер для прорывных цифровых инноваций, наблюдаемых в США. Существующие лидеры рынка заинтересованы в сохранении контроля над своими каналами дистрибуции для управления ценовой политикой и маржинальностью. Появление независимых платформ, повышающих прозрачность цен и усиливающих конкуренцию, противоречит их текущей бизнес-модели. Вследствие этого цифровая трансформация в российской металлоторговле носит скорее эволюционный, а не революционный характер, и управляется преимущественно действующими игроками в рамках их собственных экосистем.

**Сравнительный анализ: сходства и различия.** Проведенный обзор региональных моделей дистрибуции выявляет как общие для всех рынков элементы, так и фундаментальные различия, обусловленные историческим, экономическим и регуляторным контекстом. Для наглядного сопоставления ключевых характеристик рынков и их инфраструктуры ниже представлены сводные данные.

В таблице 1 приведена сравнительная оценка основных рыночных показателей, демонстриру-

ющая масштабы и структуру спроса в каждом регионе. Рынок США является крупнейшим по стоимостному объему и ориентирован на внутреннее потребление, в то время как рынок ЕС, сопоставимый по объему потребления, испытывает стагнацию. Российский рынок, уступая в абсолютных цифрах, показывает наиболее высокие темпы роста внутреннего спроса.

Таблица 1

Ключевые рыночные показатели металлургической отрасли

Регион	Видимое потребление (млн тонн, 2023 г.)	Ключевые отрасли-потребители (%)	Прогноз роста/падения потребления (2024–2025 гг.)
США	~101	Строительство и инфраструктура (75%), Автопром, Машиностроение	Рост на 2.5% (CAGR 2025–2032)
ЕС	~129	Строительство (35%), Автопром (20%), Машиностроение	Падение на 1.8% в 2024 г., умеренное восстановление в 2025 г.
Россия	46.3	Строительство, Машиностроение (включая автопром), ТЭК	Металлурги выпустили на 7% меньше стали, чем в 2023 году

Источник: составлено автором.

Логистическая инфраструктура, представленная в таблице 2, также демонстрирует значительные различия. В России с ее огромными расстояниями доминирует железнодорожный транспорт. В США развита мультимодальная система с существенной ролью автомобильного и внутреннего водного транспорта. В ЕС с его высокой плотностью и развитой дорожной сетью преобладают автомобильные перевозки, однако политика направлена на увеличение доли железнодорожного и водного транспорта в рамках декарбонизации.

Таблица 2

Сравнительная характеристика логистической инфраструктуры регионов

Регион	Доля ж/д перевозок грузов (%)	Доля автоперевозок грузов (%)	Роль водного транспорта	Ключевые особенности
США	~28%	~40%	Значительная, внутренние водные пути перевозят ~14–17% межгородских грузов	Развитая мультимодальная система, высокая зависимость от автотранспорта
ЕС	~17%	~50% (внутри ЕС)	Существенная, внутренние водные пути и морской каботаж	Высокая плотность дорожной сети, политика по сдвигу в сторону ж/д и водного транспорта
Россия	~87% (для основных грузов)	Меньшая для дальних перевозок, но ключевая для «последней мили»	Ограниченная сезонностью и географией	Доминирование железнодорожного транспорта из-за больших расстояний

Источник: составлено автором.

**Преимущества и недостатки каждой модели.** У всех рассмотренных моделей есть свои сильные и слабые стороны, которые оцениваются по показателям эффективности, устойчивости и способности к адаптации. Американская модель выделяется благодаря высокой гибкости и инновационности: жесткая конкуренция между множеством независимых СМЦ побуждает их постоянно совершенствовать качество обслуживания, расширять ассортимент услуг в области металлообработки и внедрять цифровые решения, что формирует ярко выраженную клиентоориентированность. В то же время фрагментация рынка может снижать общую эффективность на макроуровне из-за дублирования функций и роста транзакционных издержек. Устойчивость системы обеспечивается ее диверсификацией — проблемы

одного игрока не приводят к коллапсу всей системы, но она может быть подвержена большей ценовой волатильности.

Европейская модель демонстрирует высокую устойчивость к регуляторным изменениям, поскольку она эволюционирует под их прямым воздействием. Фокус на ESG и декарбонизации делает ее лидером в области устойчивого развития и готовит к будущим глобальным требованиям. Однако это достигается ценой снижения эффективности в традиционном понимании: высокие экологические стандарты и цены на энергию увеличивают издержки производства и дистрибуции. Адаптивность к чисто рыночным ценовым сигналам может быть ниже, так как стратегические решения в большей степени определяются долгосрочной политикой, а не сиюминутной конъюнктурой.

Российская модель, основанная на вертикальной интеграции, обладает высокой эффективностью внутри замкнутых корпоративных контуров. Контроль над всей цепочкой поставок позволяет минимизировать издержки и оптимизировать производственные потоки. Это также обеспечивает высокую устойчивость к внутренним рыночным колебаниям. Главным недостатком является низкая адаптивность к внешним шокам, что наглядно продемонстрировали санкции, потребовавшие экстренной и затратной перестройки логистики. Кроме того, доминирование нескольких крупных игроков замедляет внедрение прорывных технологий и снижает общую гибкость рыночной системы.

#### **Тренды и перспективы развития:**

— Цифровизация является одним из ключевых мегатрендов, трансформирующих дистрибуцию металлопродукции, однако траектории этого процесса в рассматриваемых регионах существенно различаются. Анализ существующих цифровых платформ позволяет выделить **три основные модели** их развития.

В США доминирует **модель «цифрового дисраптора»**, ярким примером которой является B2B-маркетплейс Felux [6]. Такие платформы, часто создаваемые технологическими стартапами при поддержке венчурного капитала, стремятся не просто автоматизировать существующие процессы, а коренным образом изменить бизнес-модель, повышая прозрачность рынка, устраняя посредников и предоставляя новые аналитические инструменты на основе данных.

В Европе получает развитие **модель «цифрового помощника»**, представителем которой можно считать платформу Vanilla Steel [8]. Эти платформы не столько разрушают существующие связи, сколько встраиваются в них, предлагая участникам рынка — как производителям, так и дистрибьюторам — более эффективные инструменты для реализации излишков, поиска контрагентов и управления транзакциями. Они действуют как нейтральные технологические партнеры, повышающие эффективность всей экосистемы.

В России преобладает **модель «корпоративного канала»**, где цифровые платформы, такие как EVRAZ. market, создаются самими вертикально интегрированными холдингами. Основная цель таких платформ — не создание открытого рынка, а модернизация и оптимизация собственного сбытового канала, предоставление клиентам удобного сервиса прямого доступа к продукции и услугам компании.

— ESG и декарбонизация логистики. Требования в области экологии, социальной ответственности и корпоративного управления (ESG) перестают быть локальной европейской повесткой

и превращаются в глобальный фактор, трансформирующий международные цепи поставок. Ключевым инструментом этого влияния становится механизм трансграничного углеродного регулирования ЕС, который фактически облагает налогом углеродный след импортируемой продукции, включая сталь [9]. Это создает мощный экономический стимул для производителей и дистрибьюторов из других стран внедрять у себя аналогичные европейским стандарты учета и снижения выбросов, чтобы сохранить доступ на премиальный европейский рынок.

Давление распространяется и со стороны корпоративного сектора. Крупные транснациональные компании, стремясь к достижению собственных целей по углеродной нейтральности, все чаще требуют от своих поставщиков предоставления полной информации о выбросах по всей цепочке создания стоимости [13]. Это напрямую затрагивает логистику, так как транспорт является значимым источником выбросов. В связи с этим декарбонизация грузовых перевозок, особенно автомобильного транспорта большой грузоподъемности, становится приоритетной задачей [14]. Разрабатываются стратегии по переходу на электромобили и водородное топливо, оптимизации маршрутов и повышению энергоэффективности складов [15].

Таким образом, ESG-повестка эволюционирует из набора корпоративных инициатив в действенный инструмент геоэкономического влияния и, по сути, в нетарифный торговый барьер. Европейский Союз, устанавливая глобальный стандарт «зеленой» логистики, вынуждает другие экономические блоки либо адаптироваться к его регуляторной рамке, внедряя схожие технологии и стандарты, либо столкнуться с риском потери конкурентоспособности. Это переводит управление цепями поставок из операционной плоскости в стратегическую и геополитическую.

— Локализация производства и влияние санкций. На фоне глобальных трендов наблюдается усиление протекционистских и региональных политик, которые ведут к переформатированию и локализации цепей поставок. В США эта тенденция проявляется через законодательные акты, такие как Section 232, вводящий тарифы на импорт стали и алюминия для защиты национальной безопасности, и Buy American Act, предоставляющий преференции товарам американского производства в государственных закупках [16]. Цель этих мер — стимулировать внутреннее производство, сократить зависимость от импорта и вернуть промышленные мощности в страну (решоринг).

В России ключевым фактором трансформации стала геополитическая ситуация. Введенные санкции привели к разрыву традиционных логи-

стических связей с Европой и вынудили компании осуществить масштабный и быстрый разворот торговых потоков на Восток (в Китай, Индию) и на Юг (в Турцию, страны Ближнего Востока и Африки) [4]. Этот процесс требует значительных инвестиций в развитие портовой и железнодорожной инфраструктуры в этих направлениях. Одновременно

российское правительство активно использует инструменты таможенно-тарифного регулирования, такие как гибкие экспортные пошлины, привязанные к курсу валют, для стабилизации внутреннего рынка и пополнения бюджета [17]. Сравнительный анализ ключевых регуляторных факторов представлен в таблице 3.

Таблица 3

Сравнительный анализ ключевых регуляторных факторов

Регион	Ключевой регуляторный акт/политика	Цель	Механизм влияния на дистрибуцию
США	Section 232 Tariffs, Buy American Act	Защита внутреннего рынка, стимулирование локализации	Повышение стоимости импортного металла, преференции для местных производителей в госзакупках, сокращение цепей поставок
ЕС	European Green Deal, CBAM, Steel Action Plan	Декарбонизация, устойчивое развитие, защита от недобросовестной конкуренции	Введение платы за углеродный след импорта, ужесточение экологических требований к логистике, создание спроса на «зеленую сталь»
Россия	Санкционное противодействие, экспортные пошлины	Обеспечение внутреннего рынка, переориентация экспорта, пополнение бюджета	Принудительное изменение логистических маршрутов, регулирование объемов и стоимости экспорта для стабилизации внутренних цен

Источник: составлено автором.

**Заключение.** Проведенный сравнительный анализ позволяет сформулировать ряд рекомендаций по межрегиональной адаптации успешных практик с целью повышения эффективности и устойчивости национальных моделей дистрибуции.

Для российских и европейских компаний представляет интерес опыт американских сервисных металлоцентров в построении гибких, клиентоориентированных бизнес-моделей. Развитие широкого спектра услуг с высокой добавленной стоимостью и фокус на потребности малого и среднего бизнеса могут стать драйвером роста, особенно в условиях усиления конкуренции. Российским вертикально интегрированным холдингам целесообразно рассмотреть возможность создания более открытых цифровых платформ, которые могли бы не только обслуживать собственных клиентов, но и функционировать как рыночные площадки, привлекая сторонних продавцов и покупателей. Это позволит раскрыть скрытый спрос и повысить ликвидность на рынке.

Американским компаниям выгоднее заранее адаптироваться к грядущему ужесточению экологических и социальных требований в США: наиболее эффективный путь заключается во внедрении европейских стандартов ESG-отчетности, то есть ответственного подхода к экологии, обществу и управлению, а также в освоении методик расчета углеродного следа. Те, кто организует сквозной

контроль и верификацию данных на каждом этапе производства, получают преимущество перед конкурентами, смогут работать с крупными заказчиками и минимизировать риски штрафов.

В свою очередь европейским компаниям следует обратить внимание на американский опыт: использовать слияния и поглощения для ускоренного роста, а также активнее инвестировать в стартапы, разрабатывающие технологии в сфере дистрибуции. Это может ускорить технологическую модернизацию и повысить коммерческую гибкость в условиях жесткого регуляторного поля.

На основе анализа текущих моделей и ключевых трендов можно спрогнозировать, что в среднесрочной перспективе продолжится дивергенция региональных моделей дистрибуции, что приведет к формированию трех относительно обособленных, но взаимосвязанных систем.

1. Американская «гибкая» модель. Развитие будет определяться рыночными силами, технологическими инновациями и продолжающейся консолидацией. Ключевыми конкурентными преимуществами станут скорость, гибкость, уровень клиентского сервиса и глубина цифровой интеграции. Доля независимых B2B-маркетплейсов будет расти, повышая прозрачность и эффективность рынка.

2. Европейская «регулируемая» модель. Эволюция будет идти под знаком регуляторной политики,



направленной на декарбонизацию и устойчивое развитие. Конкуренция сместится из ценовой плоскости в плоскость соответствия ESG-стандартам. Главным активом станет способность предоставлять верифицированные данные об углеродном следе продукции и логистики. Модель будет характеризоваться высоким уровнем технологической сложности в области мониторинга и отчетности.

3. Российская «суверенная» модель. Развитие будет определяться государственными интересами, стратегиями вертикально интегрированных холдингов и геополитической обстановкой. Основной фокус будет направлен на обеспечение само-

достаточности, контроль над издержками и устойчивость внутренних цепей поставок в рамках формирующихся экономических союзов. Цифровизация будет носить преимущественно корпоративный, а не рыночный характер, служа инструментом повышения эффективности существующих доминирующих игроков.

Взаимодействие между этими моделями будет все больше опосредоваться регуляторными барьерами (тарифы, СВМ, санкции), что потребует от всех участников рынка разработки более сложных и многовекторных стратегий управления глобальными цепями поставок.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. U.S. Iron & Steel Market Size, Share & Trends Analysis // P&S Intelligence. 2024. URL: <https://www.psmarketresearch.com/market-analysis/us-iron-steel-market-report> (дата обращения: 02.07.2025).
2. European Steel in Figures 2025 // Eurofer. 2025. URL: <https://www.eurofer.eu/publications/brochures-booklets-and-factsheets/european-steel-in-figures-2025> (дата обращения: 03.07.2025).
3. Металлопотребление в России в 2023 году выросло на 7% // Ведомости. 07.02.2024. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/news/2024/02/07/1018973-metallopotreblenie-v-rossii> (дата обращения: 03.07.2025).
4. Будрис А. Запад помог Востоку: что выиграл Китай от санкций против российских металлов // Forbes. 17.04.2024. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/510439-zapad-pomog-vostoku-cto-vyigral-kitaj-ot-sankcij-protiv-rossijskih-metallor> (дата обращения: 04.07.2025).
5. Steel Service Center Market Research // Market Research Future. 2024. URL: <https://www.marketresearchfuture.com/reports/steel-service-center-market-29637> (дата обращения: 05.07.2025).
6. Sell with Felux // Felux. 2025. URL: <https://www.felux.com/sell> (дата обращения: 06.07.2025).
7. Рейтинг ведущих российских производителей и поставщиков металлопродукции за 1-е полугодие 2024 года // Металлоснабжение и сбыт. 2024. URL: [https://www.metalinfo.ru/magazine/rate/2024/2024\\_1](https://www.metalinfo.ru/magazine/rate/2024/2024_1) (дата обращения: 12.07.2025).
8. Buy and sell steel effortlessly // Vanilla Steel. 2025. URL: <https://www.vanillasteel.com/> (дата обращения: 13.07.2025).
9. Segal M. EU Launches Series of Actions and Investments to Decarbonize Steel, Metal Sectors // ESG Today. 20.03.2025. URL: <https://www.esgtoday.com/eu-launches-series-of-actions-and-investments-to-decarbonize-steel-metal-sectors/> (дата обращения: 09.07.2025).
10. Бутырина Е. Металлы, уголь, порты: как работает вертикальная интеграция // Федерал Пресс. 07.12.2023. URL: <https://fedpress.ru/article/3285606> (дата обращения: 10.07.2025).
11. Брайко Е. Вертикальная интеграция на российском рынке металлургии: предпосылки и последствия // Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics. 2025. № 1. С. 209–218. URL: <https://vest.rea.ru/jour/article/view/2203> (дата обращения: 11.07.2025).
12. Moving towards Zero-Emission Steel // European Parliament. 2021. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/695484/IPOL\\_STU\(2021\)695484\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/695484/IPOL_STU(2021)695484_EN.pdf) (дата обращения: 07.07.2025).
13. Lilholm C. Sustainable Steel Report // DNV. 26.09.2024. URL: <https://www.dnv.com/news/2024/sustainable-steel-report/> (дата обращения: 08.07.2025).
14. Ruiz Pablo J. S. Decarbonization of the heavy-duty transport sector: A necessary step in the EU's energy transition // Rabobank. 2025. URL: <https://www.rabobank.com/knowledge/d011400411-decarbonization-of-the-heavy-duty-transport-sector-a-necessary-step-in-the-eus-energy-transition> (дата обращения: 14.07.2025).
15. Reducing greenhouse gas emissions from heavy-duty vehicles in Europe // European Environment Agency. 07.09.2022. URL: <https://www.eea.europa.eu/publications/co2-emissions-of-new-heavy> (дата обращения: 15.07.2025).
16. Expanded Section 232 Tariffs on Steel and Aluminum // Congress. 2025. URL: <https://www.congress.gov/crs-product/IN12519> (дата обращения: 16.07.2025).



17. Правительство ввело ряд исключений в действие «курсовых» экспортных пошлин с привязкой к курсу рубля // Правительство России. 2025. URL: <http://government.ru/docs/50566/> (дата обращения: 17.07.2025).

## REFERENCES

1. U. S. Iron & Steel Market Size, Share & Trends Analysis. P&S Intelligence. 2024. URL: <https://www.psmarketresearch.com/market-analysis/us-iron-steel-market-report> (date of access: 02.07.2025).
2. European Steel in Figures 2025. Eurofer. URL: <https://www.eurofer.eu/publications/brochures-booklets-and-factsheets/european-steel-in-figures-2025> (date of access: 03.07.2025).
3. Metal consumption in Russia in 2023 increased by 7%. Vedomosti. 07.02.2024. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/news/2024/02/07/1018973-metallopotreblenie-v-rossii> (date of access: 03.07.2025).
4. Budrys A. The West helped the East: what China won from sanctions against Russian metals. Forbes. 17.04.2024. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/510439-zapad-pomog-vostoku-cto-vyigral-kitaj-ot-sankcij-protiv-rossijskih-metallov> (date of access: 04.07.2025).
5. Steel Service Center Market Research. Market Research Future. 2024. URL: <https://www.marketresearchfuture.com/reports/steel-service-center-market-29637> (date of access: 05.07.2025).
6. Sell with Felux. Felux. 2025. URL: <https://www.felux.com/sell> (date of access: 06.07.2025).
7. Rating of leading Russian manufacturers and suppliers of metal products for the first half of 2024. Metal supply and sales. 2024. URL: [https://www.metalinfo.ru/magazine/rate/2024/2024\\_1](https://www.metalinfo.ru/magazine/rate/2024/2024_1) (date of access: 12.07.2025).
8. Buy and sell steel effortlessly. Vanilla Steel. 2025. URL: <https://www.vanillasteel.com/> (date of access: 13.07.2025).
9. Segal M. EU Launches Series of Actions and Investments to Decarbonize Steel, Metal Sectors. ESG Today. 20.03.2025. URL: <https://www.esgtoday.com/eu-launches-series-of-actions-and-investments-to-decarbonize-steel-metal-sectors/> (date of access: 09.07.2025).
10. Butyrina E. Metals, coal, ports: how vertical integration works. Federal Press. 07.12.2023. URL: <https://fedpress.ru/article/3285606> (date of access: 10.07.2025).
11. Braiko E. A. Vertical integration in the Russian metallurgy market: prerequisites and consequences. Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics. 2025. No. 1. Pp. 209–218. URL: <https://vest.rea.ru/jour/article/view/2203> (date of access: 11.07.2025).
12. Moving towards Zero-Emission Steel. European Parliament. 2021. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/695484/IPOL\\_STU\(2021\)695484\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/695484/IPOL_STU(2021)695484_EN.pdf) (date of access: 07.07.2025).
13. Lilholm C. Sustainable Steel Report. DNV. 26.09.2024. URL: <https://www.dnv.com/news/2024/sustainable-steel-report/> (date of access: 08.07.2025).
14. Ruiz Pablo J. S. Decarbonization of the heavy-duty transport sector: A necessary step in the EU's energy transition. Rabobank. 2025. URL: <https://www.rabobank.com/knowledge/d011400411-decarbonization-of-the-heavy-duty-transport-sector-a-necessary-step-in-the-eus-energy-transition> (date of access: 14.07.2025).
15. Reducing greenhouse gas emissions from heavy-duty vehicles in Europe. European Environment Agency. 07.09.2022. URL: <https://www.eea.europa.eu/publications/co2-emissions-of-new-heavy> (date of access: 15.07.2025).
16. Expanded Section 232 Tariffs on Steel and Aluminum. Congress. 2025. URL: <https://www.congress.gov/crs-product/IN12519> (date of access: 16.07.2025).
17. The Government has introduced a number of exceptions to the effect of “exchange rate” export duties tied to the ruble exchange rate. Government of Russia. 2025. URL: <http://government.ru/docs/50566/> (date of access: 17.07.2025).

Поступила в редакцию: 08.09.2025.

Принята к печати: 20.10.2025.

УДК 338.48 (470.57)

DOI 10.14258/epb202557

## ИНФРАСТРУКТУРА АВТОМОБИЛЬНОГО ТУРИЗМА В РЕСПУБЛИКЕ БАШКОРТОСТАН<sup>1</sup>

Э. Р. Мамлеева, Н. В. Трофимова, М. Ю. Сазыкина

Академия наук Республики Башкортостан (Уфа, Россия)

Республика Башкортостан обладает значительным потенциалом для развития автомобильного туризма благодаря живописной природе, богатому культурно-историческому наследию, развитой сети автомобильных дорог и растущему спросу на внутренний туризм. Однако для развития данного направления туризма необходимо и развитие сопутствующей инфраструктуры. В статье рассматривается современное состояние инфраструктуры автомобильного туризма в Республике Башкортостан, включая автодорожную сеть, объекты придорожного сервиса, системы навигации, покрытие сотовой связью, коллективные средства размещения и др. Выявлены ключевые проблемы, препятствующие развитию автомобильного туризма, такие как неравномерное распределение объектов придорожного сервиса и коллективных средств размещения на территории республики; недостаточное количество мест для отдыха в отдаленных районах, «белые пятна» в зоне покрытия связи. На основе проведенного исследования предложены рекомендации по оптимизации автомобильной инфраструктуры в Республике Башкортостан.

**Ключевые слова:** автомобильный туризм, автодорожная инфраструктура, дорожная сеть, Республика Башкортостан.

## INFRASTRUCTURE OF AUTOMOBILE TOURISM IN THE REPUBLIC OF BASHKORTOSTAN

E. R. Mamleeva, N. V. Trofimova, M. Yu. Sazykina

Academy of Sciences of the Republic of Bashkortostan (Ufa, Russia)

The Republic of Bashkortostan has significant potential for the development of automobile tourism due to its picturesque nature, rich cultural and historical heritage, developed network of roads and growing demand for domestic tourism. However, for the development of this direction of tourism it is necessary to develop the accompanying infrastructure. The article considers the current state of the infrastructure of automobile tourism in the Republic of Bashkortostan, including the road network, roadside service facilities, navigation systems, cellular coverage, collective accommodation facilities. The key problems hindering the development of automobile tourism are identified, such as uneven distribution of roadside service facilities and collective accommodation facilities on the territory of the republic; insufficient number of places for recreation in remote areas, «blank spots» in the coverage area. Based on the conducted research, recommendations are proposed for optimizing the automobile infrastructure in the Republic of Bashkortostan.

**Keywords:** automobile tourism, road infrastructure, road network, Republic of Bashkortostan

**Введение.** В настоящее время развитие автомобильного туризма в нашей стране является одним из приоритетных направлений внутреннего туризма [1]. Его эффективное развитие обусловлено как качеством дорожного покрытия, так и созданием соответствующей инфраструктуры. Общеизвестно, что не только качество асфаль-

та и протяженность трасс, но и наличие развитой инфраструктуры придорожного сервиса многократно повышает комфорт автопутешествий. Эта сфера является важным фактором, способствующим развитию автотуризма, который в свою очередь влечет за собой развитие смежных сфер экономики [2].

<sup>1</sup> Статья подготовлена в рамках выполнения государственного задания Академии наук Республики Башкортостан.

Концепция развития автомобильного туризма в Российской Федерации до 2025 года, утвержденная 25.04.2024, дала импульс многим субъектам РФ для продвижения этого вида туризма [3]. Не исключением является и Республика Башкортостан. Регион обладает значительным потенциалом благодаря живописной природе, богатому культурно-историческому наследию, развитой сети автомобильных дорог и растущему спросу на внутренний туризм (табл. 1).

Однако одной из ключевых проблем, препятствующих развитию автомобильного туризма во многих регионах РФ, является недостаточное развитие необходимой инфраструктуры по маршрутам следования.

Цель исследования — анализ текущего состояния инфраструктуры автомобильного туризма в Республике Башкортостан, выявление ключевых проблем и перспектив его развития.

**Материалы и методы.** Методическую основу исследования составляют общенаучные методы: индукция, дедукция, анализ, синтез, сравнение и обобщение. В работе использован системный подход, позволяющий рассматривать инфраструктуру автомобильного туризма как комплекс взаимосвязанных элементов.

**Результаты и обсуждение.** *Объекты придорожного сервиса.* Автодорожная сеть в Республике Башкортостан (РБ) — одна из самых протяжен-

ных и разветвленных в РФ — свыше 50,7 тыс. км, что способствует активному развитию автомобильного туризма в регионе [4].

В настоящее время в регионе активно ведутся работы по реконструкции и строительству автомобильных дорог. В 2024 году, по данным Министерства транспорта РБ, было отремонтировано более 1000 км дорог, приведено в нормативное состояние 8 мостов. Если в 2019 году доля соответствующих нормативам местных дорог составляла 55,3%, то к концу 2024 года она достигла 57,6%. Доля отвечающих нормативам дорог городских агломераций за этот же период увеличилась с 64,9 до 87,1%, что дает значительный эффект для безопасности и удобства движения [5]. Приоритетным направлением для развития автотуризма является обеспечение пользователей дорог необходимым набором сопутствующих услуг, чтобы сделать поездки на автомобиле еще более доступными, комфортными и привлекательными.

На начало 2024 года 50,7 тыс. км дорог в республике обслуживали более 1,85 тыс. объектов придорожного сервиса. При этом отметим, что размещение таких объектов характеризуется неравномерностью расположения по территории республики, что негативно может отразиться на развитии автомобильного туризма в регионе. Так, в Уфе таких объектов 134, а, к примеру, в Караидельском районе — всего шесть.

Таблица 1

**Структура объектов придорожного сервиса, размещенных на федеральных, региональных и межмуниципальных дорогах**

Наименование автомобильной дороги	Количество объектов придорожного сервиса, ед.	Доля объектов придорожного сервиса в общем количестве объектов, %
Федеральные автодороги, в том числе:	312	16,8
М-5 «Урал»	112	
М-7 «Волга»	94	
Р-240 «Уфа — Оренбург»	106	
Региональные и межмуниципальные дороги	1047	56,2
Дороги местного значения	134	7,2
Улично-дорожная сеть	369	19,8
Всего	1862	100

*Источник: Концепции развития придорожного сервиса на территории Республики Башкортостан на 2025–2030 годы.*

Всего в республике расположено около 1900 объектов придорожного сервиса. Из общего числа 788 приходится на АЗС (данные актуальны на апрель 2025 года), 745 — на объекты торговли, 431 — на пункты питания. Также в регионе действует 266 автосервисов, 140 автомоек, 117 moteлей и 85 автостоянок [6]. Всего с 2021 года в регионе было построено 877 новых придорожных объек-

тов и отремонтировано 881. Объем капиталовложений в отрасль за четыре неполных года превысил 10 млрд руб. [7].

В рамках новой концепции развития придорожного сервиса, которая будет действовать в Республике Башкортостан в 2025–2030 годах, в регионе планируют создать 22 многофункциональные зоны дорожного сервиса. Кроме того, в рамках кон-

цепции за период 2025–2030 гг. планируется построить и модернизировать 300 объектов придорожного сервиса.

Особое внимание уделяется сотрудничеству с крупными республиканскими компаниями, такими как «Башнефть» и «Уфаойл». В 2024 году «Башнефть» модернизировала 177 АЗС с общими вложениями свыше 500 млн рублей, а «Уфаойл» построила 4 АЗС и реализует еще четыре проекта.

В настоящее время АЗС в регионе располагаются на каждые 10 км федеральных трасс, на региональных дорогах — 66 км, на муниципальных — на каждые 90 км.

РБ занимает лидирующее позиции в РФ по количеству автомобильных газонаполнительных компрессорных станций (АГНКС), их число составляет 51 ед., по этому показателю республика уступает только Ростовской области. В рамках государственной программы «Развитие энергетики» в РБ в ближайшие годы планируется построить 13 новых автомобильных газонаполнительных компрессорных станций (АГНКС). Также в республике активно ведется работа по созданию электрозарядной инфраструктуры. В 2024 году Республика Башкортостан по количеству быстрых электрозарядных станций заняла 1-е место в ПФО и 2-е — по России. За прошлый год в республике установили 70 подобных станций, 38 из них — в Уфе. Этой активности во многом способствовала федеральная программа по развитию электрозарядной инфраструктуры. Инвестор, участвующий в проекте, получал субсидию от государства. В 2025 году в республике планируется построить еще 50 быстрых зарядных станций.

В рамках государственной поддержки инвесторов в сфере придорожного сервиса в республике созданы благоприятные условия для бизнеса: компании могут получить земельные участки в аренду без проведения торгов, налоговые льготы и субсидии на возмещение части затрат. Также предприниматели могут получить земельный участок в аренду без проведения торгов по льготной арендной ставке, субсидию до 30 млн рублей на компенсацию части затрат на инженерную и транспортную инфраструктуру после ввода объекта в эксплуатацию, а также налоговые преференции. Последние касаются налога на имущество и прибыль организаций, а также инвестиционного налогового вычета по налогу на прибыль.

В республике разработана система единых норм для благоустройства объектов придорожного сервиса, включающую требования к озеленению, зонам отдыха и наличию зарядных колонок для электромобилей. Предусмотрены и стилистические решения для внешнего и внутреннего оформления объектов.

**Сотовая связь.** По итогам 2024 года в Республике Башкортостан порядка 93% региональных автодорог были обеспечены услугами сотовой связи. Федеральные трассы М-7 и Р-240 в республике покрыты на 97%, а М-5 — больше чем на 80%.

Всего же за пять лет в Башкортостане построили и обновили больше семи тысяч базовых станций сотовой связи, две тысячи из которых — в течение 2024 года.

В планах по строительству объектов связи на 2024–2025 годы возвести 53 новых объекта на четырех федеральных трассах: М5 «Урал», М7 «Волга», М12 «Москва — Екатеринбург» и Р-240 «Уфа — Оренбург», а также 15 базовых станций на региональных автодорогах: «Уфа — Благовещенск — Бирск», «Уфа — Стерлитамак», «Уфа — Пермь» и на «Восточном выезде».

К концу 2025 года в республике планируется возведение 68 объектов связи на автомобильных дорогах федерального и регионального значения. Также отметим, что в настоящее время планируется уделять внимание трассам, входящим в состав международных транспортных коридоров. Так, по территории республики проходит часть скоростной федеральной автомобильной дороги М-12 «Восток». И в настоящее время по ходу республиканского участка трассы ведется оптимизация совершенствования сетей связи, в том числе за счет собственных средств операторов [8].

**Системы навигации.** В целях развития туризма, в том числе автомобильного, в 2020 году в РБ началась работа по установке знаков и указателей туристской навигации [9].

В 2021 году в регионе было установлено 1272 знака туристской навигации: 22 — на дорогах федерального значения; 487 — на дорогах регионального и межмуниципального значения; 698 — на дорогах местного значения.

**Коллективные средства размещения (КСР).** В РБ на начало 2025 года 468 ед. КСР прошли классификацию. Из числа гостиниц и аналогичных средств размещения в регионе около 70% составляют гостиницы, доля хостелов — 6%, мотелей — 4,4% и примерно 17% — другие организации гостиничного типа. Порядка 90% туристов размещаются в гостиницах; в мотелях и хостелах — не более 10% туристов. Отметим, что размещение КСР по республике характеризуется неравномерностью, что затрудняет развитие туризма в отдаленных муниципалитетах республики. Значительная доля КСР расположена в городе Уфе — чуть больше 18%, далее идут Белорецкий район — около 8%, Мелеузовский район — 7%, Уфимский район — около 5%. Таким образом, почти половина всех КСР РБ — 49% расположены в восьми муниципальных образованиях республики (рис. 1).





Рис. 1. Распределение коллективных средств размещения в муниципальных образованиях РБ, ед.

В последние несколько лет в РБ активно развивается такая форма КСР, как глэмпинги. На 1 февраля 2025 года в республике функционирует 101 глэмпинг, практически во всех муниципальных образованиях региона. Отметим, что 95% от общего количества туристических объектов Республики Башкортостан находятся в 30 км зонах доступности к КСР.

Также с целью привлечения туристического потока в республике активно ведется работа по формированию туристических кодов городов региона. Разработка туристского кода включает в себя мероприятия по созданию соответствующей туристской инфраструктуры, в том числе знаков навигации, смотровых площадок, событийных зон, ярмарочных зон и др.

**Туристические коды городов.** В 2023 году столица Республики Башкортостан Уфа стала победителем конкурса по проектированию туристического кода центра города в рамках реализации национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» и получила федеральную субсидию в размере 208,8 млн рублей, республиканскую поддержку — в сумме 4,3 млн рублей. Также были привлечены 498,6 млн рублей внебюджетных средств.

Формирование туристического кода города позволило создать новые локации для городских праздников, преобразить исторический центр и сделать его более удобным и притягательным для жителей города и туристов. На площади 97,2 га были объединены ключевые объекты притяжения и места отдыха. Всего было установлено 16 свето-



вых инсталляций, а также ряд современных архитектурных подсветок и фотозон. В центре города также установили навигационные указатели и таблички, брендированные люки, бинокли и арки. Они расположены на улицах Советская, Карла Маркса, Коммунистическая, около Гостиного двора и памятника Салавату Юлаеву. Кроме того, для туристов были созданы ярмарочные зоны с мобильными павильонами, событийные зоны с юртами и перголами, уличный кинотеатр. Были обустроены и смотровые площадки, где теперь установлены стереоскопы, позволяющие продемонстрировать туристам старинные снимки улиц и различных объектов [10]. Всего в рамках формирования туристического кода г. Уфы созданы:

- знаки навигации (указатели, стенды, таблички);
- ярмарочные зоны (всесезонные, мобильные павильоны);
- событийные зоны (юрты, сцены, арки, перголы, уличный кинотеатр);
- смотровые площадки (бинокли, стереоскопы);
- иллюминация по ул. Ленина и ул. Пушкина, туристско-информационные центры (павильоны, инфо-трак, мобильные);
- арт-объекты, фотозоны, световые инсталляции;
- элементы благоустройства (туалеты, гранитные столбы, люки, стойки вызова служб).

В 2024 году государственную поддержку на обустройство туристического центра в рамках национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» получил еще один город республики — Бирск.

Проект объединял исторический центр, основные общественные пространства и улицы города площадью 21,6 га. На реализацию выделили 20,2 млн рублей:

В рамках проекта были заявлены следующие мероприятия:

- обустройство уличной навигации, в том числе для слабовидящих;
- создание туристско-информационного центра;
- установка информационных стендов и рекламно-информационных конструкций;
- размещение арт-объектов и световых инсталляций;
- оснащение площадок и мест проведения праздничных ярмарок.

Также в рамках нацпроекта «Туризм и гостеприимство» на проектирование туристического

кода центра города Стерлитамака в 2025 году получит 100,5 млн руб. Из этой суммы 49 млн руб. выделяет федеральный бюджет, 50 млн руб. привлекут в виде инвестиций, 1 млн руб. добавит региональная казна, 500 тыс. руб. — муниципалитет.

Средства направят на установку туристической навигации, создание туристско-информационного центра, оборудование ярмарочных и событийных зон, смотровых площадок, малых архитектурных форм и прочее. Цель проекта — создать единую туристско-рекреационную зону, объединяющую все ключевые точки притяжения исторического центра, с удобной инфраструктурой для пешеходных и индивидуальных маршрутов.

**Выводы.** В результате исследования инфраструктуры автомобильного туризма в РБ можно сделать следующие выводы:

- В РБ достаточно развитая автодорожная сеть, однако качество дорожного покрытия на некоторых участках требует улучшения;
- наличие АЗС, КСР и других объектов придорожного сервиса соответствует среднероссийским показателям, однако по территории региона они расположены неравномерно, что затрудняет развитие автомобильного туризма;
- кемпинги и места отдыха для автотуристов сосредоточены вблизи популярных природных достопримечательностей (например, у озера Банное, горы Иремель), но их количество и уровень сервиса нуждаются в расширении;
- недостаточное покрытие сотовой связью и Интернетом некоторых участков федеральных и региональных трасс, а также отдаленных муниципалитетов республики.
- автомобильный туризм в регионе носит сезонный характер, что приводит к перегруженности инфраструктуры в пиковые периоды (весной и летом).

С целью повышения туристической привлекательности региона для автотуристов необходимо: модернизировать дорожную инфраструктуру, особенно в отдаленных районах; увеличить количество оборудованных кемпингов и мотелей; внедрить цифровые решения для навигации и бронирования мест отдыха; расширить зону покрытия сотовой связью отдаленных муниципалитетов региона и др. Реализация этих мер позволит увеличить турпоток, продлить сезонность и повысить экономическую отдачу от автотуризма в регионе.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Штейнгольц Б. И., Назаркина В. А. Автомобильный туризм в современной России: точки роста // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2015. № 4 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomobilnyy-turizm-v-sovremennoy-rossii-tochki-rosta/> (дата обращения: 30.06.2025).
2. Валькова Т. М., Шабалин А. Д., Шабалина Н. В. Особенности развития автомобильного туризма в России // Географическая среда и живые системы. 2019. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-razvitiya-avtomobilnogo-turizma-v-rossii/> (дата обращения: 30.06.2025).
3. Мартышенко Н. С., Локша А. В. Тенденции развития автотуризма в России // Практический маркетинг. 2013. № 3. С. 27–36. URL: <https://www.cfin.ru/press/practical/2013-09/04.shtml/> (дата обращения: 10.05.2025).
4. Крылов П. М. Транспортная система Республики Башкортостан в концепции схемы территориального планирования региона: современные географические проблемы и направления пространственного развития // Вестник Удмуртского университета. Серия «Биология. Науки о Земле». 2024. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transportnaya-sistema-respubliki-bashkortostan-v-kontseptsii-shemy-territorialnogo-planirovaniya-regiona-sovremennye/> (дата обращения: 30.06.2025).
5. Комфортный путь. Как Башкирия решает вопрос развития придорожного сервиса. URL: <https://www.bashinform.ru/news/economy/2024-09-17/komfortnyy-put-kak-bashkiriya-reshaet-vopros-razvitiya-pridorozhnogo-servisa-3931520/> (дата обращения: 15.05.2025).
6. В Башкирии хотят принять новую программу развития придорожного сервиса. 2024. URL: <https://ufa.rbc.ru/ufa/11/12/2024/675959469a7947a5cf619612/> (дата обращения: 17.05.2025).
7. За три года в Башкирии построили 877 новых объектов придорожного сервиса. 2024. URL: <https://ufa.mk.ru/social/2024/12/22/za-tri-goda-v-bashkirii-postroili-877-novykh-obektov-pridorozhnogo-servisa.html/> (дата обращения: 15.05.2025).
8. В Башкортостане к концу 2025 году возведут 68 объектов связи на автодорогах федерального и регионального значения. URL: <https://it.bashkortostan.ru/presscenter/news/633468/> (дата обращения: 19.05.2025).
9. Знаки и указатели туристской навигации на территории Республики Башкортостан. 2020. URL: [https://sterlibashevskierodniki.ru/articles/common\\_material/2020-07-21/znaki-i-ukazateli-turistskoy-navigatsii-na-territorii-respubliki-bashkortostan-419041/](https://sterlibashevskierodniki.ru/articles/common_material/2020-07-21/znaki-i-ukazateli-turistskoy-navigatsii-na-territorii-respubliki-bashkortostan-419041/) (дата обращения: 17.05.2025).
10. Свой туристический код появился у Уфы. URL: <https://eco-tourism.expert/ru/news/svoy-turisticheskiy-kod-poyavilsya-u-ufy/> (дата обращения: 17.05.2025).

## REFERENCES

1. Shteingolts B. I., Nazarkina V. A. Automobile tourism in modern Russia: Growth points. Science of the Person: Humanitarian Researches. 2015. No. 4 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomobilnyy-turizm-v-sovremennoy-rossii-tochki-rosta/> (date of access: 30.06.2025).
2. Valkova T. M., Shabalin A. D., Shabalina N. V. Features of automobile tourism development in Russia. Geographical Environment and Living Systems. 2019. No. 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-razvitiya-avtomobilnogo-turizma-v-rossii/> (date of access: 30.06.2025).
3. Martysenko N. S., Loksha A. V. Trends in the development of auto tourism in Russia. Practical Marketing. 2013. No. 3. Pp. 27–36. URL: <https://www.cfin.ru/press/practical/2013-09/04.shtml/> (date of access: 10.05.2025).
4. Krylov P. M. Transport system of the Republic of Bashkortostan in the concept of regional spatial planning: modern geographical problems and spatial development directions. Bulletin of Udmurt University. Series «Biology. Earth Sciences». 2024. No. 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transportnaya-sistema-respubliki-bashkortostan-v-kontseptsii-shemy-territorialnogo-planirovaniya-regiona-sovremennye/> (date of access: 30.06.2025).
5. A comfortable journey: How Bashkiria solves the issue of roadside service development. URL: <https://www.bashinform.ru/news/economy/2024-09-17/komfortnyy-put-kak-bashkiriya-reshaet-vopros-razvitiya-pridorozhnogo-servisa-3931520/> (date of access: 15.05.2025).
6. Bashkiria plans to adopt a new roadside service development program. 2024. URL: <https://ufa.rbc.ru/ufa/11/12/2024/675959469a7947a5cf619612/> (date of access: 17.05.2025).

7. Over three years, 877 new roadside service facilities were built in Bashkiria. 2024. URL: <https://ufa.mk.ru/social/2024/12/22/za-tri-goda-v-bashkirii-postroili-877-novykh-obektov-pridorozhnogo-servisa.html/> (date of access: 15.05.2025).

8. In Bashkortostan, 68 communication facilities will be built on federal and regional highways by the end of 2025. URL: <https://it.bashkortostan.ru/presscenter/news/633468/> (date of access: 19.05.2025).

9. Tourist navigation signs and indicators in the Republic of Bashkortostan. 2020. URL: [https://sterlibashevskierodniki.ru/articles/common\\_material/2020-07-21/znaki-i-ukazateli-turistskoy-navigatsii-na-territorii-respubliki-bashkortostan-419041/](https://sterlibashevskierodniki.ru/articles/common_material/2020-07-21/znaki-i-ukazateli-turistskoy-navigatsii-na-territorii-respubliki-bashkortostan-419041/) (date of access: 17.05.2025).

10. Ufa has its own tourist code. URL: <https://eco-tourism.expert/ru/news/svoy-turisticheskiy-kod-poyavilsya-u-ufy/> (date of access: 17.05.2025).

Поступила в редакцию: 31.07.2025.

Принята к печати: 01.10.2025.

---

УДК 336.1:657.1  
DOI 10.14258/epb202558

## СОПОСТАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ В РОССИИ, КНР И ИНДИИ: ОТРАЖЕНИЕ ТОВАРНО-МАТЕРИАЛЬНЫХ ЗАПАСОВ

Т. М. Мезенцева, А. В. Шульженко, А. Г. Акопов

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)

Современные геоэкономические трансформации актуализируют необходимость глубокого понимания национальных особенностей финансовой отчетности в контексте расширения межгосударственного сотрудничества между Россией, Китаем и Индией. Исследование направлено на выявление конвергентных тенденций и дивергентных характеристик в методологических подходах к формированию бухгалтерских документов, что приобретает критическое значение в условиях интенсификации торгово-инвестиционных потоков между данными юрисдикциями. Анализируются процессы эволюционного развития учетных систем трех государств в контексте глобальных императивов стандартизации финансовой отчетности. Особое внимание концентрируется на механизмах адаптации национальных регулятивных норм к требованиям международных стандартов при сохранении уникальных элементов, детерминированных историческими традициями и институциональными особенностями каждой экономической системы. Проведенное компаративное исследование демонстрирует как процессы унификации отчетных форм, так и устойчивые различия в концептуальных подходах к признанию, измерению и раскрытию хозяйственных операций. Результаты анализа могут служить концептуальной основой для разработки практических рекомендаций по оптимизации межстранового финансового взаимодействия и повышению прозрачности корпоративной информации для международных стейкхолдеров. Выявленные закономерности позволяют прогнозировать направления дальнейшего развития национальных учетных систем в контексте глобализационных процессов и региональной экономической интеграции. Особое внимание уделяется анализу методологических расхождений в отражении товарно-материальных запасов, которые представляют критически важный компонент оборотных активов в промышленно развитых экономиках.

**Ключевые слова:** бухгалтерская отчетность, международные стандарты учета, транснациональное сотрудничество, регулятивная гармонизация, корпоративная прозрачность, межстрановые различия, товарно-материальные запасы.

## COMPARISON OF FINANCIAL STATEMENTS IN RUSSIA, CHINA, AND INDIA: REFLECTION OF INVENTORY

T. M. Mezentseva, A. V. Shulzhenko, A. G. Akopov

Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia)

Modern geo-economic transformations actualize the need for a deep understanding of the national characteristics of financial reporting in the context of expanding interstate cooperation between Russia, China and India. The study is aimed at identifying convergent trends and divergent characteristics in methodological approaches to the formation of accounting documents, which is of critical importance in the context of the intensification of trade and investment flows between these jurisdictions. The processes of the evolutionary development of the accounting systems of the three states are analyzed in the context of the global imperatives of standardization of financial reporting. Special attention is focused on mechanisms for adapting national regulatory norms to the requirements of international standards while preserving unique elements determined by historical traditions and institutional features of each economic system. The comparative study demonstrates both the processes of unification of reporting forms and persistent differences in conceptual approaches to the recognition, measurement and disclosure of business transactions. The results of the analysis can serve as a conceptual basis for developing practical recommendations for optimizing cross-country financial cooperation and increasing

transparency of corporate information for international stakeholders. The revealed patterns make it possible to predict the directions of further development of national accounting systems in the context of globalization processes and regional economic integration. Special attention is paid to the analysis of methodological discrepancies in the reflection of inventories, which are a critical component of working capital in industrialized economies.

**Keywords:** accounting statements, international accounting standards, transnational cooperation, regulatory harmonization, corporate transparency, cross-country differences, inventories.

**Введение.** Россия, Китайская Народная Республика и Индия показывают динамичные траектории экономического развития, оказывая возрастающее влияние на конфигурацию мировых экономических процессов. Углубление торгово-инвестиционных связей между данными государствами детерминирует императивную необходимость детального исследования национальных подходов к формированию бухгалтерской отчетности как фундаментального инструмента информационного обеспечения экономических решений.

Система финансовой отчетности функционирует в качестве критически важного элемента экономической инфраструктуры, обеспечивающего информационную поддержку процессов капиталообразования, инвестиционного планирования и мониторинга эффективности хозяйственной деятельности. Качественные характеристики и сопоставимость финансовой информации оказывают непосредственное воздействие на уровень доверия международных инвесторов, стоимость капитала для корпораций и общую инвестиционную привлекательность национальных экономик.

Российская Федерация, КНР и Индия демонстрируют различные модели адаптации к международным стандартам при сохранении национальной специфики учетных систем. Изучение данных моделей представляет значительный научный и практический интерес в контексте понимания механизмов формирования региональных подходов к финансовой отчетности и их влияния на международное экономическое сотрудничество.

Актуальность сопоставительного анализа финансовых систем трех стран возрастает в связи с активизацией интеграционных процессов в рамках различных многосторонних форматов взаимодействия. Создание эффективных механизмов информационного обмена между корпорациями различных юрисдикций требует глубокого понимания особенностей национальных подходов к формированию и представлению финансовой информации.

Методологические аспекты учета товарно-материальных запасов приобретают особую актуальность в контексте углубления производственной кооперации между тремя юрисдикциями. Неодно-

родность принципов признания обесценения запасов генерирует дополнительные риски при оценке финансового положения зарубежных контрагентов.

Научная новизна исследования определяется комплексным характером анализа, охватывающего как методологические аспекты формирования отчетности, так и институциональные особенности регулирования учетных процессов в трех ключевых экономиках развивающегося мира. Практическая значимость работы обусловлена возможностью использования полученных результатов для совершенствования международного экономического сотрудничества и повышения эффективности трансграничных инвестиционных проектов.

**Результаты исследования.** Состав российской бухгалтерской отчетности включает несколько основных компонентов, каждый из которых выполняет специфические информационные функции. Бухгалтерский баланс функционирует в качестве основополагающей формы отчетности, отражающей финансовое положение организации на определенную дату через систематизацию данных об активах, обязательствах и капитале. Данная форма обеспечивает пользователей информацией о ресурсном потенциале организации и источниках его формирования [1, с. 240].

Отчет о финансовых результатах дополняет информацию баланса данными о динамике финансовых показателей организации за отчетный период. Данная форма раскрывает информацию о доходах, расходах и финансовых результатах деятельности, позволяя оценить эффективность использования ресурсов и рентабельность операций.

Отчет о движении денежных средств предоставляет детальную информацию о денежных потоках организации в разрезе операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. Данная форма отчетности играет критически важную роль в оценке ликвидности и платежеспособности организации, что особенно значимо для внешних пользователей данной информации [2, с. 223].

Российская система финансовой документации предусматривает также составление отчета об изменениях капитала, раскрывающего динамику собственных средств организации в течение отчетного периода.



Таблица 1

**Сравнительная характеристика основных форм отчетности в России, КНР и Индии**

Форма отчетности	Россия	КНР	Индия
Баланс	Бухгалтерский баланс с детальной структурой активов и пассивов	Балансовый отчет с международной классификацией	Balance Sheet в соответствии с Ind AS
Отчет о прибылях и убытках	Отчет о финансовых результатах	Отчет о финансовых результатах деятельности	Profit and Loss Statement
Отчет о денежных потоках	Отчет о движении денежных средств	Отчет о движении денежных средств с валютными особенностями	Cash Flow Statement
Отчет о капитале	Отчет об изменениях капитала	Отчет об изменениях капитала	Statement of Changes in Equity
Дополнительная отчетность	Пояснительная записка	Раздел «Финансовое положение организации»	Notes to Financial Statements + CSR reporting

*Источник: составлено авторами.*

Пояснительная записка к бухгалтерской отчетности выполняет функцию расширенного раскрытия информации, не нашедшей отражения в числовых формах отчетности, а также дополнительные пояснения к отдельным статьям отчетности.

Особенностью российской системы является разграничение между бухгалтерской и налоговой отчетностью, что обусловлено различиями в целях и принципах их составления. Бухгалтерская отчетность ориентирована на предоставление достоверной информации о финансовом положении и результатах деятельности организации широкому кругу заинтересованных пользователей. Налоговая отчетность направлена на определение налоговых обязательств организации в соответствии с требованиями налогового законодательства [3, с. 315]. Данное разграничение создает определенную сложность в практике ведения учета, поскольку требует параллельного ведения учетных регистров и расчетов для целей составления различных видов отчетности. Вместе с тем такой подход обеспечивает большую точность в отражении экономической сущности хозяйственных операций в бухгалтерской отчетности, поскольку освобождает ее от влияния налоговых соображений [1, с. 243].

Процесс гармонизации российских стандартов бухгалтерского учета с международными нормами осуществляется поэтапно и затрагивает различные аспекты методологии ведения учета и составления отчетности. Принятие федеральных стандартов бухгалтерского учета, основанных на принципах международных стандартов финансовой отчетности (МСФО), свидетельствует о последовательности курса на сближение с международной практикой. Обязательность составления консолидированной отчетности по МСФО для определенных категорий организаций также демонстрирует

стремление к интеграции в международное информационное пространство [4, с. 61].

**Система бухгалтерского учета Китайской Народной Республики** представляет собой адаптацию международных стандартов к специфическим условиям экономики переходного типа, включая кардинальный пересмотр подходов к ведению учета и составлению отчетности, ориентированных ранее на потребности централизованно планируемой экономики [5, с. 15].

Нормативная база китайской системы бухгалтерского учета включает Закон о бухгалтерском учете КНР, Стандарты бухгалтерского учета для предприятий и различные подзаконные акты, детализирующие отдельные аспекты ведения учета. Данная система нормативного регулирования обеспечивает комплексное покрытие вопросов методологии учета и требований к составлению отчетности [3, с. 316].

Структура китайской бухгалтерской отчетности демонстрирует значительное сходство с международной практикой, что отражает целенаправленные усилия по гармонизации национальных стандартов с требованиями МСФО. Балансовый отчет предприятия представляет информацию о финансовом положении организации в структуре, соответствующей международным подходам к классификации активов и обязательств [2, с. 224].

Особенностью китайской системы является выделение специального раздела «Финансовое положение организации» в составе отчетности, который представляет перспективную оценку финансового состояния и тенденций развития предприятия. Данный раздел не имеет прямых аналогов в российской или международной практике и отражает специфические информационные потребности китайской экономической системы.

Таблица 2

## Особенности регулирования отчетности по категориям предприятий

Категория предприятий	Россия	КНР	Индия
Крупные публичные компании	РСБУ + МСФО (консолидированная)	CAS + обязательный аудит	Ind AS + обязательный аудит
Средние предприятия	РСБУ	CAS с упрощениями	Ind AS или упрощенные стандарты
Малые предприятия	Упрощенная отчетность	Специальная система + налоговая ведомость	Упрощенные формы + особые налоговые режимы
Микропредприятия	Сокращенные формы	Базовые требования	Минимальная отчетность
Банки и финансовые институты	Специальные требования ЦБ РФ	Отраслевые стандарты РБООС	RBI regulations + Ind AS

Источник: составлено авторами.

Китайская практика предусматривает четкое разграничение между бухгалтерской отчетностью в широком смысле, включающей все формы финансовой отчетности, и финансовой отчетностью в узком смысле, ограниченной балансом, отчетами о прибылях и убытках, движении денежных средств с соответствующими приложениями. Данное разграничение обеспечивает большую определенность в понимании состава и содержания различных видов отчетной информации.

Система учета для малых предприятий в Китае регулируется специальными нормативными актами, учитывающими ограниченные ресурсы данной категории экономических субъектов для ведения детального учета. Упрощенные формы отчетности для них включают базовые отчетные формы и специальную налоговую ведомость, не предусмотренную российской практикой.

Выделение налоговой ведомости в качестве самостоятельной формы отчетности отражает особое внимание китайской системы к налоговым аспектам хозяйственной деятельности. Все это обеспечивает большую прозрачность налоговых расчетов и облегчает контроль со стороны налоговых органов за правильностью исчисления и уплаты налогов.

Методология учета материально-производственных запасов в китайской системе демонстрирует специфические особенности, обусловленные масштабами производственной деятельности и требованиями валютного регулирования. Первоначальная оценка запасов осуществляется по фактической себестоимости приобретения с включением всех расходов, связанных с доставкой и приведением активов в состояние, пригодное для использования. Последующая оценка запасов в китайской практике основывается на принципе наименьшей из двух величин — себестоимости или чистой стоимости реализации, что соответ-

ствует международным подходам к консервативной оценке активов.

Консолидированная финансовая отчетность в китайской системе основывается на требованиях 33-го Стандарта бухгалтерского учета для предприятий «Консолидированная финансовая отчетность». Данный стандарт устанавливает принципы и процедуры составления сводной отчетности группы взаимосвязанных предприятий, обеспечивая соответствие международным подходам к консолидации [6, с. 283].

**Нормативная база индийской системы бухгалтерского учета** основывается на Законе о компаниях 2013 года, который представляет собой комплексный нормативный акт, регулирующий все аспекты корпоративной деятельности, включая ведение учета и составление отчетности для всех категорий предприятий.

Индийские стандарты бухгалтерского учета (Ind AS) представляют собой адаптированную версию международных стандартов финансовой отчетности, учитывающую специфические условия индийской экономики и правовой системы. Процесс внедрения Ind AS осуществляется поэтапно, начиная с крупных публичных компаний и постепенно распространяясь на другие категории экономических субъектов [7].

Структура индийской финансовой отчетности соответствует международным подходам и включает баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, отчет об изменениях капитала и пояснительные примечания.

Особенностью индийской системы является повышенное внимание к вопросам корпоративной социальной ответственности, что находит отражение в требованиях к раскрытию соответствующей информации в составе финансовой отчетности. Обязательность раскрытия информации о деятельности в области корпоративной социальной ответственности

сти отражает специфические приоритеты индийского общества и государственной политики [8].

Налоговая система Индии характеризуется высокой степенью сложности и включает множество различных налогов и сборов. Введение единого на-

лога на товары и услуги (GST) в 2017 году представляло собой попытку упрощения налоговой системы, однако на практике создало дополнительные требования к ведению учета и составлению отчетности [7].

Таблица 3

### Сравнительный анализ сроков представления отчетности

Тип отчетности	Россия	КНР	Индия
Квартальная отчетность	30 дней после окончания квартала	15 дней после окончания квартала	Не требуется для большинства компаний
Годовая бухгалтерская отчетность	31 марта следующего года	120 дней после окончания года	30 дней после проведения AGM
Консолидированная отчетность	120 дней для МСФО	120 дней	30 дней после AGM для публичных компаний
Налоговая отчетность	Различные сроки по видам налогов	Ежемесячно/ежеквартально	Ежемесячно для GST, годовая для подоходного налога
Аудиторское заключение	Вместе с годовой отчетностью	Обязательно для консолидированной	Обязательно для компаний выше пороговых значений

Источник: составлено авторами.

Электронная система подачи отчетности в Индии получила широкое развитие и охватывает как бухгалтерскую, так и налоговую отчетность. Портал MCA21 обеспечивает электронную подачу бухгалтерской отчетности, в то время как система GSTN используется для подачи налоговых деклараций по GST. Данные системы значительно повысили эффективность администрирования отчетности и обеспечили большую прозрачность корпоративной информации.

Консолидированная финансовая отчетность в индийской системе составляется в соответствии с требованиями Ind AS и подлежит обязательному аудиту. Структура консолидированной отчетности соответствует международным подходам и включает консолидированный баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, отчет об изменении капитала и пояснительные примечания [9].

Особенности индийской экономики, связанные со значительной долей сельскохозяйственного сектора и традиционных отраслей, регулируются специальными стандартами, учитывающими особенности данной отрасли.

Учет товарно-материальных ценностей в индийской системе регулируется специальными требованиями, учитывающими отраслевую структуру экономики страны. Особенности учета сельскохозяйственной продукции и биологических активов находят отражение в специализированных стандартах, адаптированных к условиям аграрного сектора. Система оценки запасов в индийской практике предусматривает применение различных методов в зависимости от характера деятельности организации, при этом метод ФИФО получил наи-

более широкое распространение в производственных отраслях. Специфика учета запасов в условиях высокой инфляции требует регулярного пересмотра методов оценки и применения корректировочных механизмов для обеспечения достоверности финансовой информации.

Сопоставление методологических подходов к формированию бухгалтерской отчетности в России, Китае и Индии позволяет выявить как значительные сходства, обусловленные общими тенденциями гармонизации с международными стандартами, так и существенные различия, отражающие национальные особенности экономических систем и регулятивных традиций.

Базовые принципы признания и оценки активов демонстрируют высокую степень конвергенции между тремя юрисдикциями. Принцип исторической стоимости остается доминирующим подходом к первоначальной оценке активов во всех трех системах, однако применение справедливой стоимости для отдельных категорий активов получает все большее распространение.

Российская система предусматривает возможность переоценки основных средств до справедливой стоимости с определенной периодичностью, что отражает стремление к повышению релевантности балансовой информации. Китайская модель демонстрирует более консервативный подход к переоценке активов, ограничивая ее применение специфическими случаями. Индийская система требует регулярной переоценки основных средств с периодичностью не реже одного раза в пять лет [9].

Российская методология учета запасов характеризуется детальной регламентацией порядка оценки и списания материально-производствен-

ных ценностей. Первоначальная стоимость запасов включает фактические затраты на приобретение за исключением возмещаемых налогов, что обеспечивает точность отражения экономической сущности операций. Применение различных методов списания запасов — по средней себестоимости, ФИФО или по себестоимости каждой единицы — позволя-

ет организациям выбирать оптимальный подход в зависимости от специфики деятельности. Создание резервов под снижение стоимости материальных ценностей в российской системе основывается на сравнении учетной стоимости с рыночной ценой, что соответствует принципу осмотрительности в бухгалтерском учете [10, с. 1681].

Таблица 4

#### Отражение запасов в формах отчетности по юрисдикциям

Форма отчетности	Россия	КНР	Индия
Баланс	Строка 1210 «Запасы» с детализацией в пояснениях	Агрегированная статья с подкатегориями	«Inventories» с обязательной возрастной структурой
Отчет о прибылях и убытках	Себестоимость продаж включает списанные запасы	Раздельное отражение по основной и прочей деятельности	Интегрированное представление в составе операционных расходов
Пояснительная записка	Детализация методов оценки и движения	Краткая характеристика учетной политики	Развернутое описание с отраслевой спецификой
Отчет о движении денежных средств	Изменения в составе операционной деятельности	Отдельное выделение в инвестиционном разделе для стратегических запасов	Комплексное отражение в операционном блоке

Источник: составлено авторами.

Российская система поэтапно внедряет требования МСФО по учету финансовых инструментов, сталкиваясь с определенными сложностями адаптации к национальным условиям. Китайская модель демонстрирует более активное применение концепции справедливой стоимости для фи-

нансовых активов, что отражает развитие финансовых рынков страны [11, с. 132]. Индийская система характеризуется консервативным подходом к оценке финансовых инструментов с постепенным внедрением требований по справедливой стоимости.

Таблица 5

#### Основные методологические различия в подходах к учету

Аспект учета	Россия	КНР	Индия
Переоценка основных средств	Добровольная, по справедливой стоимости	Ограниченная, специальные случаи	Обязательная каждые 5 лет
Учет нематериальных активов	Детальная классификация ИС	Приоритет НИОКР	Особые правила для ИТ
Финансовые инструменты	Поэтапное внедрение МСФО	Активное применение справедливой стоимости	Консервативный подход
Обесценение активов	По российским стандартам	Адаптированные МСФО	Полное соответствие МСФО
Резервы и условные обязательства	Детальное регулирование	Международные подходы	Строгое следование Ind AS

Источник: составлено авторами.

Принципы формирования резервов и условных обязательств отражают различные подходы к управлению рисками и неопределенностями. Российская система предусматривает детальное регулирование порядка создания различных видов резервов с акцентом на налоговые аспекты формирования резервных фондов. Китайская модель демонстрирует большую гибкость в применении международных подходов к оценке условных обя-

зательств. Индийская система строго следует требованиям международных стандартов по признанию и оценке резервов.

Концептуальные подходы к консолидации финансовой отчетности демонстрируют высокую степень унификации между тремя юрисдикциями, что отражает универсальность принципов групповой отчетности. Российская модель консолидации основывается на требованиях МСФО с опреде-

ленными адаптациями к национальным условиям. Китайская система консолидации полностью соответствует международным стандартам и ориентирована на потребности международных инвесторов. Индийская модель консолидации базируется на Ind AS с минимальными отклонениями от международной практики.

Цифровизация процессов ведения учета и составления отчетности трансформирует традиционные подходы к формированию финансовой информации во всех трех юрисдикциях. Российская система демонстрирует активное внедрение электронных форматов представления отчетности с переходом на обязательную электронную подачу для большинства категорий налогоплательщиков [12, с. 112]. Китайская модель демонстрирует лидирующие позиции в области цифровизации бухгалтерских процессов с активным использованием технологий искусственного интеллекта и больших данных для анализа финансовой информации. Система электронных счетов-фактур и автоматизированного налогового администрирования обеспечивает высокую эффективность контроля за соблюдением налогового законодательства.

Индийская система характеризуется активным внедрением цифровых платформ для взаимодействия между предприятиями и регулирующими органами. Система GST Network (GSTN) представляет собой комплексную платформу для администрирования налога на товары и услуги с интеграцией различных информационных систем.

Анализ траекторий развития систем бухгалтерской отчетности в России, Китае и Индии позволяет выделить несколько ключевых тенденций, которые будут определять их эволюцию в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Российская система будет развиваться в направлении дальнейшего сближения с требованиями МСФО при сохранении национальных особенностей регулирования отдельных аспектов учета. Особое внимание будет уделяться развитию стандартов учета для новых видов экономической деятельности, связанных с цифровизацией и инновационным развитием [13, с. 8].

Китайская модель будет эволюционировать в направлении дальнейшей либерализации подходов к формированию отчетности при сохранении возможностей государственного контроля за ключевыми аспектами экономической деятельности. Технологические инновации будут играть ведущую роль в трансформации китайской системы отчетности с активным использованием технологий искусственного интеллекта, больших данных и блокчейна.

В индийской системе особое внимание будет уделяться развитию стандартов отчетности

для сектора услуг и высокотехнологичных отраслей. Цифровизация индийской системы отчетности способствует вовлечению малых и средних предприятий в формальную экономику и повышению общего уровня соблюдения требований отчетности. Развитие мобильных технологий станет важным инструментом расширения охвата системы финансовой отчетности.

**Заключение.** Проведенное исследование систем бухгалтерской отчетности России, Китая и Индии выявило сложную картину конвергентных и дивергентных тенденций в развитии национальных подходов к формированию финансовой информации. Несмотря на общее направление движения в сторону гармонизации с международными стандартами, каждая из трех юрисдикций демонстрирует уникальные особенности, обусловленные историческими традициями, институциональными характеристиками и экономическими приоритетами.

Российская система характеризуется поэтапным подходом к внедрению международных стандартов при сохранении значительной роли государственного регулирования в процессе стандартизации. Разделение бухгалтерской и налоговой отчетности обеспечивает большую точность отражения экономической сущности операций, однако создает дополнительную сложность для практикующих специалистов.

Китайская модель демонстрирует успешный баланс между требованиями международной интеграции и потребностями национального экономического развития. Активное использование технологических инноваций в области учета и отчетности позиционирует Китай как лидера в цифровизации финансовых процессов.

Индийская система успешно адаптирует международные стандарты к условиям развивающейся многоотраслевой экономики, уделяя особое внимание вопросам корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития. Активная роль профессиональных организаций обеспечивает высокое качество применения стандартов на практике.

Выявленные различия в подходах к формированию отчетности отражают различные модели экономического развития и институциональные традиции трех стран. Вместе с тем общие тенденции конвергенции создают основу для дальнейшего углубления экономического сотрудничества и снижения информационных барьеров в международном бизнесе.

Исследование методологии учета товарно-материальных запасов позволило выявить фундаментальные расхождения в концептуальных основах формирования информации о материальных ак-



тивах. Российская практика демонстрирует тяготение к детализированному раскрытию с разграничением налогового и бухгалтерского подходов к оценке. Китайская модель характеризуется прагматическим балансом между международными

требованиями и потребностями государственного контроля за материальными ресурсами. Индийская система акцентирует отраслевую специфику с особым вниманием к сельскохозяйственным и биологическим активам.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бондарева Г. А., Сотников И. Д., Филипповская А. А. Роль бухгалтерской (финансовой) отчетности в современном мире // *Инновации. Наука. Образование*. 2021. № 47. С. 238–243.
2. Богун А. А., Самойлова Е. А. Бухгалтерская (финансовая) отчетность хозяйствующих субъектов в России и КНР: особенности формирования // *Современные проблемы развития экономики России и Китая*. Благовещенск, 2023. С. 222–225. [https://www.doi.org/10.22250/9785934934027\\_222](https://www.doi.org/10.22250/9785934934027_222).
3. Данилевская И. Г. Сравнительный анализ российско-китайских стандартов представления финансовой отчетности // *Наука, образование, общество: тенденции и перспективы развития*. Чебоксары, 2017. С. 314–316.
4. Дакаев А. С. А., Белоусов А. И. Эволюционные этапы бухгалтерской отчетности в России // *Информационные технологии как основа прогрессивных научных исследований*. Уфа, 2024. С. 60–63.
5. Илышева Н. Н., Кельчевская Н. Р., Синянская Е. Р. и др. Актуальные проблемы международной конвергенции стандартов бухгалтерского учета (на опыте КНР) // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2018. Т. 1, № 9. С. 11–18.
6. Онопа Е. В. Бухгалтерская (финансовая) отчетность как информационная основа для государственного финансового контроля // *Теория и практика эффективности государственного и муниципального управления*. Курск, 2020. С. 282–284.
7. Годовая финансовая отчетность в Индии. URL: <https://support.taxaj.com/portal/en/kb/articles/annual-financial-statements-in-india-11-8-2023/> (дата обращения: 18.06.2025).
8. Штурмина О. С., Авдошина П. Состояние бухгалтерского учета и отчетности в Индии на современном этапе // *Научный электронный архив*. URL: <http://econf.rae.ru/article/5761/> (дата обращения: 18.06.2025).
9. Финансовая отчетность предприятий Индии. URL: <https://schmidt-export.ru/финансовая-отчетность/индия/> (дата обращения: 18.06.2025).
10. Позов А. А. Влияние геополитических изменений на развитие бухгалтерского учета и отчетности в России // *Научный аспект*. 2024. Т. 13, № 4. С. 1679–1684.
11. Панова Т. И., Ли М. Генезис и развитие бухгалтерской отчетности в Китае // *Известия Гомельского государственного университета имени Ф. Скорины*. 2019. № 2 (113). С. 131–135.
12. Сучкова Н. А. Теоретико-методические основы формирования бухгалтерской отчетности // *Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования*. 2021. № 13. С. 114–118. <https://www.doi.org/10.36683/2500-249X/2021-13/114-118>.
13. Петрова В. Ю. Новации бухгалтерского учета и отчетности // *Бухгалтерский учет*. 2020. № 1. С. 5–10.

## REFERENCES

1. Bondareva G. A., Sotnikov I. D., Filippovskaya A. A. The role of accounting (financial) reporting in the modern world. *Innovation. Science. Education*. 2021. No. 47. Pp. 238–243.
2. Bogun A. A., Samoilova E. A. Accounting (financial) reporting of business entities in Russia and China: features of formation. *Modern problems of Economic development in Russia and China*. Blagoveshchensk, 2023. Pp. 222–225. [https://www.doi.org/10.22250/9785934934027\\_222](https://www.doi.org/10.22250/9785934934027_222).
3. Danilevskaya I. G. Comparative analysis of Russian-Chinese financial reporting standards. *Science, Education, Society: Trends and development Prospects*, 2017. Pp. 314–316.
4. Dakaev A. S. A., Belousov A. I. The evolutionary stages of accounting in Russia. *Information technologies as the basis of progressive scientific research*, 2024. Pp. 60–63.

5. Ilysheva N. N., Kelchevskaya N. R., Sinyanskaya E. R. et al. Actual problems of international convergence of accounting standards (based on the experience of the PRC). *Economics and Management: problems, solutions*. 2018. Vol. 1, No. 9. Pp. 11–18.
6. Onopa E. V. Accounting (financial) reporting as an information basis for state financial control. *Theory and Practice of efficiency of state and municipal management*, 2020. Pp. 282–284.
7. Annual financial statements in India. URL: <https://support.taxaj.com/portal/en/kb/articles/annual-financial-statements-in-india-11-8-2023> / (date of access: 18.06.2025).
8. Shturmina O. S., Avdoshina P. The state of accounting and reporting in India at the present stage. *Scientific electronic Archive*. URL: <http://econf.rae.ru/article/5761> / (date of access: 18.06.2025).
9. Financial statements of Indian enterprises. URL: <https://schmidt-export.ru/финансовая-отчетность/индия> / (date of access: 18.06.2025).
10. Pozov A. A. The impact of geopolitical changes on the development of accounting and reporting in Russia. *Scientific aspect*. 2024. Vol. 13, No. 4. Pp. 1679–1684.
11. Panova T. I., Li M. The genesis and development of accounting in China. *Proceedings of Gomel State University named after F. Skoriny*. 2019. No. 2 (113). Pp. 131–135.
12. Suchkova N. A. Theoretical and methodological foundations of accounting reporting. *Education and science without borders: fundamental and applied research*. 2021. No. 13. Pp. 114–118. <https://www.doi.org/10.36683/2500-249X/2021-13/114-118>.
13. Petrova V. Y. Innovations in accounting and reporting. *Accounting*. 2020. No. 1. Pp. 5–10.

Поступила в редакцию: 02.07.2025.

Принята к печати: 23.09.2025.

---

УДК 338.5:004.8

DOI 10.14258/epb202559

# PRICE IMPROVEMENT USING FACIAL RECOGNITION SYSTEM

Moussai Abdelouahab

University of M'sila (M'sila, Algeria)

This study aims to explore how pricing can be optimized using artificial intelligence techniques, including machine learning and deep learning.

Traditional methods of setting price for goods and services are some of the main methods that organizations have relied on for long time. The most notably method is cost-based pricing, where the price is calculated by adding direct and indirect costs and adding a specific profit margin that ensures sufficient returns for the organization. Competition-based pricing is also used, where the price is determined based on market and competitor prices without placing significant emphasis on actual costs. This is appropriate in markets characterized by product convergence and multiple competitors. Another traditional method is perceived value-based pricing, which relies on the customer's assessment of the value of a product or service. Psychological pricing is used, where product pricing is based on methods that influence consumer perceptions. Traditional methods also include promotional pricing, which is used for temporary offers to stimulate demand, especially during recessions or when launching new products. Geographic pricing, which takes into account differences in costs, taxes, and market conditions across different geographic regions, allowing for flexibility in distribution and marketing. Although these methods were effective in previous periods, technological and behavioral developments is driving many organizations to adopt more sophisticated pricing methods that respond to changing market conditions.

Facial expression recognition plays an important role in several fields, among them optimizing the prices of goods and services. Facial recognition systems generally consist of three main stages: preprocessing, feature extraction, and classification.

Preprocessing is a vital step in improving face recognition performance. It involves enhancing image quality through operations like clarity adjustment, scaling, and noise removal. This step also eliminates irrelevant details (e. g., ears) and prepares the image for accurate recognition by applying techniques such as alignment, normalization, binarization, and standardization.

Feature extraction focuses on extracting key facial features — like the eyes, nose, and mouth — and their geometric arrangement to classify expressions. Each face has a distinct structure that enables recognition. Techniques such as eigenfaces and scale-invariant feature transform are used for accurate feature extraction. Facial emotions are conveyed through the activation of specific muscle groups, revealing complex information about a person's mental state. Machine learning and deep learning techniques are used to recognize and classify these expressions by training models on labeled facial images.

The goal of price optimization is to find the best pricing strategy that leads to setting the appropriate price, maximizing profit, and meeting customer needs. This can be achieved by relying on customer behavior through facial expressions, as the face is a key feature in expressing emotions. By analyzing customer facial expressions relative to the prices of goods and services offered in retail stores (supermarkets), the store owners understand better the customer reactions to prices.

The results of analyzing customer facial expressions, both positive and negative (such as happiness, sadness, anger, surprise, fear, and disgust), provide store owners with accurate insights into customers' emotional feelings as they interact with products or services. These analysis enable store owners to precisely meet customer needs, design personalized offers and services, and enhance the shopping experience. This, in turn, leads to increased sales, builds trust between the store and customers, enhances customer loyalty and satisfaction, and increases profits. It also enables store owners to make accurate decisions based on available data, creating a competitive advantage in a market characterized by constantly changing customer tastes.

**Keywords:** price improvement, artificial intelligence, customers facial expressions.

# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ ТОВАРОВ И УСЛУГ С ПОМОЩЬЮ РАСПОЗНАВАНИЯ ЛИЦ

Муссай Абделуахаб

Университет Мсилы (Мсила, Алжир)

Цель данного исследования заключается в изучении того, как можно оптимизировать ценообразование с помощью методов искусственного интеллекта, включая машинное обучение и глубокое обучение.

Традиционные методы установления цен на товары и услуги являются одними из основных методов, на которые организации полагались в течение длительного времени. Наиболее заметным из них является ценообразование на основе издержек, когда цена рассчитывается путем сложения прямых и косвенных издержек и добавления определенной маржи прибыли, которая обеспечивает достаточную выгоду для организации. Используется такой метод как ценообразование на основе конкуренции, когда цена определяется на основе рыночных и конкурентных цен без значительного внимания к фактическим издержкам. Это уместно на рынках, характеризующихся разнообразием продукции и множеством конкурентов. Психологическое ценообразование используется в тех случаях, когда цена на продукцию основана на методах, которые влияют на восприятие потребителя. Традиционными также являются методы, основанные на поощрительных ценах, которые используются для временных предложений с целью стимулирования спроса, особенно в периоды рецессии или запуска/выпуска новых продуктов. Географическое ценообразование учитывает разницу в ценах, налогах и условиях в разных географических регионах, что обеспечивает гибкость в дистрибуции и маркетинге. Хотя все эти методы были эффективны в предыдущие периоды, технологические и поведенческие изменения побуждают многие организации использовать более сложные методы ценообразования, которые реагируют на меняющиеся рыночные условия.

Распознавание выражения лица играет важную роль в нескольких областях, одной из них является оптимизация цен на товары и услуги. Обычно системы распознавания лиц выполняют три главных этапа: обработка изображения, извлечение признаков и классификация.

Предварительная обработка является исходным шагом в повышении эффективности распознавания лиц. Качественное изображение достигается путем настройки четкости и изменения масштаба, а также удаления шума. Изображение последовательно избавляется от ненужных деталей, таких как уши, и готовится к точному распознаванию путем изображения, выравнивания, нормализации, бинаризации и стандартизации. Извлечение признаков фокусируется на ключевых чертах лица, таких как глаза, нос и рот, и их геометрическом расположении для классификации выражений. Все лица имеют уникальную структуру, которая позволяет их распознавать. Точные методы извлечения признаков, такие как *eigenfaces* и масштабно-инвариантное преобразование признаков, также применяются. Эмоции на лице передаются на основе активизации определенных групп мышц и, таким образом, содержат сложную информацию о психическом состоянии человека. Машинное и глубокое обучение используются для распознавания и классификации этих выражений путем обучения моделей на маркированных изображениях.

Целью оптимизации является поиск лучшей ценовой стратегии, которая ведет к установлению такой цены, которая максимизирует прибыль при удовлетворении потребностей клиентов. Лицо является основным инструментом выражения эмоций, и, вероятно, поведение клиентов можно учесть во многих случаях, основываясь на выражениях лиц. Анализируя их, владельцы магазинов смогут лучше понимать, как клиенты реагируют на цены товаров и услуг, предлагаемые в розничных точках продажи.

Результаты анализа выражений лиц покупателей, как положительных, так и отрицательных (таких как счастье, грусть, гнев, удивление, страх и отвращение), дают владельцам магазинов представление о чувствах и эмоциях покупателей при их взаимодействии с товарами и услугами. Результаты такого анализа позволяют владельцам магазинов точно удовлетворять потребности клиентов, разрабатывать персонализированные предложения и услуги, а также совершенствовать процесс совершения покупок. Это, в свою очередь, ведет к увеличению продаж, укреплению доверия между магазином и покупателями, повышению лояльности покупателей и увеличению прибыли. Это также позволяет владельцам магазинов принимать точные решения на основе доступных данных, создавая конкурентные преимущества на рынке, характеризующемся постоянно меняющимися вкусами покупателей.

**Ключевые слова:** совершенствование ценообразования, искусственный интеллект, выражения лиц клиентов.

**Introduction.** Artificial intelligence can play a crucial role in improving pricing based on the analysis of customer behavior via machine learning and deep learning techniques. It aids in comprehension of customers emotion and as a result, the price of different products and services can be optimized.

The objective of price optimization is to determine the best pricing strategy that, in turn, results in the appropriate price and maximizes profit.

This can be achieved by using the customer facial expressions, which provide vital information about emotions, since the face is a crucial feature in expressing emotions. Also provided is a facial recognition apparatus which recognizes the customer's facial expression.

The research problem can be stated as follows: How does the use of facial recognition system contribute to improving prices?

The present study aims to use artificial intelligence in the field of marketing through facial expression recognition to improve pricing. The importance of this study lies in determining the prices of goods and services, by setting appropriate prices that meet customer needs and achieve the seller's objectives. Furthermore, the study aims to:

- explore the extent of artificial intelligence usage in marketing;
- evaluate the suitability of price optimization using artificial intelligence;
- assist sellers in improving the pricing of products and services.

**Literature Review.** Mariem Slim et al (2018), introduce a novel and efficient method for evaluating the satisfaction of customers pertaining to the most relevant facial expressions. Six new features (disgust, anger, fear, sadness, happiness, and surprise) are used. Specifically, the most important emotions «happiness», «surprise» and «neutral» are distinguished. The proposed method is consistent with the camera position. Datasets are used for study and evaluation. The obtained results indicate that the proposed method achieves high recognition accuracy, which is better than the AU features of SVM or KNN [1, p. 6].

Wanghua Deng Et Ruoxue Wu (2019), proposed a DriCare system that can pick up drowsiness-related factors (such as yawn, blink, drowsiness, duration, etc.) of drivers in video image without attaching any device to the driver's body. In response to this limitation, we propose a new face tracking algorithm to ensure better tracking performance. Additionally, a new method for detecting facial regions based on 68 key points is established. These regions can then be used to evaluate condition of drivers. The system could, for example, issue a warning that a driver is

fatigued by combining information from the eyes and mouth. It was shown that the developed system has an accuracy of about 92% according to the experimental results [2, p. 11].

Chirag Bera et al (2022), introduced a model to assess the public acceptance of products based on their brand by analyzing facial expressions of customers intending to purchase the product from a supermarket. In such circumstances, detecting facial expressions is crucial for product assessment. Several techniques have been suggested for classifying human emotions. Facial expression identification is made by feature point extraction based on sequential classifier which can reduce the time complexity. This product classification will assist the store owner to enhance sales while ensuring the best products are available to customers [3, p. 5].

Price is one of the most important components of the marketing mix, as it strongly and directly influences the consumer's purchasing decision due to the surrounding economic conditions [4, p. 641]. It translates the value of goods and services at a specific time and place into a monetary value based on the currency in circulation in the community [5, p. 244]. Pricing is the process of balancing the benefits obtained by the buyer or consumer with the monetary values they are willing to pay. It is a complex process associated with multiple economic and behavioral considerations [6, p. 14].

Determining the optimal price is a complex process [7, p. 726]. Price optimization refers to the process of determining an ideal pricing strategy by identifying the optimal price for a product or service in alignment with the organization's objectives. This goes beyond simply setting a price; it involves comprehensive analysis of market data, customer behavior and preferences, as well as key influencing factors such as demand levels, production costs, and competitor pricing. Quantitative analysis tools, artificial intelligence, and predictive models are often employed to support pricing decisions. The goal of price optimization is to maximize profitability while ensuring fair value for the customer, striking a balance between financial returns and customer satisfaction — ultimately enhancing the organization's competitiveness and market sustainability [8].

Technology can enhance the price optimization process through:

- Automated Data Analysis: Automated data analysis refers to the use of intelligent algorithms and artificial intelligence (AI) techniques to process and analyze data automatically, without direct human intervention. Through machine learning and deep learning, companies can handle vast amounts of pricing-related data — such



as customer behavior, market changes, and competitive activity — within a very short time compared to traditional methods.

This type of analysis enables:

- The rapid detection of patterns and trends in consumer preferences;
  - A better understanding of the complex relationships between price and demand;
  - The ability to predict market reactions to potential price changes.
- Dynamic pricing refers to a flexible pricing strategy that involves adjusting prices in real time in response to changing factors such as demand levels, supply volume, competitor actions, and customer behavior. Unlike traditional fixed pricing, dynamic pricing enables companies to continuously update the prices of their products or services based on prevailing market conditions, with the goal of maximizing revenue or enhancing market responsiveness.
- Price Testing and Optimization: Technology enables companies to conduct price testing and optimization experiments more efficiently and objectively compared to traditional methods. With the help of specialized software tools, organizations can test multiple price points for the same product or service across different customer segments, and measure the actual impact of each price on purchase rates, customer satisfaction, perceived product value, and overall profitability. These tools also allow for digital simulations of price changes before implementation in the real market, which helps in accurately assessing potential risks and expected returns [9].

**Facial Expression Recognition System.** Facial expressions reveal negative or positive emotions; the face serves as a source for conveying emotional states as it reflects personal feelings and acts as a mirror through which we sense natural reactions to what is said to a person, heard by him, or happens to him [10, p. 137].

Motion detection is one of the new areas in machine learning and is associated with recognizing human facial movements. Signals emitted from sensors are capable of detecting emotions or even identifying objects and their characteristics [11, p. 36].

After conducting numerous studies, it has been found that all facial expressions are consistent across different cultures. However, studies have focused on developing systems to recognize expressions based on six basic emotions: disgust, anger, fear, sadness, happiness, and surprise. These expressions are standardized among humans regardless of age, gender, or ethnicity [12, p. 139].

Certain areas of the face provide us with various pieces of information about specific emotions as follows [10, p. 132]:

- The lower face and eyes are the best areas for expressing happiness.
- The eyes are the clearest feature for revealing sadness.
- The eye area and lower face provide more information about surprise.
- Anger can be detected through expressions in the lower face, eyebrows, and eyes.
- The lower face is the best place to identify feelings of disgust.
- The eye area reflects fear.

The machine learning, a subset of artificial intelligence, enables computers to learn from experience without explicit programming. It identifies relationships between inputs and outputs of a problem using the data provided for each problem to address similar issues [11, p. 36].

The deep learning is a branch of machine learning techniques that uses neural networks. Currently, deep learning is the most widely used approach for applications such as object recognition, machine translation, speech recognition, image synthesis, and more [13, p. 1378].

There are many algorithms used for facial recognition, including Convolutional Neural Networks (CNN):

It is widely used in image recognition, image classification, object detection, facial recognition, and more. In CNNs, the input image passes through a series of convolutional layers, pooling layers, and fully connected layers, ultimately producing outputs that can be a simple class or a class probability that best describes the image. CNNs can learn multiple layers of feature representations from the image by applying various techniques. In this approach, the computer classifies images by searching for low-level features such as edges and curves, then builds a more abstract concept through a series of convolutional layers. CNNs provide greater accuracy and improve performance due to their unique characteristics, such as local connectivity and parameter sharing [14, p. 107].

Artificial Neural Networks (ANN):

It is one of the most important methods in artificial intelligence. Their concept revolves around simulating the human brain's ability to recognize patterns and distinguish objects using computers by following a self-learning process that occurs in the brain. This process leverages previous experiences to achieve better results in the future [15, p. 591].

Support Vector Machine (SVM):

This classifier is regarded as one of the most powerful traditional classifiers due to its mechanism,

which integrates both neural network algorithms and Radial Basis Function (RBF) algorithms to find the optimal separating hyperplane between training data. This classifier is known for its flexibility, scalability, and speed, giving it an advantage in handling various pattern recognition problems and bioinformatics.

Additionally, it excels at processing data with a large number of features relative to the number of data records available [16, p. 21].

#### Facial Expression Recognition Stages:

The facial expression recognition system includes the following main stages (Fig 1):

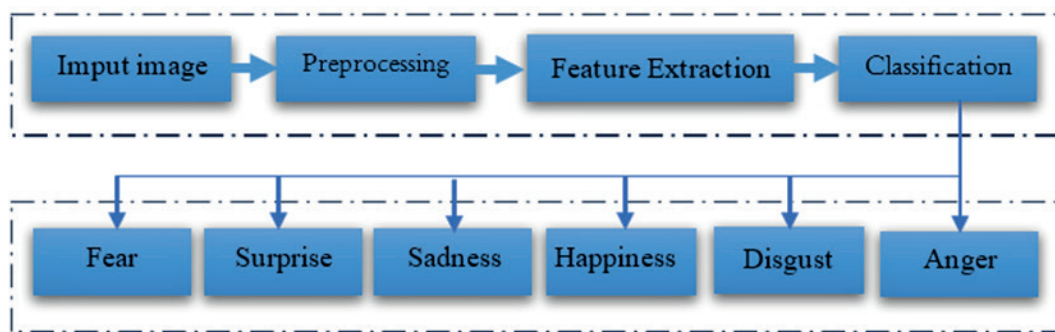


Fig. 1. Stages of Facial Expression Recognition

Facial registration is a computational technique that recognizes human faces in digital images and is used in a range of applications. Faces in the image are located using a series of prominent points known as face detection in this facial registration process. These detected faces are then geometrically aligned to match a template image [3, p. 2].

**Stage 1: Preprocessing.** This stage is crucial and is used to improve the performance of the face recognition system. Preprocessing of images involves various operations such as image clarity, scaling, contrast adjustment, and additional enhancement processes [17, p. 620]. It may include unwanted extra information such as the ears, neck, clothing accessories, and jewelry. Another reason for preprocessing is to enhance the quality of the captured image through different image processing methods such as alignment, normalization, standardization, and noise removal [18, p. 1670]. Noise is one of the major issues in an image, resulting from the processes of capturing, storing, or transmitting the image [12, p. 139]. These images are processed to achieve the best form suitable for recognition, including binarization (converting the image to a binary image) and noise removal [19, p. 519].

**Stage 2: Feature Extraction.** The primary function of this stage is to extract features from the detected face images to classify expressions. A face image represents a set of prominent features such as the mouth, nose, and eyes, along with their geometric distribution. Each face is characterized by its unique structure, size, and shape, which allows for recognition. Several techniques exist for extracting the shape of the mouth, eyes, and nose to identify the face such as eigen face, scale-invariant feature transform [20, p. 342].

**Stage 3: Classification.** Specific sets of unique facial muscles are activated to convey facial emotions.

The signals in our expressions, which can be subtle yet complex, often carry a huge amount of information about our mental state [3, p. 3].

Machine learning techniques and deep learning neural networks allow us to recognize and analyze facial expressions (happiness, sadness, anger, surprise, fear, disgust) by training the network on expression images to classify the face's expression into a specific category.

**Data analysis and price optimization.** Price optimization can be enhanced by utilizing facial expression recognition through the analysis of images or videos recorded by cameras placed in strategic locations within supermarkets. These recordings capture the emotions displayed by consumers when viewing the prices of products and services, as facial expressions reflect the consumers' natural reactions to pricing.

Retailers (supermarkets) can implement a facial recognition system based on machine learning and deep learning algorithms. This system can be used to recognize consumers' facial expressions after training the neural network on a sufficient number of images depicting various facial expressions. This allows for accurate identification or detection of facial expressions and their translation as a tool for price optimization.

This approach enables the evaluation and enhancement of product and service pricing based on the results of analyzing consumers' positive and negative facial expressions (happiness, sadness, anger, surprise, fear, and disgust). This strategy helps the retailer meet consumer desires, increase sales, build trust, increase profits, enhance customer loyalty, customer satisfaction, and create a competitive advantage according to the proposed model (Fig 2).

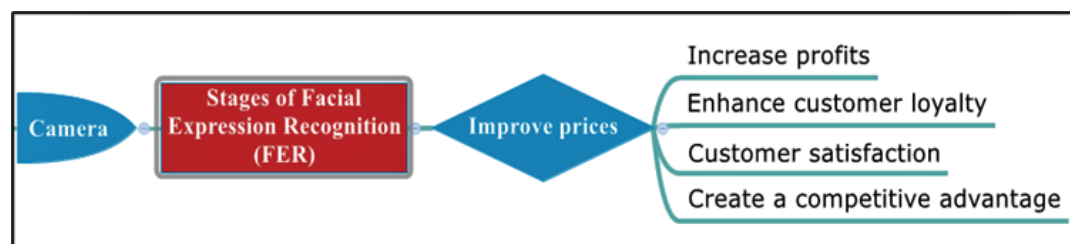


Fig. 2. Proposed model

**Conclusion.** One of the biggest challenges in pricing products and services is determining the optimal price, by using machine learning and deep learning techniques. Facial expressions (customer behavior) can be relied upon to optimize prices, resulting in increased customer satisfaction and store owner profitability. Therefore, facial expressions can be used as a tool for price optimization.

This study shows that analyzing facial expressions using deep learning algorithms helps assess the customer satisfaction or dissatisfaction with prices and improve goods and services pricing.

In order to achieve this goal, it is recommended to use high-efficiency imaging devices and advanced techniques for facial extraction and also develop a specialized device to identify the number of facial expressions of customers.

## REFERENCES

1. Slim M., Kachouri R., & Ben Atitallah A. Customer satisfaction measuring based on the most significant facial emotion. 2018 15th International Multi-Conference on Systems, Signals & Devices (SSD) IEEE, 2018. Pp. 502–507. <https://doi.org/10.1109/SSD.2018.8570588>.
2. Deng W., & Wu R. Real-time driver-drowsiness detection system using facial features. IEEE Access 7, 2019. 118727–118738. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2936663>.
3. Bera C., Patil M.D., Vyawahare V.A., & Others. Product review based on facial expression detection, ITM Web of Conferences, 44, 03061. 2022. <https://doi.org/10.1051/itmconf/20224403061>.
4. Aouadi A., Mraoui R., & Aouadi M. Contribution of the green marketing mix to sustainable development: Study of a sample of employees of El-Zahra Hydro-Oil Foundation in Wilayat of El-Oued. Finance and Business Economies Review. 2019. No. 3 (3). <https://doi.org/10.58205/fber.v3i3.1201>
5. Makri Z., & Yahyawi N. Strategic marketing: Modern approaches. Amman: Dar Al Raya for Publishing and Distribution. 2015.
6. Abdel Hamid T.A., Al-Khatib Y.A., & Khazindar T.M. Consumer behavior: Modern concepts and applications. Riyadh: King Fahd National Library, 2022.
7. Vives A., Jacob M., & Payeras M. Revenue management and price optimization techniques in the hotel sector: A critical literature review. Tourism Economics. 2018. No. 6 (24). Pp. 720–752. <https://doi.org/10.1177/1354816618777590>.
8. Chisel Labs. What is price optimization, URL: <https://chisellabs.com/glossary/what-is-price-optimization/> (date of access: 25.02.2025).
9. Faster Capital, Arabpreneur. URL: <https://fastercapital.com/arabpreneur/> (date of access: 20.02.2025).
10. Ahmed Y.A. Expressing emotions through facial movement: A study in nonverbal communication. Qatar University Journal, 2006. No. 28. Pp. 127–170.
11. Wazan M. Deep learning: Principles, concepts, and methods. Dar Al Manahj for Publishing, 2022.
12. Haj Najeeb A., & Nasser N. Study of texture algorithms used in facial expression recognition. Al-Nahrain Journal for Engineering Sciences. 2022. No. 2 (38). Pp. 137–146.
13. Russell S.J., & Norvig P. Artificial intelligence: A modern approach (4th ed.). Pearson, 2021.
14. Agrahari S., & Tiwari A.K. Text recognition using deep learning: A review. In Proceedings of the 3rd International Conference on Advanced Computing and Software Engineering. SCITEPRESS — Science and Technology Publications. 2021. Pp. 106–114. <https://doi.org/10.5220/0010563300003161>.
15. Al-Shawadfi J.A. Artificial intelligence and time series analysis. Scientific Journal of the Faculties of Commerce Sector at Al-Azhar University. 2013. No. 1 (10). Pp. 572–612.
16. Al-Aryan Y.S. Artificial intelligence applications in the service of the Arabic language. Dar WajooH Publishing and Distribution. 2019.

- 
17. Revina I. M., & Emmanue, W. R. S. A survey on human face expression recognition techniques. *Journal of King Saud University — Computer and Information Sciences*. 2021. No. 6 (33), Pp. 619–628, <https://doi.org/10.1016/j.jksuci.2018.09.002>.
18. Rusia M. K., & Singh D. K. A comprehensive survey on techniques to handle face identity threats: Challenges and opportunities. *Multimedia Tools and Applications*, 2023, No. 2 (82), Pp. 1669–1748. <https://doi.org/10.1007/s11042-022-13248-6>.
19. Abo al-Shamat R. Automatic recognition of Arabic characters by extracting their structural features. *Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies — Engineering Sciences Series*. 2014. No. 6 (38). Pp. 511–533.
20. Kortli Y., Jridi M., Al Falou A., & Atri M. (2020). Face recognition systems: A survey. *Sensors*, 2020, No. 2 (20). <https://doi.org/10.3390/s20020342>.

Поступила в редакцию: 11.06.2025.

Принята к печати: 14.10.2025.

---

УДК 330.131.7:658.5  
DOI 10.14258/epb202560

## СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ В ПРОЦЕССЕ МАСШТАБИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

С. С. Перминов

ООО «ПРО-МК» (Саратов, Россия)

Проблематика управления рисками в процессе масштабирования производственной деятельности остается слабоструктурированной — при расширении предприятий риски зачастую оцениваются изолированно, без учета их системной взаимосвязанности. Это приводит к управленческим и операционным искажениям, особенно на этапах быстрого роста. Целью в рамках данной статьи стало исследование современных представлений о системном подходе в характеризуемой области с формулировкой авторских рекомендаций по его использованию. Актуальность темы продиктована необходимостью переосмысления инструментов риск-менеджмента в эпоху высокой технологической сложности и многоуровневой взаимозависимости внутренних и внешних факторов. Обнаруженные в литературе противоречия касаются, прежде всего, попыток упростить управленческие шаги до линейных моделей, при которых игнорируются нелинейные эффекты, а также недооценки роли организационной среды и стратегической архитектуры хозяйствующих субъектов. Резюмировано, что только через системный подход возможно построение целостной структуры управления, в которой риски рассматриваются как свойства всей производственной системы, а не как сумма частных угроз. Материалы будут полезны руководителям компаний, разработчикам корпоративных стратегий, специалистам по управлению проектами.

**Ключевые слова:** масштабирование, производственная деятельность, риски, системный подход, управление, устойчивость.

## A SYSTEMIC APPROACH TO RISK MANAGEMENT IN THE PROCESS OF SCALING UP PRODUCTION ACTIVITIES

S. S. Perminov

PRO-MK LLC (Saratov, Russia)

The issue of risk management during the scaling of production activities remains insufficiently structured: as enterprises expand, risks are often assessed in isolation, without regard to their systemic interdependencies. This results in managerial and operational distortions, particularly during phases of rapid growth. The aim of this article is to examine current conceptualizations of a systemic approach within this context and to formulate the author's original recommendations for its practical implementation. The relevance of the topic stems from the urgent need to rethink risk management tools in an era marked by technological complexity and the multilayered interdependence of internal and external factors. Contradictions identified in the literature primarily relate to the tendency to oversimplify management actions into linear models that disregard nonlinear effects, as well as to the underestimation of the organizational environment and the strategic architecture of economic actors. The article concludes that only a systemic approach makes it possible to construct an integrated risk management framework in which risks are viewed as properties of the entire production system, rather than as a mere sum of isolated threats. The findings will be of interest to company executives, corporate strategy developers, and project management professionals.

**Keywords:** management, production activities, resilience, risk, scaling, systemic approach.

---



**Введение.** Масштабирование производственной деятельности, сопровождающееся наращиванием мощностей, освоением новых рынков, внедрением технологических решений, формирует достаточно сложный контур управленческих вызовов. К масштабированию, как правило, прибегают при стабильном спросе, необходимости увеличения мощностей, устойчивом финансовом положении хозяйствующих субъектов. В рамках данного процесса компании могут расширять производственные мощности, открывать новые линии, нанимать дополнительный персонал, а также внедрять автоматизацию, что указывает на высокую вариабельность возможных шагов.

Одним из ключевых в нынешних условиях становится вопрос касательно адекватного реагирования на совокупность рисков, которые неизбежно возрастают по мере расширения организации. Привычные методы анализа угроз, базирующиеся на фрагментарных процедурах оценки, оказываются недостаточными — с их помощью фиксируются отдельные факторы, но не отражают нюансы взаимодействия элементов производственной системы и их скрытые взаимозависимости. В итоге актуализируется потребность в обращении к системному подходу, при котором в обязательном порядке принимаются во внимание как структурные, так и динамические характеристики предприятия, связывая стратегические цели с механизмами риск-менеджмента.

Изученные при подготовке статьи публикации целесообразно условно сгруппировать в три смысловых блока: работы, посвященные концептуализации системного подхода и его применению к управлению производственными ресурсами, процессами [1, с. 369; 2, с. 408; 3, с. 1]; исследования, которые сфокусированы на специфике рисков в характеризующей среде и особенностях риск-менеджмента [4, с. 131; 5, с. 722]; прикладные и эмпирические материалы, где отражена практика масштабирования производства, цифровизации, платформенных решений [6, с. 3; 7; 8; 9; 10, с. 209].

В рамках первого направления авторы акцентируют внимание на взаимосвязи стратегического планирования, ресурсной архитектуры предприятия. Во втором блоке предлагаются классификации факторов риска, возникающих в процессе масштабирования, при этом делается упор на необходимости интеграции риск-менеджмента в производственные системы как функционального элемента. Третий блок источников опирается на кейсовую методологию — освещаются реалии применения digital-платформ, трансформации стартапов, развитие инфраструктурных проектов, а также институциональный контекст малого и среднего предпри-

нимательства. Соединяются системное управление и экологизация, что указывает на точки сопряжения при масштабировании.

Невзирая на разнообразие подходов, в литературе выявляется ряд пробелов. Прежде всего, отсутствует единая методологическая «рамка», где интегрируются управление рисками с операционной масштабируемостью на всех уровнях — стратегическом, тактическом, операционном. Значительная часть работ носит либо изолированно теоретический, либо описательно-практический характер, не формируя целостной модели. Поверхностно разработаны вопросы касательно комплексной цифровой трансформации с учетом риска институциональных, управленческих сбоев. Практически не представлены изыскания, в которых рассматривается синергетический эффект от объединения платформенных, организационных, технологических нововведений в реалиях масштабируемого производства.

При раскрытии темы в данной статье были использованы методы системного анализа, сравнительной интерпретации источников, кейс-стади, а также критико-аналитический подход к выявлению противоречий, пробелов в текущем научном дискурсе.

**Результаты и обсуждение.** По итогам первого квартала 2025 года численность малых и средних предприятий в России превысила 6,7 млн. Это рекордный показатель с начала ведения специального реестра субъектов МСП в 2016 году [9]. Расширение производственных мощностей изменяет как экономическую конфигурацию предприятия, так и характер его уязвимостей. С одной стороны, возрастают технологические риски (подразумеваются, к примеру, сбои оборудования при переходе к более сложным линиям, несовместимость новых и старых узлов производства, рост вероятности критических ошибок при переналадке). С другой — усиливаются организационные, институциональные факторы (речь идет, в частности, о нехватке квалифицированного персонала, дезинтеграции управленческих контуров, появлении конфликтов между устоявшимися и вновь формируемыми подразделениями и т. д.). Финансовая нагрузка, которая вызвана инвестициями в модернизацию, создает дополнительный слой неопределенности, отражающийся на ликвидности, а также на способности к долгосрочному планированию.

Особое место занимают внешние детерминанты — волатильность сырьевых рынков, изменения регуляторной среды, воздействие логистических сбоев. При масштабировании предприятие перестает быть локальной структурой; оно вступа-

ет в сложную сеть отношений с государственными институтами, транснациональными контрагента-

ми, международными стандартами, что влечет качественно новый уровень ответственности и угроз.



Рис. 1. Разнообразие и природа рисков в процессе масштабирования производства (составлено автором на основе [3, с. 4; 5, с. 722])

С опорой на отмеченное выше можно составить сводную схему (рис. 1), на которой отражена природа характеризующих рисков факторов.

Сложность взаимосвязей в растущей производственной системе делает изолированные меры управления рисковыми факторами малоэффективными. Например, попытка нивелировать только финансовые угрозы без учета кадровой динамики закономерно приводит к кадровому дефициту и падению производительности. Системный подход дает возможность рассматривать предприятие как единую, но многослойную структуру, где риски не существуют поодиночке, а вступают в перекрестные связи, создавая каскадные эффекты.

В основе системного анализа лежит концепция целостности — оценка не только прямых последствий отдельных событий, но и косвенных эффектов, которые возникают из-за обратных связей. Так, задержка поставки одного компонента может инициировать цепочку событий — от простаивания оборудования до разрыва контрактов с ключевыми клиентами. Осознание этих нелинейных связей помогает выстроить более гибкие стратегии реагирования.

Для реализации рассматриваемого подхода требуется формирование многоуровневой модели риск-менеджмента, включающей следующие звенья (рис. 2):

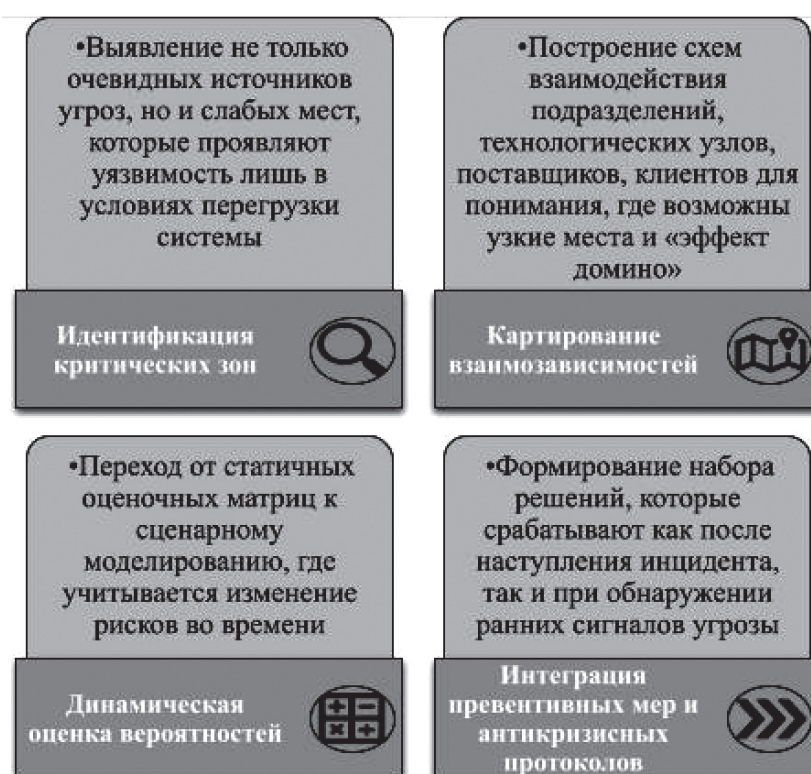


Рис. 2. Элементы системного риск-менеджмента (составлено автором на основе [1, с. 370; 2, с. 410; 6, с. 4])

Подобная модель позволяет не ограничиваться регистрацией рисков факторов, а встраивать управленческие механизмы в операционные и стратегические процессы, что снижает уязвимость системы при резких изменениях внешней и внутренней среды.

Одной из главных сложностей в управлении рисками при масштабировании является разрыв между стратегическим планированием и ежедневной операционной деятельностью. Стратегические решения — инвестиции в новые площадки, закупка оборудования, выход на международные рынки — определяют контур будущих рисков, однако их последствия проявляются в операционном звене. С опорой на системный подход предполагается постоянная обратная связь — данные с производства должны корректировать стратегические модели, а изменения стратегических целей — трансформировать операционные алгоритмы управления.

Описываемый двунаправленный поток информации превращает риск-менеджмент в неотъемлемую часть организационной культуры, а не в изолированную функцию отдела безопасности. При этом ключевым становится участие высшего руководства, поскольку масштабирование требует выработки общей управленческой философии, а не только набора технических регламентов.

Благодаря современным цифровым решениям существенно расширяются возможности системно-

го подхода. Задействование предиктивной аналитики, симуляционных моделей предоставляет возможность анализировать сложные комбинации событий, оценивать последствия редких, но критических сценариев [10, с. 210].

Внедрение цифровых «двойников» производственных процессов помогает тестировать варианты масштабирования без фактического вмешательства в текущие операции. Это снижает вероятность дорогостоящих ошибок, позволяет оценить потенциальные сбои на этапе проектирования, выявить скрытые зависимости, которые подчас сложно заметить в рамках традиционных методов.

Среди кейсов уместно обратить внимание на следующие примеры. В рамках сотрудничества с «АвтоВАЗом» компания ООО «Иж-Рэст» запустила инвестиционный проект по созданию участка по изготовлению крупных штампов. Для этого приобрели пятикоординатный фрезерный обрабатывающий центр, который может обрабатывать детали весом до 30 тонн. Уже были созданы штампы для моделей брендов «Урал» и УАЗ [7]. Еще один кейс связан с небольшим научно-техническим предприятием, разрабатывающим новые технологии создания магнитов; оно получило предварительные заказы объемом на 100 тонн в год и инвестиции на запуск производственной линии [8].

Итак, обращение к системному подходу в рассматриваемой области требует как теоретического

осмысления, так и практических инструментов, помогающих встроить риск-ориентированное мышление в стратегию хозяйствующих субъектов. Ниже

в таблице 1 представлены авторские рекомендации, отражающие как прикладной потенциал системности, так и методологическую новизну.

Таблица 1

**Предложения по использованию системного подхода к управлению рисками в процессе масштабирования производственной деятельности (составлено автором)**

Рекомендация	Обоснование	Новизна
1. Создание «карты взаимозависимостей» рисков и процессов	Помогает выявить «уязвимые зоны» и каскадные эффекты, которые невозможно заметить при традиционном линейном анализе	Предлагается не статичная схема, а динамическая карта, обновляемая на основе операционных данных и сигналов из внешней среды
2. Интеграция риск-менеджмента в архитектуру стратегического планирования	Масштабирование порождает риски, последствия которых проявляются через годы; включение управления ими в стратегические решения снижает вероятность системных сбоев	Задействование сценарного моделирования с прогнозом «отложенных эффектов» и влияния редких событий
3. Разработка многоуровневой системы сигналов раннего предупреждения	Риски эскалируют постепенно, но традиционные механизмы реагирования фиксируют их лишь на поздних стадиях	Модель мониторинга базируется на индикаторах слабых сигналов (к примеру, рост отказов оборудования либо изменение поведения персонала)
4. Формирование цифрового «двойника» производственной системы	Позволяет проверять сценарии масштабирования без фактического вмешательства в производство, снижая стоимость ошибок	Не только имитация процессов, но и автоматическое включение риск-параметров в симуляцию (например, вероятность поломок, задержек поставок)
5. Синхронизация стратегического и оперативного уровней риск-менеджмента	Отсутствие связи между долгосрочными решениями и ежедневными процессами создает управленческий вакуум	Внедряется двухконтурная схема (оперативные данные помогают корректировать стратегию, а стратегические изменения динамически трансформируют регламенты)
6. Встраивание риск-менеджмента в корпоративную культуру	Формальное управление рисками без участия персонала неэффективно	Предлагается подход, при котором сотрудники на всех уровнях обучаются распознаванию и передаче информации о рисковых факторах, что формирует «организационную чувствительность»

**Заключение.** За счет системного подхода к управлению рисками в процессе масштабирования производственной деятельности формируется качественно иной стандарт практики. Рисковые факторы рассматриваются не как изолированные события, а в качестве элементов единой структуры, способной изменяться под воздействием множества детерминант. Такой подход обеспечивает не только снижение уязвимостей, но и повышение адаптивности предприятий на фоне неопределенности.

Главный результат его применения — создание архитектуры, в которой риск-менеджмент перестает быть реактивной мерой и становится стратегическим инструментом, поддерживающим устойчивое развитие организации. Это особенно важно

для компаний, которые находятся на этапе активного роста (именно они сталкиваются с наибольшим спектром угроз, требующих не фрагментарного, а целостного анализа, управления).

Сформулированные в статье рекомендации демонстрируют, что системный подход выходит за пределы стандартного набора мер по нивелированию или смягчению угроз. Его суть заключается в том, что риск-менеджмент становится частью производственной экосистемы, где каждое звено — от технологического до культурного — учитывается в едином контуре. Новизна предложенной схемы проявляется в интеграции цифровых инструментов (динамические карты, цифровые «двойники»), учете слабых сигналов и двунаправленной связи между стратегическим и операционным управлением.

# БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Савватеев Е. В. Системный подход к внутрифирменному планированию как фактор повышения эффективности производственных процессов на промышленных предприятиях // Modern Economy Success. 2024. № 4. С. 369–374.



2. Яковлева Е. А., Варшавская В. В., Воронина К. А. Системный подход к управлению ресурсным потенциалом производственного предприятия // Системный анализ в проектировании и управлении: сборник научных трудов XXIV Международной научной и учебно-практической конференции. СПб., 2020. С. 408–412.
3. Hiebl M. R. W. The integration of risk into management control systems: Towards a deeper understanding across multiple levels of Analysis // Journal of Management Control. 2024. No. 35 (1). Pp. 1–16.
4. Панявина Е. А., Бухтоярова И. А. Факторы, определяющие возникновение рисков в деятельности производственного предприятия // Актуальные проблемы экономики, менеджмента, права и информационных технологий: теория и практика: материалы Всероссийской научно-практической конференции. Воронеж, 2023. С. 131–135.
5. Хорольская Т. Е., Шалыгин А. А., Цигипало А. А. Риск-менеджмент в деятельности производственных систем // Вестник Академии знаний. 2023. № 6 (59). С. 722–726.
6. Давиденко Л. М., Шамрай И. Н. Масштабирование платформенной экологизации производства: точки совместного роста // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. 2024. № 3 (49). С. 3–12.
7. Производство крупных штампов для автопромышленности запустили в Ижевске. URL: <https://fabricators.ru/news/proizvodstvo-krupnyh-shtampov-dlya-avtopromyshlennosti-zapustili-v-izhevske> (дата обращения: 02.08.2025).
8. Тарасов К. Масштабирование производственного стартапа. URL: <https://tarasovkn.ru/keis-startup-proizvodstvo> (дата обращения: 30.07.2025).
9. Численность малых и средних предприятий в России обновила рекорд и превысила 6,7 млн. URL: [https://economy.gov.ru/material/news/chislennost\\_malyh\\_isrednih\\_predpriyatiy\\_vrossii\\_obnovila\\_rekord\\_iprevysila\\_67 mln.html](https://economy.gov.ru/material/news/chislennost_malyh_isrednih_predpriyatiy_vrossii_obnovila_rekord_iprevysila_67 mln.html) (дата обращения: 27.07.2025).
10. Яценко Р. Д. Расширение возможностей использования цифровых платформ в практике деятельности производственных предприятий // Тринадцатые Чарновские чтения: сборник трудов XIII Всероссийской научной конференции по организации производства. М., 2023. С. 209–218.

## REFERENCES

1. Savvateev E. V. A systematic approach to intra-company planning as a factor in improving the efficiency of production processes at industrial enterprises. Modern Economy Success. 2024. No. 4. Pp. 369–374.
2. Yakovleva E. A., Varshavskaya V. V., Voronina K. A. System Approach to Managing the Resource Potential of a Manufacturing Enterprise. System Analysis in Design and Management: collection of Scientific Papers of the XXIV International Scientific and Educational-Practical Conference. St. Petersburg, 2020. Pp. 408–412.
3. Hiebl M. R. W. The integration of risk into management control systems: Towards a deeper understanding across multiple levels of Analysis. Journal of Management Control. 2024. No. 35 (1). Pp. 1–16.
4. Panyavina E. A., Bukhtoyarova I. A. Factors Determining the Emergence of Risks in the Activities of a Manufacturing Enterprise. Actual Problems of Economics, Management, Law, and Information Technologies: Theory and Practice: materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference. Voronezh, 2023. Pp. 131–135.
5. Khorolskaya T. E., Shalygin A. A., Tsigipalo A. A. Risk Management in the Activities of Production Systems. Bulletin of the Academy of Knowledge. 2023. No. 6 (59). Pp. 722–726.
6. Davidenko L. M., Shamrai I. N. Scaling of Platform-Based Ecologization of Production: Points of Joint Growth. Bulletin of the Siberian University of Consumer Cooperation. 2024. No. 3 (49). Pp. 3–12.
7. The production of large stamps for the automotive industry was launched in Izhevsk. URL: <https://fabricators.ru/news/proizvodstvo-krupnyh-shtampov-dlya-avtopromyshlennosti-zapustili-v-izhevske> (date of access: 02.08.2025).
8. Tarasov K. Scaling a manufacturing startup. URL: <https://tarasovkn.ru/keis-startup-proizvodstvo> (date of access: 30.07.2025).
9. The number of small and medium-sized enterprises in Russia has reached a record high of over 6.7 million // [https://economy.gov.ru/material/news/chislennost\\_malyh\\_isrednih\\_predpriyatiy\\_vrossii\\_obnovila\\_rekord\\_iprevysila\\_67 mln.html](https://economy.gov.ru/material/news/chislennost_malyh_isrednih_predpriyatiy_vrossii_obnovila_rekord_iprevysila_67 mln.html) (date of access: 27.07.2025).
10. Yatsenko R. D. Expanding the Possibilities of Using Digital Platforms in the Practice of Manufacturing Enterprises. The Thirteenth Charnovsky Readings: collection of papers of the XIII All-Russian Scientific Conference on Production Organization. Moscow, 2023. Pp. 209–218.

Поступила в редакцию: 26.08.2025.

Принята к печати: 24.10.2025.



УДК 336.76:332.1  
DOI 10.14258/epb202561

## ОБЩИЕ АСПЕКТЫ МЕЖРЕГИОНАЛЬНОГО ДВИЖЕНИЯ КАПИТАЛА

Е. Н. Сабына, И. В. Стрижкина

Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

В статье раскрывается одна из самых малоизученных форм межрегиональных экономических отношений как в теоретическом, так и в концептуальном плане — движение капитала. При этом в России существует большая разреженность экономического пространства, которая характеризуется чрезмерной неравномерностью регионального развития. Движение капитала между регионами способствует их сближению и экономическому росту.

Цель исследования состояла в том, чтобы в самом общем, но при этом в некотором систематизированном виде представить перемещение финансовых потоков между регионами. Охарактеризованы различные виды капитала: частного и официального, предпринимательского и ссудного. В качестве примера движения межрегионального предпринимательского капитала рассмотрено движение инвестиций, а именно прямых иностранных инвестиций; а также отдельные процессы концентрации банковского капитала; перемещение официального капитала в виде дотаций, субсидий и субвенций.

В целом сделан общий вывод о том, что целостного видения межрегионального движения капитала как одной из самых важных форм межрегиональных экономических отношений пока не сформировано. С учетом того, что движение капитала представляет собой одну из важнейших форм межрегиональных экономических отношений, изучение пространственной интеграции регионов России сегодня является одним из самых перспективных направлений исследований.

**Ключевые слова:** межрегиональное движение капитала, прямые инвестиции, движение капитала, официальный капитал.

## GENERAL ASPECTS OF INTERREGIONAL CAPITAL MOVEMENT

E. N. Sabyna, I. V. Strizhkina

Altai State University (Barnaul, Russia)

This article explores one of the most understudied forms of interregional economic relations, both theoretically and conceptually: capital movement. Russia's economic space is highly sparse, characterized by extreme unevenness in regional development. The movement of capital between regions facilitates their convergence and economic growth. The aim was to present financial flows between regions in a general yet systematic manner. Various forms of capital movement are characterized: the movement of private and official capital, entrepreneurial capital, and loans. Investment movement, specifically foreign direct investment, the concentration of banking capital, and the movement of official capital in the form of grants, subsidies, and subventions are considered as specific forms of capital movement.

Overall, the conclusion is that a holistic understanding of interregional capital movement as one of the most important forms of interregional economic relations has not yet been developed. Given the importance of capital movement as one of the most important forms, it is one of the most promising areas of study for the spatial integration of Russian regions.

**Keywords:** interregional capital movement, direct investment, capital movement, official capital.

**Введение.** В условиях санкций, частичного отключения от международных рынков капиталов и технологий необходимо активизировать внутренний потенциал национальной

экономики, воспользоваться теми преимуществами, которые дают синергетический эффект. Все это возможно при интенсификации межрегиональных экономических отношений.

При исследовании межрегиональных взаимоотношений большинство российских ученых сосредотачивают свое внимание на таких формах как миграция трудовых ресурсов и межрегиональная торговля. Следует отметить, что тема межрегиональной миграции капитала является наименее изученной как в эмпирическом, так и в теоретическом плане среди всех иных форм.

Различные экономические школы по-разному интерпретируют отдельные аспекты движения капитала и уделяют разное внимание формам его перемещения. Многие авторы, рассматривая движение капитала, даже не операционализируют данное понятие.

Исследованию процессов движения капитала посвящены работы следующих российских ученых: А. С. Булатова, А. С. Сахаровой, П. М. Шевченко, Ю. Д. Квашнина, А. И. Квашниной, М. Ю. Головина, М. Д. Сулейманова, А. А. Михина, В. А. Черненко, Ю. М. Доманова, М. С. Комова и других. Так, в научной публикации научных сотрудников КарНЦ РАН М. В. Морошкиной и Л. И. Розановой рассматриваются вопросы факторов экономического развития регионов с точки зрения теорий пространственного развития (прежде всего, инвестиционная мобильность) [1]. Анализируя научные публикации, стоит отметить, что основной фокус внимания сосредоточен на движении капитала в Россию (иностранный капитал) или из России, на факторах, способствующих этому процессу, последствиях (положительных и потенциальных рисках для внутреннего рынка), на элементах государственного регулирования и отраслевого распределения, но не на движении капитала между российскими регионами. Связано это, прежде всего, с проблемой доступности данных, слабой проработанности в целом механизма оценки движения капитала внутри страны, отсутствием полной и достоверной информации о финансовых потоках<sup>1,2</sup>. Единого понятийного аппарата, посвященного движению капитала внутри страны, между регионами, нет. Среди теоретических основ ведущее место занимают теории международного движения капитала и перенос основных их положений на процессы перемещения капитала внутри страны, между регионами.

**Материалы и методы исследования.** В качестве материалов исследования выступили научные статьи, монографии, официальные данные Росстата, ЦБ РФ, Министерства финансов РФ, Национального рейтингового агентства.

### Результаты исследования и обсуждения.

Одно из самых частых определений — это определение понятия «движение капитала» как «перемещение капитала в пределах территории одной страны, а также из одной страны в другую в поисках сфер более выгодного приложения» [2, 3].

Другие же авторы более обширно описывают движение капитала и считают, что оно охватывает «... все многообразие процессов, связанных с его кругооборотом и воспроизводственным циклом, с изменением динамики, объемов, развитием различного рода структурных сдвигов, с межотраслевым и межгосударственным размещением, всевозможными видами физического перемещения, то есть всего множества специфических форм, раскрывающих конкретно историческое содержание этой категории» [4, 5].

Стоит отметить, что большинство авторов рассматривает именно динамику капитала, при этом упуская важный аспект того, что его движение затрагивает еще и межотраслевое перемещение, что, безусловно, важно в рамках отдельной национальной экономики и происходящих в ней структурных перестройках народного хозяйства.

В современных экономических исследованиях часто понятие «миграции капитала» рассматривается как синоним «движения капитала» между государствами [6, 7]. Однако, по мнению профессора РАН А. Р. Кулова, несмотря на кажущуюся близость, эти понятия описывают разные экономические процессы. Движение капитала характеризуется наличием мотивов к более выгодному вложению, более эффективному использованию в различных секторах экономики [8].

В отличие от этого миграция капитала (бегство капитала) может не принимать форм, типичных для получения прибыли или дохода (и это приводит к ущербу интересам территории, с которой капитал перемещается). Так, наблюдаемый вывоз капитала из России скорее характеризует данный процесс как перемещение, а не как инвестиционную или кредитную форму движения капитала. А. С. Булатов в своем исследовании указывал, что наибольшая доля капитала, поступающего в Россию, — это возвращение ранее выведенных средств, в основном через различные страны, в которых осуществляются оффшорные операции [9, 10].

В последние годы наблюдается усиление надзора за выводом денежных, кредитных и финансовых средств в страны, применившие санкционные меры против России. Этот контроль реализуется

<sup>1</sup> Центральный Банк России перестал публиковать детальную статистику по инвестициям с 2022 г. В сборнике Росстата: Регионы России социально-экономические показатели. 2024 отсутствует графа 10.8 — Поступление прямых иностранных инвестиций в Российскую Федерацию (с разбивкой по регионам).

<sup>2</sup> Это утверждение относится и к сфере перераспределения бюджетных средств между центром и регионом в рамках межбюджетных трансфертов и иных поступлений в связи с финансированием национальных проектов и организаций.

через подразделения финансового мониторинга в банках, уполномоченных осуществлять международные переводы. После введения правительственных мер, направленных на ограничение операций с оффшорными зонами, наблюдалось сокращение таких операций. Но установить полный контроль над вывозом капитала невозможно, и вывоз продолжается, пусть и в меньших масштабах. При ситуации, которая складывается с банковскими переводами, экспортеры предпочитают оставлять часть средств за пределами России.

Движение капитала как форма межрегиональных экономических отношений тесно связана с другими его формами, прежде всего, с движением трудовых ресурсов, торговлей товарами и услугами, кооперацией.

Межрегиональная торговля и ее объемы показывают, насколько вовлечен регион в разделение труда внутри страны и на глобальных рынках, миграция трудовых ресурсов — насколько сильны различия между регионами в уровне и качестве жизни, а миграция капиталов происходит под воздействием перемещения финансовых ресурсов в целях его самовозрастания: получения большего дохода или в получении контроля над важными объектами.

В качестве последствий миграции рабочей силы между территориями выступает движение отдельных потоков капитала — от переводов семьям, покупкой недвижимости до создания предприятий. Движение капитала связано с такими экономическими отношениями как межрегиональные соглашения. Например, при создании общего нового инвестиционного объекта или при проведении совместных крупных мероприятий. Таким образом, движение капитала, с одной стороны, способствует развитию существующих организаций или созданию новых, с другой — может приводить к совместной деятельности — кооперации. Устойчивые кооперационные связи между предприятиями и организациями различных регионов в том числе могут предполагать передачу собственности, технологий. К межрегиональной кооперации производства, по аналогии с международной, можно отнести и получение кредитов на компенсационной основе, создание совместных предприятий, концессии.

Межрегиональное движение капитала обусловлено рядом факторов, большинство из них — те же, что характеризуют перемещения между странами: несовпадение спроса на капитал и его предложение в различных регионах и в отраслях, упоминаемые нами место субъекта в межрегиональном разделении труда, региональный бюджет, значимость региона для страны (в частности, необходимы интенсивные финансовые потоки в новые регионы после их вхождения в состав России); нестабильность региона или потенциально опас-

ные приграничные территории; функции, которые выполняет регион в политической системе или исторически сложившиеся взаимоотношения с федеральным центром; образовательный уровень населения, географическое положение, региональная ментальность и иные.

Для понимания структуры капитала принято выделять его формы. Практически повсеместно выделение их внутри страны аналогично международному. По формам собственности — государственный и частный. Официальный капитал представляет собой средства государственного бюджета, который перемещается по решению властей федерального или регионального уровня. К этой категории можно отнести все государственные кредиты, займы, ссуды, гранты, дотации, субсидии, субвенции. По характеру использования — предпринимательский и ссудный; по срокам — кратко-, средне- и долгосрочный. По целям (по характеру использования) — прямые и портфельные инвестиции; прочие инвестиции — международные займы и банковские депозиты. Движение капитала часто именуется «движением финансовых ресурсов или движением инвестиций» [11].

Предпринимательский капитал — это прямые и портфельные инвестиции. Прямое инвестирование представляет собой вложение капитала для создания собственного производства (или на паях), или приобретения контрольного пакета акций (блокирующего, за рубежом — 10%) [12]. Портфельные инвестиции — это покупка акций, не дающих права контроля над предприятием и участия в управлении (акции, долговые ценные бумаги). Ссудный капитал выступает в качестве займов и кредитов, приносящих процент, он представлен наличной валютой, займами и кредитами, а также банковскими депозитами и средствами на счетах в других финансовых институтах.

Для активной включенности региона в процесс движения капитала необходимо достижение им высокого уровня социально-экономического развития и достижение соответствующей конкурентоспособности, так как капитал, с одной стороны, — это основной внутренний фактор развития, а с другой — он реализует также функцию интеграции. Совмещение этих двух функций возможно в рамках создания ФПГ, тем самым при этом объединяя обособляющиеся формы капитала промышленного и банковского.

Изучению региональных инвестиционных процессов, инвестиционных потенциалов регионов, управлению посвящены работы М. Ю. Головина, И. П. Гуровой, И. В. Шевченко, М. К. Третьякова, Ш. М. Махудинова, Л. В. Мельниковой, А. Н. Лексина, А. Н. Швецова, Б. М. Штульберга, П. А. Минакира, И. В. Гришиной, И. Б. Максимо-

вой и других исследователей. Авторы акцентируют внимание на необходимости уменьшения региональных диспропорций в сфере инвестирования для обеспечения стабильного социально-экономического прогресса территорий<sup>3</sup>. В настоящее время в условиях существенной изношенности основных фондов проблемы инвестиционной деятельности, особенно на уровне регионов и местном уровне, являются центральными проблемами. С 1990 по 2017 год более половины инвестиций в основные фонды концентрировалось в 15 субъектах Российской Федерации, лидирующие позиции по объему привлеченных средств занимали Москва и Тюменская область, аккумулировавшие примерно треть от общего объема инвестиций в основные фонды [13]. Однако сейчас наблюдается тенденция к расширению круга отраслей, в которые вкладываются деньги, что создает возможности для распределения инвестиций по большему числу регионов. Сочетание физико-географических особенностей (в частности, наличия природных ресурсов), политических и экономических условий приводит к тому, что на территорию за Уралом направляется в среднем около 35% инвестиций в основной капитал, но учитывая низкую плотность населения в Сибири и на Дальнем Востоке, некоторые исследователи считают, что этого достаточно (авторы данной статьи не разделяют данную точку зрения).

Дальневосточный федеральный округ демонстрирует уверенное превышение темпов роста инвестиций относительно средних показателей по Российской Федерации, особенно в 2022–2023 годах (увеличение до 68% по сравнению с 22% в 2020–2021 годах). В Центральном федеральном округе (ЦФО) шесть регионов, в том числе Москва, уступили первые места по скорости прироста инвестиционных потоков в 2022–2023 годах. При этом Владимирская, Тверская и Ивановская области продемонстрировали увеличение показателей выше средних значений за анализируемый период. Это обстоятельство подтверждает предположение о перемещении капитала в менее развитые регионы в 2022–2023 годах, что наблюдается даже в пределах лидирующих округов.

Высокая концентрация регионального размещения инвестиций объясняется неравномерным развитием и различной инвестиционной привлекательностью регионов. В то же время наблюдаемое усиление отраслевой диверсификации инвестиций создает предпосылки и для диверсификации их регионального размещения.

При анализе движений капитала в регионы отдельное внимание посвящается прямому ино-

странному инвестированию [13]. Многие исследования показывают сосредоточенность инвестиций в определенных регионах, что связано с неодинаковым уровнем развития и разной степенью привлекательности регионов для инвесторов. В 2023 году, в целом, объем прямых иностранных инвестиций оценивался в размере 11 млрд долл., что меньше на 60% до периода начала проведения СВО. Иностранных инвесторов привлекают регионы сырьевой направленности (прежде всего нефть, газ, лес и т. д.), крупные промышленные и столичные регионы, либо близко расположенные к ним. Страны-экспортеры капитала в Россию до проведения СВО — это западноевропейские государства, далее — страны Азиатско-Тихоокеанского региона (Китай, Индия, ОАЭ, Турция), но эти суммы значительно меньше. Можно отметить, что большая часть прямых иностранных инвестиций сосредоточена в Центральном федеральном округе, преобладающая их часть оседает в Москве. Столица не только является лидером по качеству инвестиционного климата среди регионов России, но также занимает лидирующие позиции по привлечению инвестиций на пространстве ЕАЭС [14]. За Москвой с большим отрывом следует Кемеровская область (приблизительно 4% от общего объема), а затем Челябинская, Тюменская и Сахалинская области, каждая из которых привлекает примерно по 3% инвестиций. Основным направлением иностранных инвестиций являются ТЭК, металлургия и добыча, IT-сфера и телеком (в основном китайские компании: Huawei, Xiaomi), сельское хозяйство, то есть отрасли экономики, приносящие значительные дивиденды в среднесрочной перспективе [15, 16].

Во многих регионах возможности для результативного освоения зарубежных инвестиций на деле ограничены. Наиболее перспективными направлениями представляются проекты в области поиска и эксплуатации минеральных ресурсов, изготовления стройматериалов из натурального сырья (таких как гранит, мрамор и глина), а также в лесной промышленности и деревообработке. В ряде областей привлечение зарубежного капитала может быть нежелательным, поскольку способно оказать отрицательное воздействие на традиционный образ жизни коренного населения северных, сибирских и дальневосточных территорий, а также на безопасность страны в целом (например, вложение в АПК — на продовольственную безопасность). Движение капитала, с одной стороны, дает новые возможности для территории, а с другой — имеют иногда и негативные последствия. Внутри страны движение ка-

<sup>3</sup> Мы осознаем, что сейчас говорим больше не о перемещении инвестиций между регионами, а о динамике инвестиционной деятельности в регионах. Поэтому далее большее внимание посвящено именно прямым иностранным инвестициям. Это финансовые средства, которые приходят в регион извне.

питала больше подвержено регулированию с точки зрения интересов федеральных и региональных органов власти, приоритетов развития.

После 2014 года (особенно после 2022 года) происходит замедление притока иностранного капитала в Россию, что будет сказываться на экономическом и технологическом развитии. Причем, как мы уже отмечали, это в полной мере не отрицает вывоз капитала из страны (та же неоднозначная ситуация подталкивает российских инвесторов искать варианты).

Проведенный анализ выявил разную концентрацию регионального размещения инвестиций, что объясняется неравномерным развитием и различной инвестиционной привлекательностью регионов. В то же время наблюдаемое усиление от-

раслевой диверсификации инвестиций создает предпосылки для диверсификации их регионального размещения.

Таким образом, можно сказать, что движение капитала между регионами: с одной стороны — это перемещение средств в соответствии с мотивами более прибыльного размещения, а во-вторых — это перераспределение бюджетных средств в целях достижения общегосударственных целей. Тем самым, все регионы делятся на две категории: регионы-доноры, обеспечивающие доходную часть федерального бюджета (регионы экспортеры-сырья), и регионы-реципиенты, получающие средства из федерального бюджета на реализацию общегосударственных программ развития и региональных проектов, одобренных федеральным центром (рис. 1).

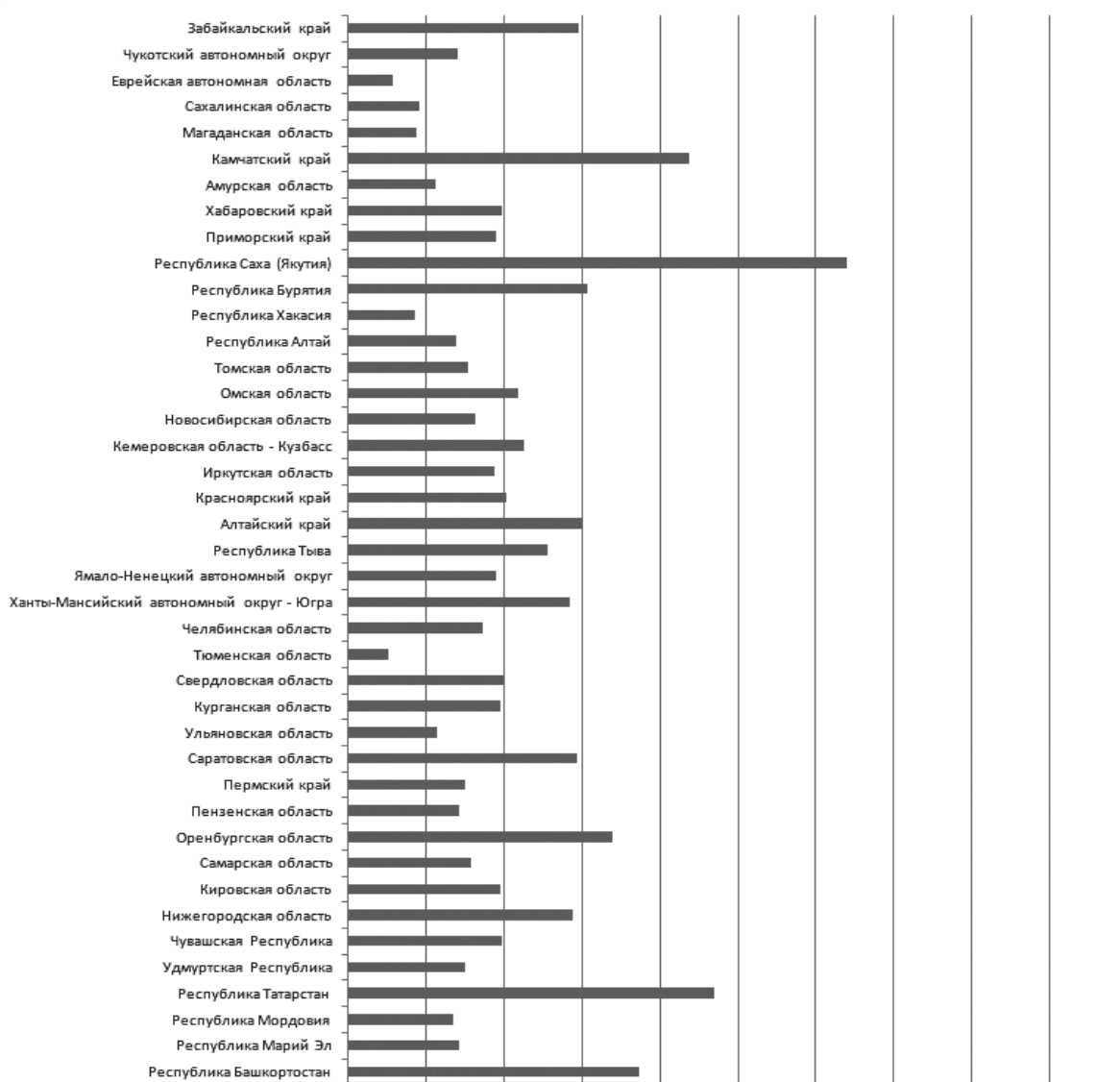


Рис. 1. Безвозмездные поступления в бюджет субъекта Российской Федерации, %

Если мы соотнесем безвозмездные поступления из федерального бюджета в бюджеты субъ-

екта Российской Федерации с численностью населения, социально-экономическим развитием,



то можем увидеть, что это не единственный фактор.

Государственные и международные инициативы по региональному развитию значительно сказываются на показателях социально-экономического развития территории (например, инструмент территории опережающего развития, опорные пункты). Необходимо также следить, чтобы поддерживалось единство экономического пространства страны и предотвращалось чрезмерное скопление ресурсов в отдельных центрах, в ущерб развитию других регионов. Различные методологии дают возможность оценить процесс фокусировки ресурсов на уровне субъектов Федерации, определяя точки концентрации финансовых потоков. Вложения финансовых средств в различные инвестиционные инициативы и проекты на микро-, мезо- и макроуровнях следует анализировать как инвестиционные процедуры. При этом государственная инвестиционная стратегия играет ключевую роль, устанавливая приоритетные цели и занимаясь регулированием главных направлений инвестиционной деятельности. К сожалению, снижающаяся помощь государства в условиях нехватки финансовых ресурсов и жесткой экономики бюджетных расходов, ужесточение контроля за денежной сферой постепенно создает условия перекладывания реальной инвестиционной деятельности на плечи юридических и физических лиц.

Современная эпоха часто называлась «эпохой финансового капитала», так как финансовый капитал оказывает существенное влияние на всю национальную экономику. В мире происходит переход от преимущественного вложения в производственный процесс к вложению в обменные процессы, в связи с чем ощутимо растет фиктивный капитал (спекулятивный и виртуальный). Тем самым региональные реальные проекты сталкиваются с нехваткой инвестиций. При этом есть еще один недостаток такой тенденции — это необоснованный рост его цены и нерациональное межотраслевое перемещение.

Финансовый капитал, как фундамент экономического прогресса, непрерывно меняет свои формы, отражая изменения, происходящие во всей экономической системе. Российский финансовый рынок, характеризующийся высокой изменчивостью и подверженностью влиянию мировой финансовой системы, сейчас столкнулся с проблемами в процессе трансформации финансового капитала.

Если говорить об экономике России, то очевидно доминирование банковского сектора среди прочих финансовых институтов. Такие игроки финансового рынка, как инвестиционные фонды разного типа (венчурные, взаимные и другие), несмотря на развитую сеть и большое количество финансовых организаций, пока не оказывают значительного влияния на перераспределение финансовых средств между отдельными отраслями и предприятиями. В связи с этим некоторые аспекты определения, предложенного Р. Гильфердингом, сохраняют актуальность для России. Д. Е. Бондаревский, подчеркивая определения Р. Гильфердинга, говорит, что «финансовый капитал — это банковский капитал, то есть капитал в денежной форме, фактически преобразованный в промышленный капитал» [17].

Рассмотрением процессов пространственной неравномерности размещения банковского капитала занимались Х. Х. Валиуллина и С. Д. Мерзлякова, Ю. А. Маклакова, И. В. Наумова и другие. Так, в исследовании И. В. Наумова было проведено изучение распределения банковского капитала по российским регионам за последние полтора десятилетия. Сделано заключение, что он (капитал) преимущественно сосредоточен в Москве (85%) и Санкт-Петербурге (12,4%), и эта неравномерность в пространственном распределении становится еще более заметной. В других регионах России наблюдается, наоборот, уменьшение доли банковского капитала, что обусловлено политикой ЦБ РФ, которая направлена на уменьшение числа действующих кредитных организаций (табл. 1).

Таблица 1

**Статистика территориального присутствия действующих кредитных организаций и их подразделений по состоянию на 01.09.2025**

Регион	Головной офис	Филиалы	Представительства	Дополнительные офисы	Мобильные офисы
Российская Федерация	353	373	38	23188	364
Центральный федеральный округ	208	86	10	5836	49
Северо-Западный федеральный округ	32	43	8	2191	30
Южный федеральный округ	16	40	7	2620	38
Северо-Кавказский федеральный округ	7	20	0	717	2
Приволжский федеральный округ	40	61	8	4908	144
Уральский федеральный округ	20	40	2	2034	24
Сибирский федеральный округ	18	48	2	2816	35
Дальневосточный федеральный округ	12	33	1	1484	17

Окончание таблицы 1

Регион	Головной офис	Филиалы	Представи- тельства	Дополнитель- ные офисы	Мобильные офисы
Луганская Народная Республика	0	1	0	182	4
Донецкая Народная Республика	0	1	0	294	17
Запорожская область	0	0	0	63	3
Херсонская область	0	0	0	43	1

Хотя частота отзыва банковских лицензий в последнее время сократилась, число банковских учреждений сократилось на 25%, что связано и с упразднением региональных банков, и сокращением филиальной сети коммерческих банков в периферийных областях, а также с процессами поглощения небольших банков крупными игроками. Это привело к усилению концентрации банковского капитала в руках крупнейших банков с участием государства в центральной части России, которая и без того была высокой (на десять крупнейших организаций приходится 79% всех активов, а на банки, которые не входят в первую сотню (а их 220) — 1,6% [18].



Рис. 2. Доля региональных банков в филиальной сети кредитных организаций по итогам 2024 г. [19]

Данный вывод подтверждается также построением диаграммы Морана (рис. 2), которая показывает два основных центра аккумуляции капитала: Москва и Санкт-Петербург. Вокруг этих центров сформировались зоны влияния, распространяющиеся на территории Северо-Западного, Центрального, Приволжского и Южного федеральных округов [20].

Можно с уверенностью утверждать, что межрегиональное движение капитала является также одной из важных форм экономических отношений между регионами и федеральным центром. В условиях существования разряженного экономического пространства, неравномерности уровней социально-экономического развития территорий именно перемещение капитала в регионы способствует их экономическому росту и связанности (прежде всего через производственную кооперацию).

Вместе с тем сегодня нет целостного представления ни на теоретическом, ни на эмпирическом уровне исследований о движении капитала как между регионами внутри страны, так и между федеральным центром и субъектами. Отчасти это объясняется недостаточностью данных (а чаще и вовсе их отсутствием). Все это приводит к отдельным фрагментарным исследованиям, но не формирует общей картины в целом.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Морошкина М. В., Розанова Л. И. Движение капитала в контексте теорий пространственного развития // Теоретическая и прикладная экономика. 2014. № 3. С. 1–19.
2. Основы внешнеэкономических знаний / отв. ред. проф. И. П. Фаминский. М., 1990. С. 139–153.
3. Внешнеэкономический толковый словарь / под ред. И. П. Фаминского. М., 2000. С. 244.
4. Сахарова А. С. Особенности движения капитала, экономические науки. Теория и практика мировой науки в реальном секторе экономики. Институциональный аспект: автореф. дисс. ... к. э. н. М., 2005. С. 12.
5. Дод Е. В. Движение капитала и его особенности в реальном секторе российской экономики: автореф. дисс. ... к. э. н. Саратов, 2007. С. 7.
6. Сулейманов М. Д., Михин А. А. Миграция капитала (теория и практика). М., 2012. С. 123.
7. Сулейманов М. Д. Миграция капитала и возможные механизмы его привлечения в инновационную экономику России. М., 2013. С. 177.
8. Кулов А. Р. Некоторые аспекты движения капитала в контексте теоретических воззрений // Теория и практика мировой науки. 2022. № 5. С. 2–7.
9. Булатов А. С. Российская модель экспорта капитала: монография. М., 2014. С. 120.
10. Булатов А. С. Новые тренды в движении капитала в мире и России // Вопросы экономики. 2023. № 9. С. 65–83.
11. Мировая экономика и международные экономические отношения: в 2 ч. Ч. 1 / под. ред. чл.-кор. РАН, д-ра экон. наук, проф. Р. И. Хасбулатова. М., 2006. С. 671.

12. Киреев А. П. Международная экономика: в 2-х ч. Ч. 1. М., 1999. С. 296.
13. Головин М. Ю. Трансграничное движение капитала в России: перспективы трансформации внутренней и географической структуры // Финансы: теория и практика. 2020. № 24 (6). С. 161–173.
14. Оценка инвестиционной привлекательности региона в контексте перехода к устойчивому развитию. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=102269&p=attachment/> (дата обращения: 10.10.2025).
15. Гурова И. П. Региональное распределение прямых иностранных инвестиций в российской экономике // Регион: экономика и социология. 2019. № 3 (103). С. 216–239.
16. Шевченко И. В., Третьякова М. К. Анализ прямых иностранных инвестиций: региональный аспект // Вестник университета. 2021. № 5. С. 162–168.
17. Бондаревский Д. Е. Исследовательский потенциал понятия «финансовый капитал» // Экономические науки. 2010. № 1 (72). С. 10.
18. Без конкуренции нет развития, или Большой, но скрытый потенциал региональных банков. URL: [https://nbj.ru/pubs/bez\\_konkurentsii\\_net\\_razvitiya\\_ili\\_bolshoy/67049/](https://nbj.ru/pubs/bez_konkurentsii_net_razvitiya_ili_bolshoy/67049/) (дата обращения: 10.10.2025).
19. Региональные банки 2024 года. URL: <https://brobank.ru/regionalnye-banki-2024/> (дата обращения: 10.10.2025).
20. Наумов И. В. Исследование и моделирование пространственной локализации и перемещения банковского капитала // Экономика. Налоги. Право. 2021. № 14 (6). С. 41–51.

## REFERENCES

1. Moroshkina M. V., Rozanova L. I. Capital movement in the context of spatial development theories. Theoretical and applied economics. 2014. No. 3. Pp. 1–19.
2. Fundamentals of Foreign Economic knowledge / editor-in-chief Prof. I. P. Faminsky. Moscow, 1990. Pp. 139–153.
3. Foreign economic explanatory dictionary / edited by I. P. Faminsky. Moscow, 2000. P. 244.
4. Sakharova A. S. Features of capital movement, economic sciences. Theory and practice of world science in the real sector of the economy. The institutional aspect: abstr. diss. ... Candidate of Economics. Moscow, 2005. P. 12.
5. Dod E. V. Capital movement and its features in the real sector of the Russian economy: abstr. diss. ... Candidate of Economics. Saratov, 2007. P. 7.
6. Suleymanov M. D. Mikhin A. A. Migration of capital (theory and practice). Moscow, 2012. P. 123.
7. Suleymanov M. D. Migration of capital and possible mechanisms for its involvement in the innovative economy of Russia. Moscow, 2013. P. 177.
8. Kulov A. R. Some aspects of capital movement in the context of theoretical views. Theory and Practice of World science. 2022. No. 5. Pp. 2–7.
9. Bulatov A. S. The Russian model of capital export: monograph. Moscow, 2014. P. 120.
10. Bulatov A. S. New trends in capital flows in the world and Russia. Economic issues. 2023. No. 9. Pp. 65–83.
11. The world economy and international economic relations: in 2 ch. Ch. 1 / edited by Member of the Cor. RAS, Doctor of Economics. sciences Professor R. I. Khasbulatova. Moscow, 2006. P. 671.
12. Kireev A. P. International economics: in 2 parts of Part 1. M., 1999. P. 296.
13. Golovnin M. Y. Cross-border capital movement in Russia: prospects for the transformation of the internal and geographical structure. Finance: theory and practice. 2020. No. 24 (6). Pp. 161–173.
14. Assessment of the investment attractiveness of the region in the context of the transition to sustainable development. URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=102269&p=attachment/> (date of access: 10.10.2025).
15. Gurova I. P. Regional distribution of foreign direct investment in the Russian economy. Region: economics and sociology. 2019. No. 3 (103). Pp. 216–239.
16. Shevchenko I. V., Tretyakova M. K. Analysis of foreign direct investment: a regional aspect. Bulletin of the University. 2021. No. 5. Pp. 162–168.
17. Bondarevskiy D. E. The research potential of the concept of «financial capital». Economic sciences. 2010. No. 1 (72). P. 10.
18. There is no development without competition, or the great but hidden potential of regional banks. URL: [https://nbj.ru/pubs/bez\\_konkurentsii\\_net\\_razvitiya\\_ili\\_bolshoy/67049/](https://nbj.ru/pubs/bez_konkurentsii_net_razvitiya_ili_bolshoy/67049/) (date of access: 10.10.2025).
19. Regional banks in 2024. URL: <https://brobank.ru/regionalnye-banki-2024/> (date of access: 10.10.2025).
20. Naumov I. V. Research and modeling of spatial localization and movement of bank capital. Economy. Taxes. Right. 2021. No. 14 (6). Pp. 41–51.

Поступила в редакцию: 14.10.2025

Принята к печати: 17.11.2025

УДК 334.012.64  
DOI 10.14258/epb202562

# ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ РЕЛЕВАНТНОЙ ИНФОРМАЦИИ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛОГО БИЗНЕСА НА НАЦИОНАЛЬНОМ И РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

И. Н. Санникова<sup>1</sup>, М. В. Ласкина<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

<sup>2</sup>Рубцовский институт (филиал) Алтайского государственного университета (Рубцовск, Россия)

Статья раскрывает особенности оценки эффективности деятельности малых предприятий для определения возможностей их устойчивого развития и оказания поддержки на региональном уровне.

Цель исследования — определить ключевой набор финансовых показателей по данным упрощенной бухгалтерской отчетности и расширить состав пояснений к отчетности для формирования релевантной информации о деятельности малого предприятия, необходимой для понимания тенденций развития малого бизнеса.

Основу методики исследования представляет логико-гносеологический инструментарий с использованием общенаучных приемов сравнения. Исследование проведено в движении от общего к частному и от частного к общему. В качестве общего дедуктивного начала рассматривается значимость деятельности малого бизнеса для национальной и региональной экономики, в качестве частного — требования к формированию информации малого предприятия.

Структура занятых работников малых предприятий в целом по России в существенных аспектах соответствует общей структуре занятости, что позволяет сделать вывод о том, что релевантная информация для предприятий малого бизнеса в части оценки состояния занятости, рынка труда, социальной составляющей ESG-оценки должна соответствовать общеэкономическим практикам и тенденциям. Составляя около четверти экономики России, малое и среднее предпринимательство должно в полной мере характеризоваться финансовыми и нефинансовыми показателями деятельности, без наличия которых невозможна оценка текущего состояния экономики и прогнозирование социально-экономического развития страны. Региональные базы данных о состоянии малого предпринимательства обязаны иметь специфические характеристики, связанные со структурой региональной экономики. Необходимая информация должна формироваться на систематической основе в составе отчетности малого предприятия.

**Ключевые слова:** малое предпринимательство, упрощенная бухгалтерская (финансовая) отчетность, устойчивое развитие, региональная поддержка малого бизнеса, ESG-оценка.

## THE BASIS FOR THE FORMATION OF RELEVANT INFORMATION ON THE ACTIVITIES OF SMALL BUSINESSES AT THE NATIONAL AND REGIONAL LEVEL

I. N. Sannikova<sup>1</sup>, M. V. Laskina<sup>2</sup>,

<sup>1</sup>Altai State University (Barnaul, Russia)

<sup>2</sup>Rubtsovsk Institute (branch) of Altai State University (Rubtsovsk, Russia)

The article reveals the features of assessing the performance of small enterprises to determine the possibilities of their sustainable development and providing support at the regional level.

The purpose of the study is to determine a key set of financial indicators based on simplified accounting reports and to expand the scope of explanations for the reports to form relevant information on the activities of small enterprises, which is necessary to understand the trends in the development of small businesses.

The research methodology is based on logical and epistemological tools using general scientific methods of comparison. The study is conducted in a movement from the general to the particular, and from the particular to the general. As a general deductive principle, the significance of small business activities for the national and

regional economy is considered, and as a particular principle, the requirements for the formation of small business information are considered.

The structure of employees in small enterprises in Russia as a whole corresponds to the general structure of employment in significant aspects, which allows us to conclude that relevant information for small and medium-sized enterprises regarding the assessment of employment, the labor market, and the social component of ESG assessments should correspond to general economic practices and trends. Making up about a quarter of Russia's economy, small and medium-sized enterprises should be fully characterized by financial and non-financial performance indicators, without which it is impossible to assess the current state of the economy and predict the country's socio-economic development. Regional databases on the state of small enterprises must have specific characteristics related to the structure of the regional economy. The necessary information should be generated on a systematic basis as part of the reporting of small enterprises.

**Keywords:** small business, simplified accounting (financial) reporting, sustainable development, regional support for small businesses, ESG assessment.

**Введение.** Современное состояние экономики России требует от предприятий гибкости и мобильности при обеспечении импортозамещения и налаживания новых партнерских связей. Актуализировались такие понятия, как экономическая безопасность предприятия и его устойчивое развитие.

Для Российской Федерации экономическая безопасность является одним из национальных стратегических интересов «Стратегии национальной безопасности»: «Переходу к устойчивому развитию препятствуют накопленные социально-экономические проблемы, диспропорции в развитии стран, неэффективность ранее использовавшихся инструментов стимулирования экономической активности» [1].

Кроме того, в Стратегии национальной безопасности четко отмечено: «...все большее значение приобретают человеческий потенциал и экология», что указывает на необходимость не только анализа финансового состояния, но и ESG оценки деятельности предприятий.

Стратегия социально-экономического развития Алтайского края до 2035 года реализуется через соответствующие программы и проекты, что предполагает как информационную, так и финансовую поддержку предприятий, но предварительно требует от них данных о проблемах и их причинах, а также имеющихся достижениях и потенциале [2]. Таким образом, тема исследования представляется актуальной.

Цель исследования — определить ключевой набор финансовых показателей по данным упро-

щенной бухгалтерской отчетности и расширить состав пояснений к отчетности для формирования релевантной информации о деятельности малого предприятия.

Вопросы формирования релевантной информации оценки деятельности предприятий рассмотрены в публикациях следующих авторов: А. Д. Шеремет [3], О. И. Аверина, Д. Д. Гудкова [4], В. В. Заболоцкая, Л. В. Бордиян [5], Н. А. Казакова [6], С. В. Кузнецов [7], Ю. А. Чурсина, Е. А. Ленкова [8], Е. В. Шевченко, О. В. Колодяжная [9] и др.

**Материалы и методы.** Исследование базируется на официальных данных Федеральной службы государственной статистики: структура занятых по видам экономической деятельности в РФ; структура занятых работников малых предприятий; структура занятых работников малых предприятий (включая микропредприятия) по видам экономической деятельности в Алтайском крае<sup>1</sup>, а также использованы официальные данные Минэкономразвития: доля малого и среднего предпринимательства в ВРП<sup>2</sup>.

**Результаты исследования и их обсуждение.** Насколько актуально заниматься вопросами релевантной информации малых предприятий для понимания макроэкономических процессов, можно судить по динамике вклада малого и среднего предпринимательства в экономику. «Валовая добавленная стоимость, созданная субъектами малого и среднего предпринимательства в 2023 году, превысила 37,6 трлн рублей. В процентном соотношении — 23,9%. По данным Росстата, это максимальное значение с 2019 года»<sup>3</sup>. В существенном

<sup>1</sup> Федеральная служба государственной статистики. URL: [rosstat.gov.ru](https://rosstat.gov.ru)

<sup>2</sup> Доля малого и среднего предпринимательства в ВРП // Алтайкрайстат. URL: <https://22.rosstat.gov.ru/folder/138217/> (дата обращения: 21.06.2025).

<sup>3</sup> Минэкономразвития: доля малого и среднего бизнеса в валовом региональном продукте — 23,9%, максимум с 2019 года // Министерство экономического развития РФ. URL: [https://economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya\\_dolya\\_malogo\\_i\\_srednego\\_biznesa\\_v\\_valovom\\_regionalnom\\_produkte\\_239\\_maksimum\\_s\\_2019\\_goda.html/](https://economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_dolya_malogo_i_srednego_biznesa_v_valovom_regionalnom_produkte_239_maksimum_s_2019_goda.html/) (дата обращения: 21.06.2025).



количестве регионов превышает среднероссийский уровень вклада малого и среднего предпринимательства в экономику. При анализе структуры региональных экономик становится очевидным фактом то, что значимость малого и среднего предпринимательства в регионах связана со сложившейся региональной специализацией экономики. Так, доля малого и среднего предпринимательства в Алтайском крае за последние 5 лет составляет

35–36%, что обусловлено высокой долей сельскохозяйственного производства, оптовой и розничной торговли в общем объеме валового регионального продукта (ВРП)<sup>4</sup>.

Более основательный анализ вклада малого и среднего предпринимательства в экономику в регионах можно провести по структуре занятого населения по видам экономической деятельности (табл. 1).

Таблица 1

Структура занятых по видам экономической деятельности в РФ, %<sup>5</sup>

Виды экономической деятельности	2021	2022	2023
А. Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	6,3	6,3	6,0
В. Добыча полезных ископаемых	1,6	1,7	1,7
С. Обрабатывающие производства	14,1	14,0	14,2
Д. Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	2,2	2,2	2,1
Е. Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	1,0	1,0	1,0
Ф. Строительство	9,2	9,2	9,3
Г. Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	18,7	18,6	18,4
Н. Транспортировка и хранение	8,0	8,1	8,1
И. Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	2,6	2,6	2,7
Ж. Деятельность в области информации и связи	2,2	2,3	2,4
К. Деятельность финансовая и страховая	1,8	1,8	1,8
Л. Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	2,7	2,6	2,6
М. Деятельность профессиональная, научная и техническая	3,9	3,9	4,1
О. Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	2,9	2,9	3,1
П. Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение	5,1	5,0	4,9
Р. Образование	7,5	7,4	7,4
Q. Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	6,3	6,2	6,2
Р. Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	1,6	1,6	1,6
С. Предоставление прочих видов услуг	2,2	2,4	2,4

Данные таблицы 1 свидетельствуют о достаточно стабильной структуре занятости в России за последние три года. Структура занятости, с одной стороны, соответствует вкладу видов деятельности в валовый внутренний продукт страны (ВВП), а с другой — трудоемкости тех или иных видов деятельности. Так, наибольший вклад видов деятельности в Российской Федерации (более 10% в структуре ВВП) занимают: добыча полезных ископаемых; обрабатывающие производства; торговля оптовая и розничная, ремонт автотранспортных средств и мотоциклов; деятельность по операциям с недвижимым имуществом. По структуре заня-

тых ситуация другая — наибольшую долю занимают такие виды деятельности, как обрабатывающие производства; строительство; торговля оптовая и розничная, ремонт автотранспортных средств и мотоциклов; транспортировка и хранение. Таким образом, можно предположить, что релевантная информация о деятельности малого и среднего бизнеса для понимания социально-экономического развития должна учитывать специфику его вклада в экономику и состояние региональных рынков труда. Структура занятых работников малых предприятий по видам экономической деятельности в РФ представлена в таблице 2.

<sup>4</sup> Доля малого и среднего предпринимательства в ВРП // Алтайкрайстат. URL: <https://22.rosstat.gov.ru/folder/138217/> (дата обращения: 21.06.2025).

<sup>5</sup> Федеральная служба государственной статистики. URL: [rosstat.gov.ru](https://rosstat.gov.ru)

Таблица 2

**Структура занятых работников малых предприятий (включая микропредприятия)  
по видам экономической деятельности в РФ, %<sup>6</sup>**

Виды экономической деятельности	2021	2022	2023
A. Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	3,6	3,7	3,6
B. Добыча полезных ископаемых	0,7	0,7	0,7
C. Обрабатывающие производства	15,1	15,3	16,1
D. Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	0,9	1,0	0,9
E. Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	1,1	1,0	1,1
F. Строительство	12,3	12,2	11,9
G. Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	24,7	24,0	23,4
H. Транспортировка и хранение	6,7	6,7	6,7
I. Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	4,0	4,0	3,9
J. Деятельность в области информации и связи	3,8	4,1	4,0
K. Деятельность финансовая и страховая	-	-	-
L. Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	7,9	7,5	7,5
M. Деятельность профессиональная, научная и техническая	6,9	7,0	7,0
N. Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	5,7	5,8	6,2
O. Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение	-	-	-
P. Образование	0,2	0,2	0,3
Q. Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	3,7	4,0	4,2
R. Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	0,7	0,8	0,8
S. Предоставление прочих видов услуг	1,2	1,2	1,1

Структура занятых работников малых предприятий в целом по России в существенных аспектах соответствует общей структуре занятости. Наибольшая занятость наблюдается в торговле и обрабатывающих производствах, также значительная занятость присуща строительству, сфере транспортировки и хранения, но, кроме этого, существенная занятость наблюдается в сфере операций с недвижимостью и деятельности профессиональной, научной и технической. Рассмотренные данные позволяют сделать вывод о том, что реле-

вантная информация для малого и среднего предпринимательства в части оценки состояния занятости, рынка труда, социальной составляющей ESG оценки должна соответствовать общеэкономическим практикам и тенденциям.

Более глубокий анализ занятости в сфере малого и среднего предпринимательства необходим для регионов — лидеров по его вкладу в региональную структуру. Структура занятых работников малых предприятий по видам экономической деятельности в Алтайском крае представлена в таблице 3.

Таблица 3

**Структура занятых работников малых предприятий (включая микропредприятия) по видам  
экономической деятельности в Алтайском крае, %<sup>7</sup>**

Виды экономической деятельности	2021	2022	2023
A. Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	9,2	9,8	9,8
B. Добыча полезных ископаемых	0,6	0,6	0,7
C. Обрабатывающие производства	20,7	21,1	22,1
D. Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	0,9	0,7	0,9
E. Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	1,2	1,6	1,6

<sup>6</sup> Федеральная служба государственной статистики. URL: [rosstat.gov.ru](https://rosstat.gov.ru)

<sup>7</sup> Федеральная служба государственной статистики. URL: [rosstat.gov.ru](https://rosstat.gov.ru)

Окончание таблицы 3

Виды экономической деятельности	2021	2022	2023
F. Строительство	9,8	8,7	8,4
G. Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	26,6	25,4	24,8
H. Транспортировка и хранение	5,5	4,9	5,3
I. Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	3,4	3,0	3,1
J. Деятельность в области информации и связи	2,1	2,4	3,2
K. Деятельность финансовая и страховая	-	-	-
L. Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	6,7	6,4	5,8
M. Деятельность профессиональная, научная и техническая	3,8	4,7	4,2
N. Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	4,6	4,4	4,1
O. Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение	-	-	-
P. Образование	0,1	0,3	0,3
Q. Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	3,1	3,4	3,5
R. Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	0,6	0,7	0,6
S. Предоставление прочих видов услуг	0,6	0,9	1,0

Данные таблицы 3 позволяют сделать вывод о том, что структура занятости работников малого предпринимательства в Алтайском крае отличается от обобщенной среднероссийской структуры (табл. 2). Наибольшая занятость работников малого предпринимательства наблюдается в торговле, обрабатывающих производствах, сельском хозяйстве и строительстве, что соответствует региональной структуре экономики Алтайского края.

Таким образом, с учетом возрастания вклада малого предпринимательства в экономику России актуальность релевантной информации о его деятельности должна постоянно возрастать. Составляя около четверти экономики Российской Федерации, малое и среднее предпринимательство должно в полной мере характеризоваться финансовыми и нефинансовыми показателями деятельности. Понимая сложности в формировании такой информации, тем не менее, следует констатировать, что без ее наличия невозможно надежно сделать оценку текущего состояния экономики и прогнозировать дальнейшее социально-экономическое развитие страны. Региональные базы данных о состоянии малого предпринимательства должны иметь специфические характеристики, связанные со структурой региональной экономики, особенно это актуально для регионов, в которых доля малого и среднего предпринимательства составляет 40 и более процентов: Республика Калмыкия, Новосибирская область, Кабардино-Балкарская Республика, Ивановская область, Калининградская область, Алтайский край, Пензенская

область, Воронежская область, Республика Крым, Ульяновская область.

С 2025 года начал действовать новый федеральный проект «Эффективная и конкурентная экономика», который включает в том числе и поддержку малого и среднего предпринимательства [10]. Логично предположить, что такая поддержка со стороны государства должна будет вызывать качественный рост данного сектора экономики, поэтому нужно иметь достаточную информационную базу о бизнесе для безболезненного перехода из микропредприятия в малый, в средний и в крупный бизнес, при этом понимая, что излишняя детализация отчетной информации может являться дестимулирующим фактором легальной деятельности малого бизнеса. Поддержка же предприятия основывается на его экономическом потенциале, оценить который возможно, применяя методики экономического анализа. По статистике экологического состояния и экономического развития субъектов РФ, чем развитее субъект в промышленном отношении, тем хуже экология<sup>8</sup>. Необходимо поддерживать те предприятия региона, которые соответствуют приоритетным направлениям развития, имеют экономический потенциал и заботятся об охране окружающей среды, развитии человеческого капитала, создании рабочих мест, социальной инфраструктуры. Оценка вышеуказанной информации для вынесения решения о виде поддержки и необходимости ее предоставления предприятию частично осуществима по данным отчетности — это касается финансовых показателей.

<sup>8</sup> Национальный экологический рейтинг // Зеленый патруль, весна 2025. URL: <https://greenpatrol.ru/stranica-dlya-obshchego-reytinga/> (дата обращения: 02.07.2025).

Остальные показатели составляют так называемую нефинансовую отчетность<sup>9</sup>.

Комплексная оценка финансового состояния, как правило, включает анализ бухгалтерской (фи-

нансовой) отчетности по нескольким направлениям. Упрощение учета и отчетности для субъектов малого бизнеса формирует специфические подходы к проведению анализа (табл. 4).

Таблица 4

**Особенности информационного обеспечения оценки финансового состояния малого предприятия по данным упрощенной отчетности**

Наименование показателя	Способ расчета	Наличие (+) данных в упрощенной отчетности
Показатели финансовой устойчивости		
К-т финансовой независимости (автономии)	$\frac{СК}{Активы}$	+
К-т финансовой устойчивости	$\frac{(СК + ДО)}{Активы}$	+
К-т финансирования	$\frac{СК}{ЗК}$	+
К-т маневренности собственного капитала	$\frac{СК + ДО - ВОА}{СК}$	+
К-т обеспеченности запасов собственными оборотными средствами	$\frac{СОС}{Запасы}$	Запасы могут быть нулевыми
К-т обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами	$\frac{СОС}{ОА}$	+
Показатели ликвидности и платежеспособности		
К-т абсолютной ликвидности	$\frac{ДС \text{ и эквиваленты}}{КО}$	+
К-т быстрой ликвидности (промежуточный коэффициент покрытия)	$\frac{ДС \text{ и эквиваленты} + ФВ \text{ кр.} + ДЗ \text{ кр.}}{КО}$	+
К-т текущей ликвидности (общий коэффициент покрытия)	$\frac{ОА}{КО}$	+
К-т соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	$\frac{ДЗ}{КЗ}$	Нет данных о дебиторской задолженности
Показатели рентабельности		
Рентабельность продаж	$\frac{ПП}{Выручка}$	+
Чистая рентабельность	$\frac{ЧП}{Выручка}$	+

<sup>9</sup> Нефинансовая отчетность // Центр устойчивого развития при Московской торгово-промышленной палате. URL: <https://ksomtp.ru/nefinansovayaotchet/> (дата обращения: 02.07.2025).

Окончание таблицы 4

Наименование показателя	Способ расчета	Наличие (+) данных в упрощённой отчетности
Экономическая рентабельность	$\frac{\text{ЧП}}{\text{Активы}}$	+
Рентабельность собственного капитала (ROE)	$\frac{\text{ЧП}}{\text{СК}}$	+
Валовая рентабельность	$\frac{\text{ВП}}{\text{Выручка}}$	Нет данных о валовой прибыли
Затратоотдача	$\frac{\text{ПП}}{\text{Себестоимость продаж} + \text{КР} + \text{УР}}$	+
Рентабельность перманентного капитала	$\frac{\text{ЧП}}{\text{СК} + \text{ДО}}$	+
Показатели оборачиваемости		
К-т оборачиваемости совокупных активов	$\frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Активы}}$	+
К-т оборачиваемости запасов	$\frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Запасы}}$	+
К-т оборачиваемости денежных средств	$\frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{ДС}}$	+
К-т оборачиваемости дебиторской задолженности	$\frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{ДЗ}}$	Нет данных о дебиторской задолженности

Примечания: СК — собственный капитал, ДО — долгосрочные обязательства, ЗК — заемный капитал, ВОА — внеоборотные активы, СОС — собственные оборотные средства, ОА — оборотные активы, КО — краткосрочные обязательства, ДЗ — дебиторская задолженность, КЗ — кредиторская задолженность, ВП — валовая прибыль, ПП — прибыль от продаж, ЧП — чистая прибыль, КР — коммерческие расходы, УР — управленческие расходы, ДС — денежные средства.

Так, в упрощенной форме бухгалтерского баланса показатель дебиторской задолженности, уставного капитала и нераспределенной прибыли объединены с другими аналогичными статьями. Строка «Запасы» может быть нулевой, так как микропредприятия имеют право не применять ФСБУ 5/2019 и списывать запасы на расходы сразу в периоде приобретения [11, 12]. Отсутствие запасов в балансе не освобождает от необходимости их финансирования — это должно учитываться в выводах по итогам анализа. Кроме того, обратим внимание на необходимость расчета не только относительных, но и абсолютных показателей финансовой устойчивости, так как на практике встречаются противоречивые результаты. Оценку финансового

состояния следует дополнить показателями экономической прибыли и соответствующей рентабельности, чтобы установить эффективность бизнеса в сравнении с другими способами вложения средств [13]. В совокупности формируется система показателей комплексной оценки финансового состояния малого предприятия, характеризующих его экономическую безопасность с финансовой точки зрения.

В современных условиях развития российской экономики недопустимо оценивать деятельность предприятия лишь по финансовым показателям, необходимо учитывать показатели и факторы, свидетельствующие об устойчивом (неустойчивом) развитии бизнеса.



Небольшая численность работников — характерный признак малого предприятия. При этом текучесть кадров пагубно отражается на всей

деятельности, что требует выявления и устранения причин негативной динамики в процессе анализа.

Таблица 5

**Показатели для комплексной оценки финансового состояния малого предприятия по данным упрощенной отчетности**

№ п/п	Наименование показателя	Порядок расчета	Оптим. значение	Источник информации
Показатели ликвидности баланса и платежеспособности				
1	К-т абсолютной ликвидности	$\frac{\text{ДС и эквиваленты}}{\text{КО}}$	$\geq 0,1$	стр. «Денежные средства и денежные эквиваленты» / (стр. «Краткосрочные заемные средства» + «Кредиторская краткосрочная задолженность» + стр. «Другие краткосрочные обязательства»)
2	К-т быстрой (промежуточной) ликвидности	$\frac{\text{ДС и эквиваленты} + \text{ФВ кр.} + \text{ДЗ кр.}}{\text{КО}}$	$\geq 0,8$	(стр. «Денежные средства и денежные эквиваленты» + стр. Финансовые и другие оборотные активы») / (стр. «Краткосрочные заемные средства» + «Кредиторская краткосрочная задолженность» + стр. «Другие краткосрочные обязательства»)
3	К-т текущей ликвидности (покрытия)	$\frac{\text{ОА}}{\text{КО}}$	$\geq 1,5$	(стр. «Денежные средства и денежные эквиваленты» + стр. Финансовые и другие оборотные активы» + стр. «Запасы») / (стр. «Краткосрочные заемные средства» + «Кредиторская краткосрочная задолженность» + стр. «Другие краткосрочные обязательства»)
4	К-т соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	$\frac{\text{ДЗ}}{\text{КЗ}}$	$\leq 1$	Величина дебиторской задолженности должна быть указана в пояснениях / стр. «Кредиторская краткосрочная задолженность»
Показатели финансовой устойчивости организации				
5	К-т автономии	$\frac{\text{СК}}{\text{Активы}}$	$\geq 0,4$	стр. «Капитал» / стр. «Баланс»
6	Излишек (недостаток) источников финансирования запасов и затрат	Запасы $\leq$ [(СК + ДК) – BOA]	выполнение	Расчет возможен при ненулевом значении по статье «Запасы»
		Запасы $\leq$ [(СК + ДК + ККЗ) – BOA]	выполнение	
		Запасы $>$ [(СК + ДК + ККЗ) – BOA]	невыполнение	
Показатели эффективности деятельности и деловой активности				
7	Чистая бухгалтерская прибыль (ЧП)	Доходы — Расходы	$\rightarrow \max$	стр. «Выручка» — стр. «Расходы по обычным видам деятельности» — стр. «Проценты к уплате» + стр. «Прочие доходы» — стр. «Прочие расходы» — стр. «Налог на прибыль»
8	Нормальная прибыль после вычета налога (НПН)	СК · Норма доходности – НП	$\geq$	стр. «Капитал»
9	Экономическая прибыль (ЭП)	ЧП – НПН	$>0$	

№ п/п	Наименование показателя	Порядок расчета	Оптим. значение	Источник информации
10	Рентабельность продаж	$\frac{\text{ПП}}{\text{Выручка}}$	$\geq 0,10$	(стр. «Выручка» — стр. «Расходы по обычным видам деятельности») / стр. «Выручка»
11	Рентабельность собственного капитала (ROE)	$\frac{\text{ЧП}}{\text{СК}}$	$> 0,15-0,2$	стр. «Чистая прибыль (убыток)» / ср. значение стр. «Капитал»
12	Рентабельность вложенного капитала по экономической прибыли	$\frac{\text{ЭП}}{\text{СК}}$	$> 0$	
<i>Показатели стабильности кадрового обеспечения</i>				
13	Уровень стабильности кадрового состава	$\frac{\text{Ч больше года}}{\text{Ч ср.}}$	$= 1$	Пояснения к отчетности
14	Среднемесячная заработная плата одного работника	$\frac{\text{ФОТ}}{\text{Чср} \cdot 12}$	$\rightarrow \max$	Пояснения к отчетности

Примечание: ККЗ — краткосрочные кредиты и займы; НП — налог на прибыль; НПН — нормальная прибыль после вычета налога; ЭП — экономическая прибыль, Ч больше года — численность сотрудников, работающих более 12 месяцев; Чср. — средняя численность сотрудников предприятия.

В таблице 5 обобщены показатели, дающие информационную возможность комплексной оценки деятельности малого предприятия.

Оценка рассчитанных показателей производится с учетом среднеотраслевых значений и целей проводимого анализа [14].

Показатели таблицы 5 могут быть в основе интегрального показателя для оценки устойчивого развития предприятия [7].

Итак, для комплексной оценки финансового состояния малого предприятия в пояснения к упрощенной бухгалтерской отчетности нужно вынести информацию о дебиторской задолженности, величине уставного капитала, средней численности работников, фонде оплаты труда за год, численности работников, отработавших больше года.

Для характеристики дебиторской задолженности Минфином РФ предусмотрен табличный вариант представления пояснений. О величине уставного капитала следует сообщить в тексте пояснений в соответствии с п. 54 ФСБУ 4/2023 [15].

Данные о средней численности и фонде оплаты труда, косвенно характеризующие финансовое положение предприятия, рационально представить наряду с информацией об устойчивом развитии малого предприятия в составе пояснений к бухгалтерской (финансовой) отчетности. Необходимо отметить, что данные об устойчивом развитии в большинстве своем относят к нефинансовым,

однако перегружать отчетность малого предприятия дополнительными требованиями о формировании нефинансовой отчетности недопустимо, достаточно в составе пояснений к бухгалтерской (финансовой) отчетности представить ESG-анкету (таблица 6). Взаимная увязка финансовых и нефинансовых показателей важна при оценке деятельности предприятия [16].

Представленная форма анкеты не должна быть обременительной для заполнения, но давать общее представление о наличии политики устойчивого развития на предприятии, проблемах и возможностях ее реализации.

По результатам проведенного опроса для большинства малых и средних предприятий мотивационным фактором для внедрения ESG-принципов в бизнес-процессы является льготное налогообложение и государственное финансовое стимулирование [17]. Такая статистика оправдана значительными финансовыми вложениями на внедрение экологически чистых производств, создание и развитие инфраструктуры, развитие человеческого капитала. Между тем понимание и внедрение в деятельность принципов устойчивого развития предприятиями четко определено в Распоряжении Правительства РФ от 14 июля 2021 г. № 1912-р «Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зеленого) развития РФ» [18] и должно стать частью миссии каждого предприятия.

Таблица 6

Примерная форма ESG-анкеты деятельности малого предприятия<sup>10</sup>

№ п/п	Вопрос	Фактическое наличие и состояние в отчетном году	Требуемое (планируемое) наличие и состояние	Возможности и проблемы достижения требуемого состояния
1	Средняя численность работников, чел.			
2	Численность сотрудников, отработавших более 12 мес., чел.			
3	Доля сотрудников, имеющих среднее профессиональное и высшее образование, %			
4	Среднемесячная заработная плата одного сотрудника (за исключением управленческого персонала), тыс. руб.			
5	Среднемесячная заработная плата всех сотрудников, тыс. руб.			
6	Расходы на организацию и проведение медицинских, социальных и физкультурно-оздоровительных мероприятий для работников и членов их семей, тыс. руб.			
7	Расходы на обучение сотрудников, тыс. руб.			
8	Расходы на обеспечение сотрудников жильем, тыс. руб.			
9	Расходы на поддержку социальных программ, не направленных на сотрудников и членов их семей, тыс. руб.			
10	Число экологически значимых инцидентов по вине предприятия, ед.			
11	Выбросы загрязняющих веществ (в атмосферу, в водоемы, отходов разных классов и т. п.)			
12	Затраты на рекультивацию земель, тыс. руб.			
13	Затраты на защиту и восстановление лесов, парков, мест отдыха, тыс. руб.			
14	Затраты на очищение и возрождение водоемов, тыс. руб.			

**Заключение.** Результаты проведенного исследования дают основания для разработки более конкретных требований к структуре и составу информации, отражаемой в пояснениях к отчетности, с целью обеспечения ее релевантности.

Далее, со стороны региональных институтов поддержки малого бизнеса необходимо определить круг показателей, факторов, которые должны быть отражены в пояснениях к отчетности малого предприятия и наличие которых позволит выявить и конкретизировать проблемы ведения деятельно-

сти малым предприятием в регионе с целью поиска действенных мер поддержки и развития.

Таким образом, в исследовании определен набор показателей для оценки финансового состояния малого предприятия, что характеризует его экономическую безопасность с финансовой стороны, а также обоснована необходимость включения в пояснения к отчетности перечня данных для определения устойчивого развития предприятия и на этой основе — мер поддержки малого бизнеса.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Стратегия национальной безопасности Российской Федерации: Указ Президента РФ от 02.07.2021 г. № 400). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_389271/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/) (дата обращения: 10.06.2025).
2. Стратегия социально-экономического развития Алтайского края до 2035 года. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/file/ff2df63883cef734f344126c2294c79e/ak\\_2019.pdf?ysclid=mcmzrtx7fr72320729/](https://www.economy.gov.ru/material/file/ff2df63883cef734f344126c2294c79e/ak_2019.pdf?ysclid=mcmzrtx7fr72320729/) (дата обращения: 10.06.2025).
3. Шеремет А. Д. Комплексный анализ показателей устойчивого развития предприятия // Теория экономического анализа. 2014. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnyy-analiz-pokazateley-ustoychivogo-razvitiya-predpriyatiya/viewer/> (дата обращения: 02.07.2025).

<sup>10</sup> Ассоциация банков России разработала универсальный шаблон ESG-анкеты // Проектная группа «ESG-банкинг», 2023. URL: [https://asros.ru/news/asros/assotsiatsiya-bankov-rossii-razrabotala-universalnyy-shablon-esg-ankety/?sphrase\\_id=100247/](https://asros.ru/news/asros/assotsiatsiya-bankov-rossii-razrabotala-universalnyy-shablon-esg-ankety/?sphrase_id=100247/) (дата обращения: 02.07.2025).

4. Аверина О. И., Гудкова Д. Д. Анализ и оценка устойчивого развития предприятия // Экономика и бизнес. 2016. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-i-otsenka-ustoychivogo-razvitiya-predpriyatiya/viewer/> (дата обращения: 08.07.2025)
5. Заболоцкая В. В., Бордиян Л. В. Методологические аспекты оценки финансовой безопасности и устойчивости малых сельскохозяйственных и торговых предприятий // Региональная экономика: теория и практика. 2017. № 15. С. 2167–2186. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-aspekty-otsenki-finansovoy-bezopasnosti-i-ustoychivosti-malyh-selskohozyaystvennyh-i-torgovyh-predpriyatiy/viewer/> (дата обращения: 08.07.2025)
6. Казакова Н. А. Анализ финансовой отчетности. Консолидированный бизнес: учебник для вузов. М., 2024. 233 с.
7. Кузнецов С. В. Факторы и инструменты оценки уровня устойчивого развития промышленного предприятия: дисс. ... к. э. н. Екатеринбург, 2019. 216 с.
8. Чурсина Ю. А., Ленкова Е. А. Финансовый анализ предприятий малого бизнеса. Проблемы, пути решения // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2014. № 5 (24). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-analiz-predpriyatiy-malogo-biznesa-problemy-puti-resheniya/viewer/> (дата обращения: 10.07.2025)
9. Шевченко Е. В., Колодяжная О. В. Анализ состояния и перспектив развития малого предпринимательства в России // Электронный научный журнал «Век качества». 2021. № 3. С. 108–121. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sostoyaniya-i-perspektiv-razvitiya-malogo-predprinimatelstva-v-rossii/viewer/> (дата обращения: 27.06.2025)
10. Госпрограммы поддержки малого бизнеса — 2025 // Журнал Контур. URL: <https://kontur.ru/articles/4710/> (дата обращения: 21.06.2025).
11. Федеральный стандарт бухгалтерского учета ФСБУ 5/2019 «Запасы»: приказ МФ РФ от 15 ноября 2019 № 180н // Официальный сайт Минфина России. URL: [https://minfin.gov.ru/ru/document?id\\_4=133539/](https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=133539/) (дата обращения: 27.06.2025).
12. Упрощенный бухучет и отчетность: кто и как применяет // Издательство «Главная книга». 2025. URL: <https://glavkniga.ru/ts/85798/> (дата обращения: 02.07.2025).
13. Laskina M. V., Bakhireva A. A., Vorozhbit E. G., Vyskrebentseva A. S. Practical Use Of Economic Profit To Assess The Effectiveness Of Activities // European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. Vol. 116. Pp. 2195–2204. Economic and Social Trends for Sustainability Of Modern Society: Selected, peer reviewed papers from II International Conference on Economic and Social Trends for Sustainability of Modern Society — (ICEST-II 2021), 19–21 May, 2021, Krasnoyarsk Science and Technology City Hall, Krasnoyarsk, 2021. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2021.09.02.246>
14. Справочник финансовых показателей отраслей Российской Федерации. URL: <https://www.testfirm.ru/finfactor/?ysclid=mde5prnff8795693128/> (дата обращения: 03.07.2025).
15. Федеральный стандарт бухгалтерского учета ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность»: приказ МФ РФ от 04 октября 2023 № 157н // Официальный сайт Минфина России. URL: [https://minfin.gov.ru/ru/document?id\\_4=306759-federalnyi\\_standart\\_bukhgalterskogo\\_ucheta\\_fsbu\\_42023\\_bukhgalterskaya\\_finansovaya\\_otchetnost&ysclid=mcn0hntnds356543220/](https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=306759-federalnyi_standart_bukhgalterskogo_ucheta_fsbu_42023_bukhgalterskaya_finansovaya_otchetnost&ysclid=mcn0hntnds356543220/) (дата обращения: 02.07.2025).
16. Бенджамин Д. Дж., Хеффец О. и Вайнштейн М. М. Исследования: вопросы ESG, которые наиболее важны для людей // Бизнес и Общество. 18 июля 2023. URL: <https://hbr.org/2023/07/research-the-esg-issues-that-matter-most-to-people/> (дата обращения: 03.07.2025).
17. Развитие ESG в секторе МСП: результаты опроса в Российских регионах // Центр макроэкономических исследований, Институт развития предпринимательства и экономики. URL: [https://www.nifi.ru/images/FILES/Reports/Doklad\\_razvitie\\_ESG\\_v\\_regionah\\_.pdf/](https://www.nifi.ru/images/FILES/Reports/Doklad_razvitie_ESG_v_regionah_.pdf/) (дата обращения: 02.07.2025).
18. Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зеленого) развития РФ: распоряжение Правительства РФ от 14 июля 2021 г. № 1912-п. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/401409630/?ysclid=mcy9mgaczf337603518/> (дата обращения: 20.06.2025).

## REFERENCES

1. National Security Strategy of the Russian Federation (Decree of the President of the Russian Federation No. 400 dated July 2, 2021). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_389271/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/) (date of access: 10.06.2025).
2. The Strategy for the Social and Economic Development of the Altai Territory until 2035. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/file/ff2df63883cef734f344126c2294c79e/ak\\_2019.pdf?ysclid=mcmzrtx7fr72320729/](https://www.economy.gov.ru/material/file/ff2df63883cef734f344126c2294c79e/ak_2019.pdf?ysclid=mcmzrtx7fr72320729/) (date of access: 10.06.2025).

3. Sheremet A. D. Comprehensive Analysis of Sustainable Enterprise Development Indicators. Theory of Economic Analysis. 2014. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnyy-analiz-pokazateley-ustoychivogo-razvitiya-predpriyatiya/viewer/> (date of access: 02.07.2025).
4. Averina O. I., Gudkova D. D. Analysis and Assessment of Sustainable Enterprise Development. Economics and Business. 2016. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-i-otsenka-ustoychivogo-razvitiya-predpriyatiya/viewer/> (date of access: 08.07.2025).
5. Zabolotskaya V. V., Bordiyan L. V. Methodological Aspects of Assessing the Financial Security and Sustainability of Small Agricultural and Trade Enterprises. Regional Economics: Theory and Practice. 2017. No. 15. Pp. 2167–2186. (date of access: 08.07.2025).
6. Kazakova N. A. Analysis of Financial Statements. Consolidated Business: Textbook for Universities. Moscow, 2024. 233 p.
7. Kuznetsov S. V. Factors and Tools for Assessing the Level of Sustainable Development of an Industrial Enterprise: diss. ... candidate of economic sciences. Yekaterinburg, 2019. 216 p.
8. Chursina Yu. A., Lankova E. A. Financial Analysis of Small Business Enterprises. Problems and Solutions. Internet Journal «NAUKOVEDENIE». 2014. No. 5 (24). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-analiz-predpriyatiy-malogo-biznesa-problemy-puti-resheniya/viewer/> (date of access: 10.07.2025).
9. Shevchenko E. V., Kolodyazhnaya O. V. Analysis of the State and Prospects of Small Business Development in Russia. Electronic Scientific Journal «Century of Quality». 2021. No. 3. Pp. 108–121. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sostoyaniya-i-perspektiv-razvitiya-malogo-predprinimatelstva-v-rossii/viewer/> (date of access: 27.06.2025).
10. State programs for supporting small businesses — 2025. Kontur Magazine. URL: <https://kontur.ru/articles/4710/> (date of access: 21.06.2025).
11. Federal Accounting Standard FSBU 5/2019 «Inventory»: Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation No. 180n dated November 15, 2019. Official website of the Ministry of Finance of the Russian Federation. URL: [https://minfin.gov.ru/ru/document?id\\_4=133539/](https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=133539/) (date of access: 27.06.2025).
12. Simplified Accounting and Reporting: Who Uses It and How. Glavnaya Kniga Publishing House. 2025. URL: <https://glavkniga.ru/ts/85798/> (date of access: 02.07.2025).
13. Laskina M. V., Bakhireva A. A., Vorozhbit E. G., Vyskrebentseva A. S. Practical Use Of Economic Profit To Assess The Effectiveness Of Activities. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. Vol. 116. Pp: 2195–2204. Economic and Social Trends for Sustainability Of Modern Society: Selected, peer reviewed papers from II International Conference on Economic and Social Trends for Sustainability of Modern Society — (ICEST-II 2021), 19–21 May, 2021, Krasnoyarsk Science and Technology City Hall, Krasnoyarsk, 2021. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2021.09.02.246>
14. Directory of Financial Indicators of the Russian Federation's Industries. URL: <https://www.testfirm.ru/finfactor/?ysclid=mde5prnff8795693128/> (date of access: 03.07.2025).
15. Federal Accounting Standard FSBU 4/2023 «Accounting (Financial) Statements»: Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation No. 157n dated October 4, 2023. Official website of the Ministry of Finance of the Russian Federation. URL: [https://minfin.gov.ru/ru/document?id\\_4=306759-federalnyi-standart-bukhgalterskogo-ucheta-fsbu\\_42023\\_bukhgalterskaya-finansovaya\\_otchetnost&ysclid=mcn0hntn ds356543220/](https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=306759-federalnyi-standart-bukhgalterskogo-ucheta-fsbu_42023_bukhgalterskaya-finansovaya_otchetnost&ysclid=mcn0hntn ds356543220/) (date of access: 02.07.2025).
16. Daniel J. B., Hefetz O., Weinstein M. M. Research: ESG Issues That Matter Most to People. Business and Society. July 18, 2023. URL: <https://hbr.org/2023/07/research-the-esg-issues-that-matter-most-to-people/> (date of access: 03.07.2025).
17. ESG Development in the SME Sector: Results of a Survey in Russian Regions. Center for Macroeconomic Research, Institute for Entrepreneurship and Economic Development. URL: [https://www.nifi.ru/images/FILES/Reports/Doklad\\_razvitie\\_ESG\\_v\\_regionah\\_.pdf/](https://www.nifi.ru/images/FILES/Reports/Doklad_razvitie_ESG_v_regionah_.pdf/) (date of access: 02.07.2025).
18. On approval of the goals and main directions of sustainable (including green) development in the Russian Federation: Order of the Government of the Russian Federation No. 1912-r dated July 14, 2021. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/401409630/?ysclid=mcy9mgaczf337603518/> (date of access: 20.06.2025).

Поступила в редакцию: 23.07.2025.

Принята к печати: 17.09.2025.



УДК 338.45:69  
DOI 10.14258/epb202563

## ПРОЕКТИРОВАНИЕ МОДЕЛИ ИДЕНТИФИКАЦИИ РИСКОВ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ С ПРИМЕНЕНИЕМ МЕТОДА PEST-АНАЛИЗА

М. Н. Семиколенова<sup>1</sup>, Л. А. Семина<sup>2</sup>, А. А. Кузьмина<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС» (Москва, Россия)

<sup>2</sup> Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

Строительная отрасль подвержена большому количеству рисков, обусловленных ситуацией неопределенности и связанных с множеством факторов: сложностью и уникальностью строительных проектов, вовлеченностью в проект нескольких участников договора подряда, значительной величиной капитальных вложений, длительностью производственного цикла, воздействием внешней среды. Возникающие корпоративные риски оказывают влияние не только на эффективность деятельности строительной организации, но и на стабильность, продуктивность производственной деятельности заказчиков, организаций смежных отраслей и экономику региона присутствия в целом.

Управление рисками строительного проекта является сложным, многоэтапным и комплексным процессом выявления и оценки внутренних и внешних рисков производственной деятельности. Настоящее исследование посвящено первому и наиболее важному этапу системы управления рисками в строительном производстве: выявлению и идентификации внешних рисков строительной отрасли. Целью статьи является разработка модели идентификации и оценки ключевых рисков организаций строительной отрасли Алтайского края, связанных с влиянием внешних факторов и направленных на создание механизма их митигации. Применение метода PEST-анализа для оценки основных параметров внешних рисков позволяет повысить объективность анализа, сформировать необходимую релевантную информацию для прогноза стоимости, качества и сроков строительного проекта. Предлагаемая модель идентификации внешних рисков строительной сферы включает последовательные и взаимосвязанные этапы: определение факторов внешней среды; анализ ключевых факторов риска с точки зрения вероятности и существенности воздействия на основные параметры строительного проекта; идентификация рисков строительного производства; разработка системы контроля и мониторинга в разрезе видов риска и с учетом особенностей объекта строительства. Апробация методики PEST-анализа в строительной отрасли Алтайского края позволила выделить ключевые риски, связанные с влиянием внешних факторов: политических, экономических, социальных и технологических.

**Ключевые слова:** экономика строительства, корпоративные риски, региональная экономика, управление рисками, экономический анализ, факторы внешней среды.

## DESIGNING A RISK IDENTIFICATION MODEL FOR THE CONSTRUCTION INDUSTRY USING THE PEST ANALYSIS METHOD

M. N. Semikolenova<sup>1</sup>, L. A. Semina<sup>2</sup>, A. A. Kuzmina<sup>1</sup>

<sup>1</sup> National Research Technological University "MISIS" (Moscow, Russia)

<sup>2</sup> Altai State University (Barnaul, Russia)

The construction industry is subject to a large number of risks caused by a situation of uncertainty and related to a variety of factors: the complexity and uniqueness of construction projects, the involvement of several contracting parties, significant capital investments, the duration of the production cycle, and environmental influences. Emerging corporate risks have an impact not only on the efficiency of the construction company, but also on the stability and productivity of the production activities of customers, organizations of related industries and the economy of the region of presence as a whole.

Risk management of a construction project is a complex, multi-stage and complex process of identifying and assessing internal and external risks of production activities. This study is devoted to the first and most important stage of the risk management system in the construction industry: the identification and identification of external risks in the construction industry. The purpose of the article is to identify and assess the key risks of organizations in the construction industry of the Altai Territory associated with the influence of external factors and aimed at creating a mechanism for their mitigation. The use of the PEST analysis method to assess the main parameters of external risks makes it possible to increase the objectivity of the analysis and generate the necessary relevant information for forecasting the cost, quality and timing of a construction project. The proposed model for identifying external risks in the construction sector includes sequential and interrelated stages: identification of environmental factors; analysis of key risk factors in terms of the likelihood and materiality of the impact on the main parameters of the construction project; identification of risks of construction production; development of a control and monitoring system in the context of risk types and taking into account the specifics of the construction site. The approbation of the PEST analysis methodology in the construction industry of the Altai Territory allowed us to identify the key risks associated with the influence of external factors: political, economic, social and technological.

**Keywords:** construction economics, corporate risks, regional economics, risk management, economic analysis, environmental factors.

Строительная отрасль занимает ключевое место в системе национальной экономики, она выступает в роли «преобразователя» инвестиционных ресурсов в форму капитальных вложений, создающих основу для дальнейшего экономического роста и развития региона. В то же время процесс строительного производства усложняется не только технологическими особенностями, но и многообразием субъектов строительной отрасли. Субъектами строительного процесса выступают: органы государственной власти и местного самоуправления; инвесторы; заказчики; застройщики; подрядные организации; саморегулируемые организации в области инженерных изысканий, архитектурно-строительного проектирования, строительства, реконструкции, капитального ремонта, сноса объектов капитального строительства. Внешние и внутренние факторы, связанные с осуществлением финансово-хозяйственной деятельности перечисленных субъектов строительного производства, расширяют границы рискового поля предпринимательской деятельности. Кроме того, специфика самого строительного процесса создает высокий уровень неопределенности, что связано с уникальными характеристиками конечного продукта (строительного объекта), особенностями технологического процесса, специфическими условиями труда, длительностью производственного цикла, а также использованием специализированной техники и оборудования. В этой связи первоочередное значение для строительных организаций имеет формирование системы управления рисками с учетом их взаимосвязи и взаимообусловленности, а также степени влияния на экономическую безопасность организации.

Целью настоящего исследования является идентификация и оценка ключевых рисков орга-

низаций строительной отрасли Алтайского края, связанных с влиянием внешних факторов и направленных на создание механизма их митигации. Исследование предполагает несколько этапов исследования, основанных на системном подходе к вопросам управления рисками и комплексном применении общенаучных, экономических, статистических приемов и методов.

На первом этапе исследования проведен статистический анализ основных показателей функционирования и развития строительной отрасли Алтайского края; с помощью социологического метода сбора информации выделены факторы, ограничивающие деятельность строительных организаций в России. Второй этап исследования состоял в систематизации и обобщении рисков строительного производства, связанных с влиянием как внешних, так и внутренних факторов. Сравнительный анализ данных, полученных на первом и втором этапе исследования, позволил определить влияние внешних факторов на реализацию строительного монтажа работ по проекту как наиболее существенное. Следующий этап исследования направлен на изучение возможностей применения метода PEST-анализа для оценки рисков в строительном секторе. В разрезе PEST-факторов дана оценка вероятности негативного влияния рискового события на сроки и эффективность строительных проектов; выделены виды рисков, обусловленные их влиянием. На заключительном этапе разработана модель применения PEST-анализа в системе управления рисками строительства.

**Результаты исследования.** Строительная отрасль Алтайского края достаточно стабильно функционирует, но демонстрирует признаки «сжатия» рынка производства. На протяжении

последних 3 лет объем выполненных СМР растет в сопоставимых ценах: в 2023 году — на 4% и в 2024 году — на 1,4%. Снижение темпов прироста объема выполненных работ в стоимостном выражении сопровождается отрицательной динамикой площади введенных в эксплуатацию зданий (рис. 1). Кроме того, статистические данные сви-

детельствуют о значительном сокращении объемов инвестиций в строительную отрасль Алтайского края на 30% (с 1188 млн руб. в 2023 году до 852 млн руб. в 2024 году) и, как следствие, увеличении степени изношенности строительных машин и оборудования до 55,5%<sup>1</sup>.

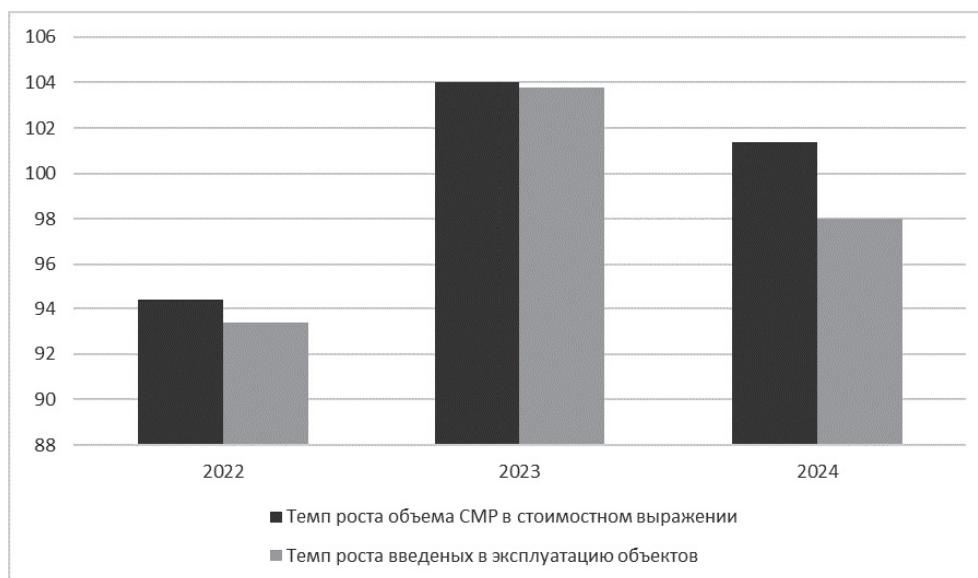


Рис. 1. Соотношение темпов роста объемов строительства в Алтайском крае в стоимостном и количественном выражении, %

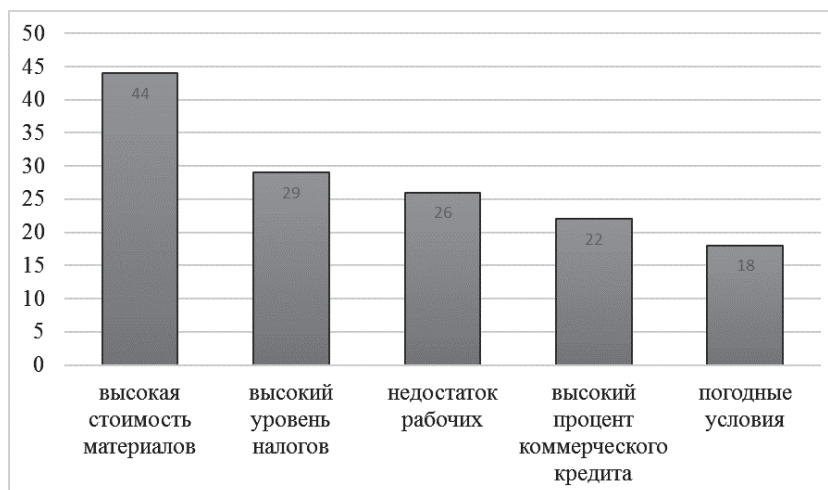


Рис. 2. Ключевые факторы, ограничивающие производственную деятельность строительных организаций на конец 2-го квартала 2025 г., %

По данным исследования, проведенного Росстатом во 2-м квартале 2025 года (рис. 2), респондентами были выделены следующие основные факторы, препятствующие эффективной работе организаций строительного комплекса: высокая стоимость стройматериалов (44%); уровень на-

логов (29%); недостаток квалифицированных рабочих (по 26%); высокий процент коммерческого кредита (22%); погодные условия (18%); конкуренция (17%); недостаток заказов (16%); недостаток финансирования (14%); неплатежеспособность заказчиков (11%). Также к факторам, ограничи-

<sup>1</sup> Управление Федеральной службы государственной статистики по Алтайскому краю и Республике Алтай. URL: <https://22.rosstat.gov.ru/folder/138217> (дата обращения 01.09.2025).

вающим производственную деятельность строительных организаций, были отнесены нехватка и изношенность строительных машин и механизмов, недостаток материалов<sup>2</sup>.

В целях обеспечения устойчивого развития организаций строительного комплекса в сложившихся условиях перспективным направлением может стать реализация подхода, основанного на систематическом анализе и мониторинге рисков деятельности организации. Суть данного подхода заключается в проведении качественной и количественной

оценки рисков деятельности организации на каждом этапе строительного процесса в целях их своевременного выявления и разработке мероприятий по их минимизации или же устранению. И, безусловно, первым этапом оценки рисков является их классификация. В таблице 1 обобщены и систематизированы факторы рисков в организациях строительного сектора на основании эмпирических исследований отечественных и зарубежных экономистов [1–4] и показателей интегрированной отчетности российских строительных организаций<sup>3</sup>.

Таблица 1

### Виды рисков строительного производства

Тип факторов риска	Виды риска
Производственные	Риски, связанные с выходом из строя используемого организацией оборудования и техники; риски, вызванные приобретением материалов ненадлежащего качества
Технологические	Риски, связанные с наличием необходимости в исправлении строительно-монтажных работ, выполненных ненадлежащим образом
Экономические	Наличие сложностей с материально-техническим снабжением, потеря конкурентоспособности, снижение объемов строительства, нарушение ритмичности строительного процесса, наличие финансовых диспропорций между участниками строительного процесса, увеличение объемов незавершенного строительства и др.
Социальные	Риски, связанные с высокой текучестью кадров, проблемами в наборе квалифицированных специалистов и др.
Маркетинговые	Риски, связанные с изменением спроса на возводимые объекты недвижимости, изменение предпочтений потенциальных покупателей, их неплатежеспособность и др.
Инновационные	Риски, связанные с проблематичностью внедрения в деятельность организации современной техники, моральное устаревание используемой техники и оборудования в организации, а также переходом на инновационные технологии строительного процесса
Организационные	Риски, связанные со срывом сроков сдачи объектов заказчику или же в эксплуатацию
Специфические	Риски, связанные с непредвиденным перемещением материальных и трудовых ресурсов на другой объект, отсутствие требуемой квалификации и т. д.
Политические	Риски, связанные с существующей политической ситуацией в стране, геополитической обстановкой, введением санкционной политики
Общэкономические	Ослабление курса национальной валюты; рост уровня инфляции и повышение ключевой ставки
Правовые	Риски, связанные со степенью совершенства законодательства в строительной отрасли, эффективностью существующей судебной практики, проработкой механизма ответственности за нарушение контрактных обязательств и пр.
Социальные	Связаны с возможностью остановки строительного процесса в результате наличия кадрового голода или же массового невыхода сотрудников на работу, срыве выполнения плановых заданий и др.
Отраслевые	Риски, связанные с осуществлением взаимодействия организаций строительного комплекса
Климатические и экологические	Риски, связанные с воздействием на строительный процесс погодных условий, общей экологической обстановки, сложившейся в данном регионе

Источник: составлено авторами.

Вопросы мониторинга рисков при осуществлении строительства объектов занимают ключевое место в экономических исследованиях, посвященных изучаемой отрасли. Большинство зарубежных

экономистов отмечают в качестве наиболее распространенного подхода к моделированию процесса управления рисками в строительных проектах выделение иерархии рисков, связанных с управлени-

<sup>2</sup> Федеральная служба государственной статистики. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/limit\\_fact\\_2kv-2025.PNG](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/limit_fact_2kv-2025.PNG) (дата обращения: 01.09.2025).

<sup>3</sup> Национальный Регистр корпоративных нефинансовых отчетов. URL: [https://rspp.ru/sustainable\\_development/registr/](https://rspp.ru/sustainable_development/registr/)

ем внутренними ресурсами и воздействием внешней среды, и используют для их идентификации мнения экспертов: мозговой штурм, опросы [5–7]. Например, W. Rajapakshe [8] разработал трехэтапную модель оценки рисков строительных организаций развивающихся стран на основе экспертной оценки. В качестве основных методов выявления рисков в строительстве отечественными учеными также называются экспертное оценивание, групповая мозговая атака [9, 10]. Применение экспертных методов позволяет дать качественную оценку вероятности наступления и существенности риска для строительной организации, но имеет и существенный недостаток — высокую зависимость от субъективного мнения эксперта. Как правило, экспертная оценка параметров предпринимательских рисков сводится к опросу, не предполагающему уточнение всех нюансов оценки, конкретных критериев определения уровня рисков и введению коэффициентов ранжирования рисков. Считаем, что дополнение экспертной методики приемами экономического анализа сложившейся рыночной среды и конкурентоспособности, ретроспективной информации по завершенным строительным проектам, прогнозных показателей финансово-хозяйственной деятельности организации с учетом общеполитических, экономических и законодательных изменений повысит эффективность системы управления рисками строительной организации, обеспечит менеджмент полной и релевантной информацией для разработки и обоснования стратегических и оперативных решений при реализации всех стадий строительного производства. В настоящем исследовании особое внимание уделяется выявлению влияния внешних факторов на ход строительного проекта по двум причинам: во-первых, именно внешние факторы являются наиболее значимыми с точки зрения влияния на конечный результат строительства, а во-вторых, риски, порождаемые множеством, иногда разнонаправленных внешних факторов, сложно идентифицировать и объективно оценить.

Одним из наиболее эффективных инструментов оценки и анализа внешней среды является PEST-анализ. Аббревиатура PEST расшифровывается как: Р — политические, Е — экономические, S — социальные, Т — технологические факторы. Тщательное изучение каждого из этих аспектов позволяет выявить потенциальные угрозы, которые будут препятствовать эффективному функционированию организации, а также обнаружить существующие возможности, которые будут способствовать

экономическому росту и развитию [11]. Думается, что методика PEST-анализа применима и для анализа внешних рисков факторов, способных оказать влияние на деятельность строительной организации в целом и эффективность реализации строительного проекта в частности. Результаты PEST-анализа строительного сектора Алтайского края представлены ниже.

Наибольшее влияние на деятельность строительных организаций Алтайского края оказывают факторы внутренней политики государства, связанные с ужесточением законодательства, которое применительно к строительной отрасли подвергается постоянным изменениям. Так, Федеральный закон от 14 февраля 2024 года № 17-ФЗ<sup>4</sup> внес значительные поправки в существующие нормы. В частности, ужесточены условия заключения и исполнения договоров подряда. Теперь подрядчики обязаны предоставлять более подробные отчеты о ходе строительства и соблюдении сроков. Кроме того, для строительных организаций произошло ужесточение законодательства в экологической сфере. Экологическая экспертиза стала необходимой процедурой для получения разрешений на строительство.

Воздействие этих факторов порождает следующие риски:

- а. Риски, связанные с наложением на организацию штрафных санкций со стороны контролирующих органов, а в случае выявления грубых нарушений и судебными исками.
- б. Риск снятия строительной организации с торгов, в случае неправильно оформленной с юридической точки зрения заявки на участие в тендере, просрочки подачи заявки, либо же предоставление документов не в полном объеме, что также приводит к существенным финансовым потерям.

Наиболее существенным экономическим фактором, оказывающим негативное влияние на деятельность строительных организаций, является рост уровня инфляции и процентных ставок. Центральный Банк России регулярно поднимает ключевую ставку, тем самым повышая стоимость кредитования, а значит сдерживает поступление денежной массы в экономику страны. Так, за рассматриваемый период она выросла с 8,5% в январе 2022 года до рекордных 21% с октября 2024 года<sup>5</sup>. Повышение ипотечных ставок негативно влияет на спрос на строящиеся объекты недвижимости и, как следствие, приводит к необходимости сниже-

<sup>4</sup> О внесении изменений в Федеральный закон «О содействии развитию жилищного строительства» и отдельные законодательные акты Российской Федерации»: Федеральный закон от 14.02.2024 № 17-ФЗ. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_469668/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_469668/) (дата обращения: 15.08.2025).

<sup>5</sup> Ключевая ставка банка России. URL: [https://cbr.ru/hd\\_base/KeyRate/](https://cbr.ru/hd_base/KeyRate/) (дата обращения: 15.08.2025).



ния объемов строительства, что негативным образом будет отражаться на финансовом результате деятельности организации.

С 20 сентября 2023 года в соответствии с Постановлением Правительства № 1474 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации по вопросам жилищного (ипотечного) кредитования граждан Российской Федерации»<sup>6</sup>, минимальный размер по ипотечным программам с государственной поддержкой был повышен с 15 до 20%, что в свою очередь сделало кредитование еще более недоступным для большинства населения. Кроме того, с 1 июля 2024 года прекратила свое действие программа льготной ипотеки на новостройки. Это была самая популярная программа льготного кредитования, которая стартовала в пандемию COVID-19 для поддержки строительных организаций.

В сентябре 2024 года большинство банков объявили о приостановке действия программы «Семейная ипотека» под 6% годовых, что было вызвано исчерпанием лимитов денежных средств, выделенных на ее субсидирование. Все это произошло из-за высокого спроса на семейную ипотеку, всего банкам выделяли 4,9 трлн руб. на выдачу ипотеки, которые к лету 2024 года были потрачены. В июле 2024 года Министерство финансов дополнительно выделило банкам 1 трлн руб., которые к сентябрю также были исчерпаны. Свое действие программа возобновила с 1 января 2025 года<sup>7</sup>.

Вместе с ростом процентных ставок на ипотечное кредитование происходит рост ставок и на кредитование строительных организаций. Кроме того, банки стали тщательнее проверять организации перед предоставления им кредитов, что также увеличивает риски отказа в предоставлении кредита организации.

Еще одним фактором негативного воздействия на организацию является наблюдающийся в последние несколько лет активный рост цен на строительные материалы. В среднем цены выросли за 2022–2024 гг. на 61%.

К основным причинам роста цен на стройматериалы относятся следующие:

- сложная логистика — большинство поставщиков строительных материалов после введения санкций прекратили деятельность на российском рынке, что повлияло на цепочки поставок и сделало цены менее пред-

сказуемыми, а сроки поставок непостоянными;

- постоянное снижение курса рубля по отношению к ведущим мировым валютам. Существенная часть строительных материалов до сих пор приобретается за иностранную валюту, а снижение курса рубля к этой валюте негативным образом сказывается на их стоимости;
- проблемы, связанные с невозможностью импортозамещения ряда критически важных материалов и оборудования. В частности, к таким позициям относятся лифтовое оборудование, сантехника, премиальные строительные материалы и прочее. В связи с этим строительные организации вынуждены закупать необходимые материалы через параллельный импорт, еще больше увеличивая стоимость приобретаемых материалов;
- острая нехватка рабочей силы приводит к существенному увеличению затрат на персонал и, как следствие, к увеличению себестоимости производимых строительных материалов. В условиях кадрового голода в целях удержания сотрудников на местах организации вынуждены устанавливать высокие заработные платы даже низкоквалифицированным рабочим.

Воздействие рассмотренных факторов на деятельность организации позволяет выделить следующие риски:

- а. Риск превышения запланированных сметой расходов, который является наиболее актуальным в случае, если договор подряда был заключен организацией в твердых ценах, то есть с уже фиксированной стоимостью работ, которая не может быть изменена после его подписания.
- б. Риск остановки строительного процесса из-за отсутствия заказов на строительство.
- в. Риск нехватки средств для выполнения договорных обязательств, в случае если по договору предполагается, что оплата работ будет произведена после их фактического выполнения.

Основу деятельности любой организации составляют ее сотрудники. Именно от них зависит эффективное выполнение поставленных целей

<sup>6</sup> О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации по вопросам жилищного (ипотечного) кредитования граждан Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 09.09.2023 № 1474 (ред. от 17.05.2024). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_456814/942187e97136f9da3feb24b6ff08de01d490cf/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_456814/942187e97136f9da3feb24b6ff08de01d490cf/) (дата обращения: 21.08.2025).

<sup>7</sup> Министерство финансов РФ. Государственная поддержка жилищного (ипотечного) кредитования. URL: <https://minfin.gov.ru/ru/performance/GovSupport/semya/> (дата обращения: 12.05.2025).

и успешное развитие организации в будущем. Ключевой проблемой строительной отрасли Алтайского края в данном направлении является кадровый голод. Наиболее всего в 2024 году строительная отрасль в Алтайском крае нуждается в следующих работниках: инженерах-конструкторах и проекти-

ровщиках (5,9% предложений о работе), инженерах ПТО (5,6%), менеджерах по продажам (5,4%), водителях (4,4%), прорабах (4,3%), машинистах (4,1%), разнорабочих (3,6%)<sup>8</sup>.

Основные причины сложившейся ситуации представлены в таблице 2.

Таблица 2

**Основные причины нехватки специалистов в строительной отрасли**

Причина	Описание
Тяжелые условия труда	Высокие физические нагрузки. Работа в неблагоприятных погодных условиях, на открытой строительной площадке и в неотапливаемых помещениях. Высокий уровень загрязненности воздуха на строительных площадках, вызванный работой транспортных средств (грейдеры, самосвалы, бульдозеры и т. д.), использованием химических веществ (краски, клеи, смеси), выделяющих вредные пары и т. д.
Утечка кадров	В 2024 году было подготовлено 1 346 специалистов, из них трудоустроено менее половины — 620
Уменьшение числа людей трудоспособного возраста	Из-за демографической ямы самая продуктивная рабочая группа (35–40 лет) ежегодно редет на 40 тыс. человек. При этом притока молодых сотрудников не хватает, чтобы безболезненно заместить более старшее поколение
Низкий престиж строительной профессии	Обусловлен пропагандой легкого заработка и фриланса, который не будет требовать особых умственных и физических усилий
Низкий уровень преподавания математических и технических предметов в школах	Сложность изучения для школьников математики и физики приводит к отсутствию приоритета при выборе технических направлений вузов

Источник: составлено авторами

Сложившаяся ситуация порождает следующие риски:

- Срыв сроков сдачи объектов строительства из-за нехватки рабочей силы.
- Потеря ценных специалистов, а также существенное увеличение расходов на поиск и обучение новых работников.

Кроме того, необходимо учесть и технологические факторы. Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации активно работает над созданием единой информационной среды по принципу «цифровой объект — цифровой регион — цифровая страна». Ключевым элементом данной системы выступают технологии информационного моделирования, которые позволяют объединить различные процессы строительства в единую систему. Применение таких технологий, по оценке Дом. РФ, позволит существенно сократить бумажный документооборот (до 85%), уменьшить сроки обработки документов (на 50%), а также снизить количество ошибок при проектировании (на 80%)<sup>9</sup>. Важнейшим прорывом в сфере цифровизации строительной отрасли является актив-

ное внедрение технологий искусственного интеллекта, который используется при проектировании, разработке строительной документации, а также контроле за всеми стадиями строительного процесса. По официальным данным, применение технологий искусственного интеллекта позволяет увеличить производительность труда строительных организаций на 40%.

Технологическим изменениям подверглась и строительная техника. В последнее время большинство организаций осуществляется активное внедрение строительного оборудования и техники, которые предполагают использование систем автоматизации управления, а также искусственного интеллекта. Применение же устаревшей с моральной точки зрения, а тем более с высоким физическим износом, строительной техники, способствует более низкой производительности труда и лишает организацию конкурентных преимуществ.

Воздействие всех этих факторов порождает следующие риски:

- Риск повышения ошибок при проектировании и расчетах, что приведет к дополнительным расходам.

<sup>8</sup> Названы самые дефицитные профессии среди строителей. URL: <https://realty.rbc.ru/news/66b61bed9a794755b6632956> (дата обращения: 07.08.2025).

<sup>9</sup> Цифровизация строительной отрасли в 2024 году. URL: <https://ibs.ru/media/tsifrovizatsiya-stroitelnoy-otrasli-v-2024-godu/> (дата обращения: 16.08.2025).

- б. Риск морального и физического устаревания активной части основных средств организации, что будет способствовать снижению производительности труда, а также

увеличению расходов на обслуживание и ремонт.

Обобщенная модель идентификации рисков строительного производства с применением методики PEST-анализа представлена на рисунке 3.



Рис. 3. Модель идентификации внешних рисков строительного производства

**Выводы.** Таким образом, проведенное исследование выявило текущее состояние строительной отрасли Алтайского края, выделило основные ограничивающие факторы ее развития: рост цен на строительные материалы и конструкции, высокий уровень налогов и ужесточение законодательства, недостаток квалифицированных сотрудников и высокий процент коммерческого кредита. Обеспечение экономической безопасности строительных организаций, своевременности выполняемых строительно-монтажных работ и запланированной эффективности строительного проекта

возможно при внедрении комплексной системы управления рисками, нацеленной на полноту, объективность, достоверность данных мониторинга и анализа. В целях повышения объективности экспертной оценки рисков, вызванных влиянием внешних, не зависящих от строительной организации, факторов предлагается применение подхода PEST-анализа. Предварительный учет внешних рисков при планировании строительного проекта позволит снизить вероятность их наступления и минимизировать дополнительные вмененные затраты при наступлении рискового события.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Варфоломеев В. П., Ди Ч. Инструменты управления рисками строительства и создания инфраструктуры олимпийских объектов в Пекине // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2010. Т. 6. № 15 (72). С. 68–76.
2. Байрактар М. Пространственные факторы организационно-экономического риска строительной организации // Велес. 2016. № 1–3 (31). С. 30–34.
3. Ким Б. Г., Шакир З. Н. Основные риски, возникающие в ходе реализации строительного проекта // Перспективы науки. 2019. № 7 (118). С. 131–134.
4. Богачев С. Н., Школьников А. А., Розентул Р. А., Климова Н. А. Строительные риски и возможности их минимизации // Строительные науки. 2015. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stroitelnye-riski-i-vozmozhnosti-ih-minimizatsii/viewer> (дата обращения: 21.03.2025).
5. Abdallah S., Fuentes-Bargues J. L., Ferrer-Gisbert P. S. Bibliometric analysis of the literature on risk management in the construction sector: Exploring current and future trends // Ain Shams Engineering Journal. 2024. Volume 15. URL: <https://doi.org/10.1016/j.asej.2024.102843> (дата обращения 01.09.2025).
6. Shibani A., Hasan D., Saaifan J., Sabboubbeh H., Eltaip M., Saidani M., Gherbal N. Financial risk management in the construction projects // Journal of King Saud University — Engineering Sciences. 2024. Volume 36. Issue 8. Part A. Pp. 552–561. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jksues.2022.05.001> (дата обращения 01.09.2025).
7. Baloia D., Priceb A. D. Modelling global risk factors affecting construction cost performance // International Journal of Project Management. 2003. Volume 21. Pp. 261–269.
8. Rajapakshe W. Critical risk factors influencing the management of disruptions in construction projects: Insights from recent challenges in Sri Lanka // Social Sciences & Humanities Open. 2025. Volume 12. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101748> (дата обращения 01.09.2025).
9. Ступакова О. Г. Методология управления рисками в строительстве // Вестник Института дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки. 2025. № 1 (73). С. 184–193.
10. Духанина Е. В., Хаметова А. Т. Реализация риск-ориентированного подхода в управление инвестиционно-строительным процессом // Вестник Евразийской науки. 2023. Том 15. № 2. URL: <https://esj.today/PDF/10SAVN223.pdf> (дата обращения: 01.09.2025).
11. Семиколенова М. Н., Глубокова Л. Г., Федорова С. Ю. Pest-анализ сельскохозяйственного производства региона // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2018. Т. 12. № 3. С. 16–24.

## REFERENCES

1. Varfolomeev V. P., Di Ch. Risk management tools for the construction and infrastructure of Olympic facilities in Beijing. National interests: Priorities and security. 2010. Vol. 6. No. 15 (72). Pp. 68–76.
2. Bayraktar M. Spatial factors of organizational and economic risk of a construction organization. Velez. 2016. No. 1–3 (31). Pp. 30–34.
3. Kim B. G., Shakir Z. N. The main risks arising during the implementation of the construction project. Perspectives of science. 2019. No. 7 (118). Pp. 131–134.
4. Bogachev S. N., Shkolnikov A. A., Rozentul R. A., Klimova N. A. Construction risks and possibilities of their minimization. Building sciences. 2015. No. 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stroitelnye-riski-i-vozmozhnosti-ih-minimizatsii/viewer> (date of access: 21.03.2025).
5. Abdallah S., Fuentes-Bargues J. L., Ferrer-Gisbert P. S. Bibliometric analysis of the literature on risk management in the construction sector: Exploring current and future trends. Ain Shams Engineering Journal. 2024. Volume 15. URL: <https://doi.org/10.1016/j.asej.2024.102843> (date of access: 01.09.2025).
6. Shibani A., Hasan D., Saaifan J., Sabboubbeh H., Eltaip M., Saidani M., Gherbal N. Financial risk management in the construction projects. Journal of King Saud University — Engineering Sciences. 2024. Volume 36. Issue 8. Part A. Pp. 552–561. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jksues.2022.05.001> (date of access: 01.09.2025).
7. Baloia D., Priceb A. D. Modelling global risk factors affecting construction cost performance. International Journal of Project Management. 2003. Volume 21. Pp. 261–269.
8. Rajapakshe W. Critical risk factors influencing the management of disruptions in construction projects: Insights from recent challenges in Sri Lanka. Social Sciences & Humanities Open. 2025. Volume 12. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101748> (date of access: 01.09.2025).

9. Stupakova O. G. Methodology of risk management in construction. Bulletin of the Institute of Friendship of the Peoples of the Caucasus (Theory of economics and management of the national economy). Economic sciences. 2025. No. 1 (73). Pp. 184–193.

10. Dukhanina E. V., Khametova A. T. Implementation of a risk-based approach to investment and construction process management. Bulletin of Eurasian Science. 2023. Volume 15. No. 2. URL: [https://esj. today/PDF/10SAVN223.pdf](https://esj.today/PDF/10SAVN223.pdf) (date of access: 01.09.2025).

11. Semikolenova M. N., Glubokova L. G., Fedorova S. Y. Statistical analysis of agricultural production in the region. Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management. 2018. Vol. 12. No. 3. Pp. 16–24.

Поступила в редакцию: 06.10.2025.

Принята к печати: 11.11.2025.

---



УДК 339.13.017:659.127.6:637.3  
DOI 10.14258/epb202564

## ОСОБЕННОСТИ БРЕНДИНГА НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ СЫРА

Н. М. Сурай<sup>1</sup>, В. А. Сурай<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова (Москва, Россия)

<sup>2</sup>Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ» (Москва, Россия)

В условиях стремительного роста цифровых технологий целевая аудитория становится все более требовательной к качеству и уникальности предлагаемых брендов. Компаниям необходимо постоянно искать новые пути, чтобы выделяться на фоне конкурентов. Одним из ключевых направлений, формирующих современные стратегии брендинга, является цифровизация и персонализация взаимодействия с клиентами. Успешный бренд создает устойчивое конкурентное преимущество, что, в свою очередь, способствует росту рентабельности и улучшению рыночных показателей. В настоящий момент уровень брендируемости на отечественном рынке сыров относительно невысок, но демонстрирует тенденцию к росту. Основу ассортимента сыров России составляют полутвердые сыры — 42,4%, мягкие сыры — 21%, сыры типа Швейцарского — около 10,6%. В 2023 году белорусская марка «Брест-Литовск» стала лидером на российском рынке сыров. Доля этой марки в продажах всех видов сыров в крупнейших торговых сетях увеличилась с 5,8 до 7% в денежном выражении, что позволило ей вытеснить прежнего лидера, компанию Hochland, чья доля возросла с 6,3 до 6,7%. На третьем месте — марка «Ламбер» от компании PepsiCo, чья доля в продажах уменьшилась с 5,1 до 4,6%. При условии, что средний темп роста потребления останется на уровне 3% в год, к 2030 году потребление сыра в России может достичь 9 кг на душу населения.

**Ключевые слова:** бренд, брендинг, сыр, сырные продукты, спрос, конкуренция, потребление, производство, торговые марки.

## BRANDING FEATURES IN THE RUSSIAN CHEESE MARKET

N. M. Suray<sup>1</sup>, V. A. Suray<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Plekhanov Russian University of Economics (Moscow, Russia)

<sup>2</sup>National Research Nuclear University MEPhI (Moscow, Russia)

With the rapid growth of digital technologies, the target audience is becoming more demanding of the quality and uniqueness of the brands offered. Companies need to find new ways to stand out from the competition. One of the key areas shaping modern branding strategies is digitalization and personalization of customer interaction. A successful brand creates a sustainable competitive advantage, which, in turn, contributes to increased profitability and improved market performance. At the moment, the level of branding in the domestic cheese market is relatively low, but it shows an upward trend. The Russian cheese assortment is based on semi — hard cheeses (42.4%), soft cheeses (21%), and Swiss cheeses (about 10.6%). In 2023, the Belarusian brand Brest-Litovsk became the leader in the Russian cheese market. The share of this brand in sales of all types of cheeses in the largest retail chains increased from 5.8% to 7% in monetary terms, which allowed it to displace the former leader, Hochland, whose share increased from 6.3% to 6.7%. In third place is the Lambert brand from PepsiCo, whose share in sales decreased from 5.1% to 4.6%. Provided that the average consumption growth rate remains at 3% per year, by 2030, cheese consumption in Russia may reach 9 kg per capita.

**Keywords:** brand, branding, cheese, cheese products, demand, competition, consumption, production, trademarks.

**Введение.** Развитие брендинга сыров формирует российскую культуру потребления собственно сыров и повышает лояльность потребителя к отечественному сырделию. Рос-

сийский рынок сыров, как и мировой, испытывает рост доли брендируемой продукции. Это связано с увеличением потребительского спроса на качественный и широко известный ассортимент сы-

ров, а также с активным продвижением брендов со стороны производителей. В настоящий момент уровень брендируемости на отечественном рынке сыров относительно невисок, но демонстрирует тенденцию к росту. Так, в 2024 году доля брендованных сыров составляла приблизительно 50% от общего объема рынка сыродельной продукции. Бренд создается как коммерческое предложение, основываясь на четко выраженном позитивном имидже продукта, который включает в себя уникальные возможности для удовлетворения тех или иных запросов потребителей [1]. Для того, чтобы выжить в современном мире и удержаться на высоких конкурентных позициях, бренд вынужден активно развивать свои отношения с потребителем. Потребление сыра — не просто удовлетворение потребности в пище, но и духовное, культурное и эстетическое насыщение. Так, исследование, выполненное Клубом маркетологов молочной отрасли среди жителей России в 2024 году, показало, что 20% потребителей уверены в своих знаниях относительно характеристик сыров, а 69% считают,

что обладают недостаточными знаниями, но стремятся их улучшить<sup>1</sup>. Особенностью потребления сыра в России является высокая лояльность к сорту, а не к марке.

Рынок сыров продолжает оставаться перспективным и для внутреннего спроса, и для развития экспорта. Согласно данным аналитического агентства BusinesStat, в 2024 году объем продаж сыров и сырных продуктов возрос на 5%, составив 1,26 млн тонн, что на 60 тыс. тонн больше, чем в 2023 году (рис. 1). В период с 2020 по 2024 год общий объем продаж сыров и сырных продуктов в России увеличился на 31%: с 0,96 млн тонн в 2020 году до 1,26 млн тонн в 2024 году. В структуре продаж преобладают натуральные сыры, доля которых за пять лет выросла с 81 до 84%, в то время как доля сырных продуктов сократилась с 19 до 16%. В настоящее время на рынке сыров преобладает несколько крупных брендов, которые занимают значительную долю продаж, например, ООО «ЮКМП», ГК «Фудлэнд», АО «Вимм-Билль-Данн», ООО «ВАМИН Татарстан» и др.

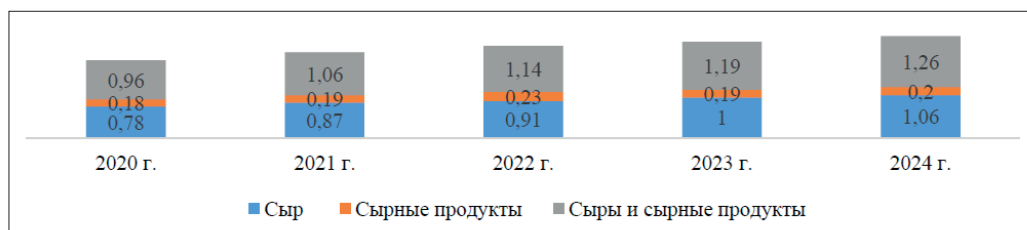


Рис. 1. Динамика продаж сыров и сырных продуктов в РФ, 2020–2024 гг., млн т<sup>2</sup>

Введение в 2020 году правил продажи определенных видов товаров оказало значительное воздействие на структуру рынка. Эти правила требуют информирования потребителей о содержании заменителей молочного жира в молочной продукции. Согласно установленным нормам, продукт, содержащий растительные жиры, не имеет права называться «сыром», и на его упаковке обязательно должна быть указана информация о наличии заменителей молочного жира. Кроме того, такая продукция должна размещаться в торговых точках отдельно от натуральных сыров. Внедрение данных регуляторных мер существенно повысило прозрачность рынка для потребителей, позволив им более осознанно делать выбор при покупке. В результате наблюдается постепенное перераспределение предпочтений в пользу натуральных сыров.

Ключевыми трендами на рынке сыров является рост популярности альтернативных сыров,

в частности веганских, а также расширение ассортимента органических и фермерских сыров, сыров с пробиотиками. Ключевым фактором, влияющим на развитие сырного рынка, является растущий интерес к здоровому питанию и экологической устойчивости. Большинство потребителей предпочитают продукты местного производства, что способствует развитию местных сыроварен. Прогнозы до 2029 года указывают на дальнейший рост рынка сыров, особенно в сегменте премиальных и специализированных продуктов. Увеличение покупательной способности населения и интерес к новым вкусам и текстурам будут способствовать расширению ассортимента и увеличению объемов продаж. В РФ пока не получил широкого распространения территориальный брендинг — инструмент формирования имиджа определенных регионов за счет выпускаемых в них товаров, в том числе и продовольственных [2]. Как считают иностранные ученые M. E. Cawley, S. M. Gaffey,

<sup>1</sup> Кротов А. Российские потребители полутвердого и твердого сыра 2024 года // Российский продовольственный рынок. 2024. № 4. URL: <https://foodmarket.spb.ru/archive/2024/223249/223254/> (дата обращения: 01.06.2025).

<sup>2</sup> В 2020–2024 гг. продажи сыров и сырных продуктов в России увеличились на 31%: с 0,96 до 1,26 млн т. URL: <https://marketing.rbc.ru/articles/15725/> (дата обращения: 01.06.2025).

D. Gillmor, P. McDonagh, P. Commins, B. McIntyre и M. Henschion, для ряда стран национальные образы становятся очень важной частью брендинговых стратегий [3].

Стабильный рост потребления сыров, разнообразие продукции сыроделия, высокая лояльность потребителей к брендам, а также готовность российских потребителей дегустировать сыры с улучшенными характеристиками, позволяют характеризовать российский рынок сыров как привлекательный для развития уже существующих и вывода новых брендов.

Основными источниками информации при подготовке статьи явились: базы данных Федеральной службы государственной статистики, базы данных Министерства промышленности и торговли РФ, аналитические материалы Министерства экономического развития РФ, отраслевые новостные

издания и экспертные оценки участников рынка сыров.

**Результаты и их обсуждение.** Объемы производства сыров в России за последние 6 лет представлены на рисунке 2. По данным Росстата, объем производства сыров в России увеличился на 55,8% — с 540 тыс. тонн в 2019 году до 841 тыс. тонн в 2024 году<sup>3</sup>. Этот рост сопровождался значительными изменениями в структуре предложения, игроках и потребительских предпочтениях. Помимо препятствий, обусловленных санкциями, рынок сыров подвергся влиянию пандемии COVID-19. К ключевым результатам можно отнести изменения в предпочтениях потребителей, а также возращение значимости состава сыра и технологий его производства. В 2023 году наблюдался рост спроса на натуральные сыры без применения заменителей молочного жира.



Рис. 2. Объем производства сыров (без учета сырных продуктов) в России за период 2019–2024 гг.<sup>4</sup>

В сфере сыродельного производства качество молока-сырья играет ключевую роль [4]. Производство сыров демонстрирует положительную динамику на протяжении последних лет, что способствует увеличению уровня брендинга. Одним из факторов, способствующих росту объемов производства натуральных сыров, является принятие

поправок к техническому регламенту Таможенного союза «О безопасности молока и молочной продукции», которые обязывают информировать потребителей о наличии заменителей молочного жира. Соотношение между объемами производства сыров и сырных продуктов, иллюстрируется на рисунке 3.

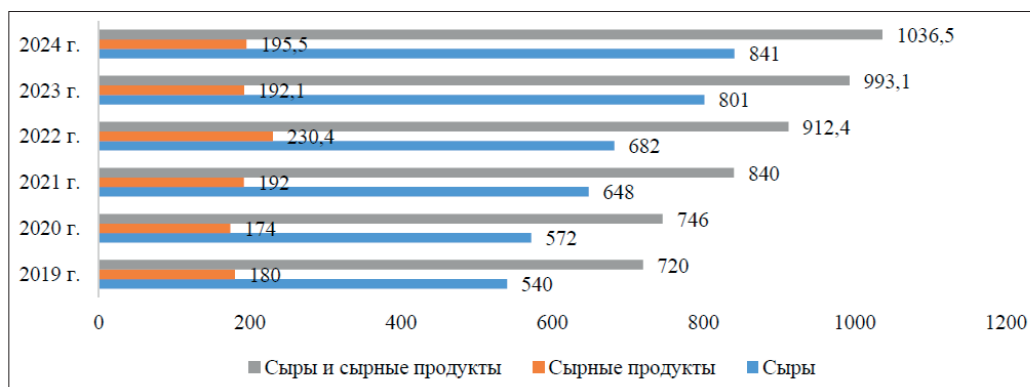


Рис. 3. Динамика объемов производства сыра и сырных продуктов в РФ, 2019–2024 гг., тыс. т<sup>31</sup>

<sup>3</sup> Производство сыров в РФ, динамика по годам 2010–2024 год. URL: <https://agromics.ru/novosti/syr/> (дата обращения: 01.06.2025).

<sup>4</sup> Молочная отрасль России. URL: <https://data.milknews.ru/> (дата обращения: 01.06.2025).

В общем, сыр продолжает оставаться наиболее быстро развивающейся категорией в молочном сегменте: за последние 5 лет его потребление увеличилось на 56%, а с учетом прогнозируемого роста рынка сыров к 2030 году — на 81% (рис. 4). Средне-

годовой темп роста рынка сыров составляет около 11%. Приоритет отдается производству востребованных сортов сыра, таких как «Моцарелла», «Гауда» и «Чеддер», которые занимают доминирующие позиции по объемам продаж.

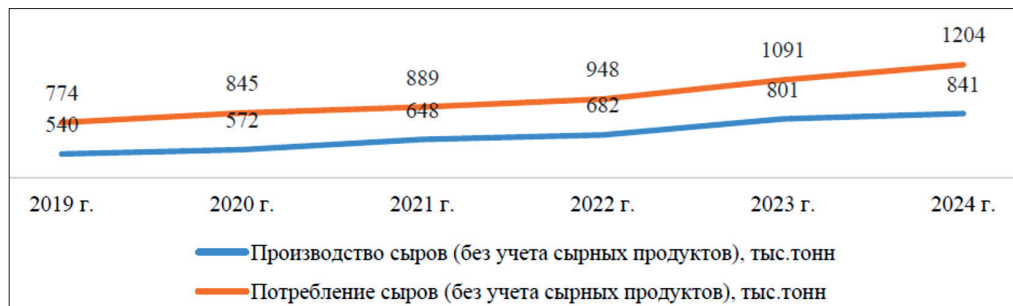


Рис. 4. Динамика объемов производства и потребления сыров (без учета сырных продуктов), тыс. тонн

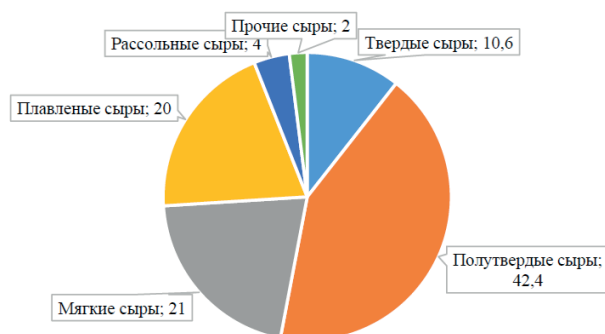


Рис. 5. Структура производства сыров по видам, 2024 г.

В структуре производства сыров лидируют полутвердые сыры (рис. 5).

Исследования Клуба маркетологов молочной отрасли в области потребительских предпочтений сыра показали, что 60% потребителей получают информацию о бренде на молочной полке. Это свидетельствует о том, что упаковка является двигателем продаж в категории сыров, 29% получают информацию в Интернете, 15% — в социальных сетях. Наиболее упоминаемые бренды, рекламу которых

встречают потребители в Москве, Екатеринбурге, Санкт-Петербурге, Ростове-на-Дону, Новосибирске — «Ламбер», «Hochland», «Село Зеленое», «Брест-Литовск», «Белебеевский»<sup>5</sup>.

По итогам 2025 года участники рынка сыров прогнозируют сохранение положительной тенденции в потребления сыров на уровне 10–12%. Однако в среднесрочной перспективе ожидания представителей отрасли менее оптимистичны: среднегодовой прирост потребления сыров будет зависеть от роста реальных доходов населения. Годовой прирост, в свою очередь, будет соотноситься с планируемым Министерством экономического развития РФ увеличением доходов и не превысит 2,5–3,0%. Таким образом, к 2030 году общее потребление сыров в России может достичь 1,4 млн тонн, что будет означать рост на 16% по сравнению с уровнем 2024 года. На данный момент уровень потребления сыров в России составляет 7,1 кг на душу населения, это соответствует нормам, рекомендованным Министерством здравоохранения России (рис. 6). Лидирующими странами по мировому потреблению сыра являются Франция, Финляндия, Германия, Греция и Люксембург [5].

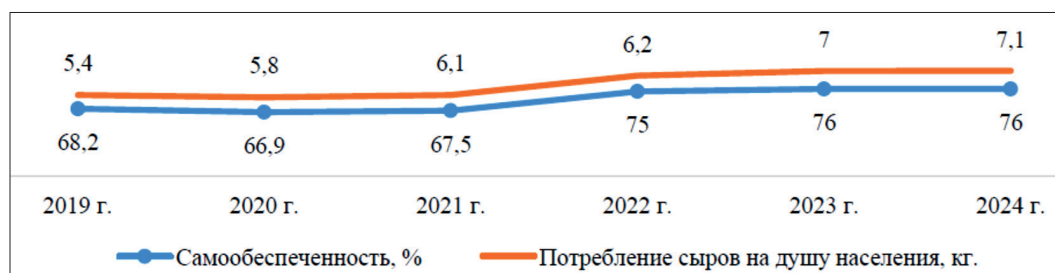


Рис. 6. Самообеспеченность сырами и потребление сыров на душу населения в РФ

<sup>5</sup> Чаще всего за сыром в России ходят жители Екатеринбурга. URL: <https://dairymarketing.club/tpost/i4zr3too31-chasche-vsego-za-sirom-v-rossii-hodyat-z/> (дата обращения: 12.06.2025).

При условии, что средний темп роста потребления останется на уровне 3% в год, к 2030 году потребление сыра в России может достичь 9 кг на душу населения. Согласно результатам исследования, проведенного Клубом маркетологов молочной отрасли, 65% потребителей приобретают полутвердые и твердые сорта сыра не реже одного раза в неделю. Наиболее популярным у российских потребителей является твердый желтый сыр.

В мире существует более 2 тыс. видов сыров, но наиболее распространены из них не менее четырех сотен сортов. Международный гастрономический путеводитель Taste Atlas в рамках рейтинга «100 лучших сыров в мире» представил топ-10 самых популярных сыров (рис. 7).



Рис. 7. Топ-10 самых популярных видов сыра в мире<sup>6</sup>

Основу ассортимента сыров России традиционно составляют полутвердые сыры — 42,4%, доля мягких сыров — 21%, сыры типа Швейцарского — около 10,6%. Отметим основные виды сыров, которые пользуются наибольшим спросом у отечественных потребителей: «Российский», «Ламбер», «Арла Натура», «Король Артур», «Пошехонский», «Костромской», «Пармезан» и «Моцарелла». Популярны у отечественных потребителей швейцарские и голландские сыры. На популярность сыра влияет цена продукции. Сорта сыра с высокой ценой покупают по особому случаю, а на каждый день отечественные потребители предпочитают продукцию из среднего ценового сегмента.

Объективные (измеряемые) и субъективные факторы, используемые при отборе сыропроизводителей, участвующих в рейтинговании на известность вида сыра у потребителей: известность бренда/компании в поисковых системах и репутация

(отзывы), ассортимент, опыт работ на рынке, доступность бренда. Наиболее известными сортами сыров среди российских потребителей являются: «Российский», «Голландский», «Пармезан», «Гауда», «Маасдам» (рис. 8).

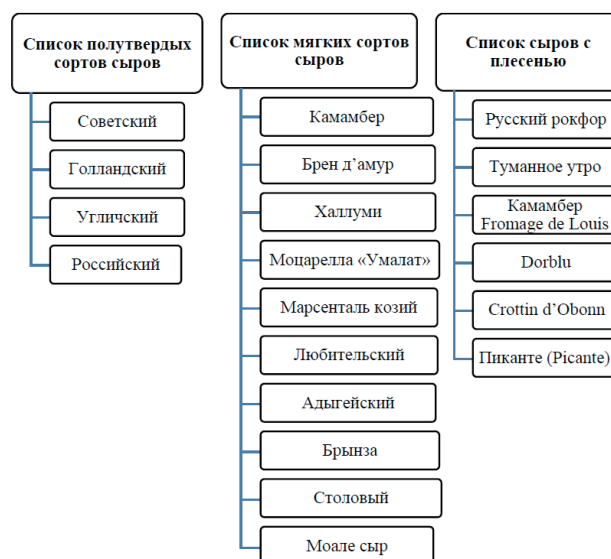


Рис. 8. Список популярных полутвердых, мягких сортов сыра, предпочитаемых российскими потребителями, апрель 2025 г.<sup>7</sup>

«Советский» сыр популярен среди потребителей, которые отдают предпочтение такому производителю как АО «Кипринский молочный завод». «Угличский» вид сыра производит ГК «Кабош». Основными российскими производителями сыра «Голландский» являются «ООО Мясокомбинат «Звениговский», фирма «Столица молока». «Российский» сыр — от Valio и ОКЕЙ.

Большинство потребителей приобретают сыродельную продукцию ООО «Адыгейский молочный завод», в котором производят адыгейские сыры. В продаже имеется, например, сыр «Дар Гор Адыгейский 45%».

Сыр «Моале» славится легкой усвояемостью, большим содержанием кальция. Встречается много одобрительных отзывов о сыродельной продукции АО «Племенной завод Приневское». Реализацией сыра «Столовый» успешно занимается АО «Кезский сырзавод».

Среди отечественных марок сыров наибольшую популярность в 2024 году получили бренды, предлагающие качественную продукцию по доступной цене. Так, марки «Сырная лавка», «Сырный

<sup>6</sup> Рейтинг самых популярных в мире сыров. URL: <https://agrotrend.ru/news/35728-reyting-samyh-populyarnyh-v-mire-syrov/> (дата обращения: 13.06.2025).

<sup>7</sup> Рейтинг лучших российских сыров на 2025 год. URL: <https://vyborok.com/rejting-luchshih-rossijskih-syrov/> (дата обращения: 13.06.2025).



дом» и «Родные просторы» вошли в тройку лидеров по объемам продаж<sup>8</sup>. Основные характеристики твердых и полутвердых сыров, на которые обращают внимание потребители при их выборе, отражены на рисунке 9.



Рис. 9. Характеристики сыров, на которые обращают внимание потребители при их выборе

Игроки рынка используют разные бренд-стратегии (табл. 1).

Сыродельные компании успешно конкурируют как с зарубежными, так и с локальными соперниками, что способствует активному развитию брендинга на российском рынке сыра. Крупные сыродельные компании применяют различные стратегии брендинга для привлечения покупателей. Европейские производители, например, используют портфели брендов, где зонтичные бренды охватывают не более двух продуктов. В то же время российские компании, как правило, придерживаются стратегии зонтичного бренда, предлагая широкий ассортимент товаров под собственным брендом. Рейтинг топ-10 производителей сыра по объему производства представлен в таблице 2.

Таблица 1

#### Бренд-стратегии крупных игроков рынка сыра

Компании	Бренды	Сыры				Другие молочные продукты
		Твердые и полутвердые	Мягкие	Рассольные	Переработанные (плавленные)	
ООО «Юговской комбинат молочных продуктов»	Юговский комбинат молочных продуктов	«Легкий», Пармезан и др.	Моцарелла и др.	Сулугуни и др.	Продукт сырный плавленный Дружба и др.	Масло Крестьянское и др.
	Маслозавод Нытвенский	Российский, Костромской и др.			Продукт сырный плавленный Костромской и др.	Творог, кефир и др.
ГК «Фудлэнд»	Радость Вкуса	Мраморный, Масдам Gold, Львиное сердце, Рыжий чеддер и др.			Плавленный сыр с белыми грибами 35% и др.	Сметана, масло Крестьянское и др.
	Продукты из Елани	Сыр Легкий 20%, Топленое молочко			Голландский, Янтарь и др.	Кефир, молоко пастеризованное 3,2% и др.
	Львиное сердце	Львиное сердце и др.			Плавленный сыр «Львиное сердце» козий и др.	
	Мои просторы	Продукт белково-жировой «Столичный» и др.				
	Монарх	Сыр Монарх, 45%				
	Король Севера	Сыр Король Севера, 45% и др.				
	Excelsior	Пармезан, Сардо, Chevre				
	VardeVaal	VardeVaal 45%				
	Dontaler	Сыр Dontaler				
	X-tra fit	Сыр X-traFit				
	PizzaMaster		Высококачественный белково-жировой продукт PizzaMaster «EXPERT» с массовой долей жира 50%			



<sup>8</sup> Рынок сыра в РФ в 2023–2024 году — анализ и прогнозы. URL: <https://ragradus.ru/blog/rynok-syra-v-rf-v-2023-2024-godu/> (дата обращения: 13.06.2025).

Окончание таблицы 1

Компании	Бренды	Сыры				Другие молочные продукты
		Твердые и полутвердые	Мягкие	Рассольные	Переработанные (плавленые)	
Компания PepsiCo (Вимм-Билль-Данн)	Ламбер	Сыр «Ламбер»				Сметана, творог и др.
ГК «ВАМИН»	ВАМИН	Пармезан, Эдам и др.				Сливочное масло и др.
СК «Ичалковский»	ТМ Ичалки	Сыр «Фарбье», Презент и др.			Сыр «Колбасный копченый» и др.	Сливочное масло
СЗ «Сармич»	Сармич	Пармезан премиум и др.				Сливочное масло
ТнВ «Сыр Стародубский»	Стародуб	Сыр Стародуб Российский Био и др.	Мягкий сыр «Чечил» спагетти и др.	Сыр «Сулугуни»	Молокосодержащий продукт «Янтарный» колбасный копченый	Молоко, кефир и др.
	Emandhof	Сыр Emandhof Classic и др.				
	Lattesco		Сыр Lattesco «Mozzarella mini»	Сыр Lattesco брынза	Творожный сыр «Lattesco» с грибами	Творог Lattesco
	Guten Tag				Сыр Guten tag! и др.	
ГК «Киприно»	Киприно	Советский, Алтайский и др.				
DMK Group/ООО «Бобровский сыродельный завод»	Oldenburger	Сыр Oldenburger с томатом и базиликом				
	Бобровский сыр	Сыр Сливочный и др.				
	Ларец	Сыр Ларец				
	Flaman	Фламан				
	Гордость Губернии				Плавленый сыр Гордость Губернии с грецким орехом 45%	
	Casarelli		Grassan Blue			

Таблица 2

Рейтинг Топ-10 производителей сыра по объему производства, 2024 г.<sup>9</sup>

Место в рейтинге	Бренды	Название компании	Бренды	Объем производства, тыс. т
1 место		ООО «Юговской комбинат молочных продуктов» (Пермский край)	Юговский комбинат молочных продуктов, Маслозавод Нытвенский	47
2 место		ГК «Фудлэнд» (Москва)	Радость Вкуса, Продукты из Елани, Львиное сердце, Король Севера, Мои просторы, Excelsior, VardeVaal, Dontaler, Монарх, X-tra fit	31,3

<sup>9</sup> Производство сыров в РФ, динамика по годам 2010–2024 год. URL: <https://agromics.ru/novosti/syr/> (дата обращения: 13.06.2025).

Окончание таблицы 2

Место в рейтинге	Бренды	Название компании	Бренды	Объем производства, тыс. т
3 место		Компания PepsiCo (Вимм-Билль-Данн) (Москва)	Ламбер	23
4 место		ГК «ВАМИН» (Республика Татарстан)	ВАМИН	19,8
5 место	 	Сыродельный комбинат «Ичалковский»/Сыроваренный завод «Сармич» (Республика Мордовия)	ТМ Ичалки, Сармич	19,3
6 место		Товарищество на Вере «Сыр Стародубский» (Брянская область)	Стародуб, Emandhof, Lattesco, Guten Tag	18,1
7 место		ГК «Киприно» (Алтайский край)	Киприно	17
8 место		DMK Group/ ООО «Бобровский сыродельный завод» (Воронежская область)	Ларец, Oldenburger, Flaman	16,4
9 место		АМП «Дамол» (Самарская область)	Пестравка, Mr. Chedd, Сырная тарелка, Granabella и другие	15,7
10 место		ГК «Доминант» (Москва)	Сыродел, Староминские	15,3

Импортные бренды продолжают занимать определенные позиции в премиальном сегменте, несмотря на ограниченный ассортимент. К примеру, сыры из Франции и Италии пользуются спросом у потребителей с высоким уровнем дохода. В 2024 году российские бренды укрепили свои позиции благодаря повышению качества продукции и увеличению инвестиций в маркетинг.

Развитие рынка сыра обусловлено изменением потребительских предпочтений в области упа-

ковки. В 2023 году весовой сыр стал наиболее популярным, составив 55% от общего объема продаж. На втором месте находится нарезанный сыр с долей 30%, в то время как тертый сыр занял 15%. В настоящее время наблюдается рост интереса к фасованному сыру, особенно в нарезках. Это связано с увеличением доли готовых продуктов в рационе потребителей и развитием сетевого ритейла, где такие товары занимают значительное место на полках.

Залог процветания сыродельного предприятия — это успех его продукции на рынке. В условиях жесткой конкуренции на фоне возрастающего спроса на премиальные, крафтовые, региональные, диетические сыры главными факторами успеха становятся высокое качество, безопасность, условия хранения, уникальный вкус и аромат. По данным NTech, на конец 2024 года доля российских сыров в крупнейшем ритейле составляла 80%. На территории Российской Федерации доля 20 крупнейших производителей сыра составляет 75% от общего выпуска полутвердых сыров.

По данным исследовательской компании NTech, в 2023 году белорусская марка «Брест-Литовск» стала лидером на российском рынке сыров. Доля этой марки в продажах всех видов сыров в крупнейших торговых сетях увеличилась с 5,8 до 7% в денежном выражении, что позволило ей вытеснить прежнего лидера, компанию Hochland, чья доля возросла — с 6,3 до 6,7%. На третьем месте осталась марка «Ламбер» от компании PepsiCo, чья доля в продажах уменьшилась с 5,1 до 4,6%. Бренд «Брест-Литовск» принадлежит компании «Савушкин продукт», производящей сыр, молоко и сливочное масло.

Отметим факторы, которые влияют на успех брендов:

- рост рынка и перспективы его брендирования;
- условия для дифференциации брендов;
- инновационность продукта;
- уникальные свойства продукта, которые будут выделять его среди конкурентов;
- сырье и материалы, из которых производится собственно продукт;
- технологии производства;
- контроль качества: некачественный либо произведенный с серьезными нарушениями товар априори не может быть брендом;
- осознание производителем той самой потребности, которую планируется удовлетворять, основная идея и позиционирование;
- изменение потребительских предпочтений, открывающее возможности для развития брендов.
- бренд-стратегии.

*Бренд-рычаг* («запускающий бренд») — это бренд, косвенно обеспечивающий рост продаж продукции в будущем. Так, бренд сыра «Excelsior» является бренд-«рычагом» для ГК «Фудлэнд» в сегменте твердых сыров.

*Стратегический бренд* — это бренд, развиваемый с целью доминирования на рынке и получения высокой прибыли в будущем. Так, стратегическим брендом ООО «Угличский сыродельно-молочный

завод» являются органические сыры бренда «Угличское Поле».

*Бренд «дойная корова»* — это бренд, позволяющий получать прибыль при незначительных вложениях и обеспечивающий компании возможность за счет широкой потребительской базы инвестировать средства в развитие и поддержку других типов брендов. К примеру, для организации «Рубцовский молочный завод» филиал АО «Вимм-Билль-Данн» — это бренд сыра «Ламбер». В настоящее время сыр «Ламбер» занимает одну из ведущих позиций среди наиболее известных брендов на российском рынке сыров. По оценкам специалистов, этот продукт знаком примерно 93% отечественных потребителей. Тремя основными факторами успеха данного сыра являются его вкус, удобная упаковка и доступность на полках магазинов.

Одним из ключевых трендов является акцент на создании уникального пользовательского опыта. В условиях увеличивающейся конкуренции и избытка информации брендам требуется выделяться, предлагая клиентам оригинальные и запоминающиеся впечатления. Это может включать использование технологий дополненной и виртуальной реальности, персонализированные предложения и коммуникации, а также разработку интерактивного контента.

Выделим ключевые тренды, определяющие развитие бренда и играющие значительную роль в формировании маркетинговых стратегий:

1. В 2025 году ожидается рост интереса к интерактивному контенту и виртуальной реальности в сфере брендинга. Все больше компаний начинают применять технологии дополненной и виртуальной реальности для создания уникальных и увлекательных клиентских опытов, тем самым расширяя возможности взаимодействия с брендом.

2. Персонализация и адаптивность. С развитием технологий и увеличением доступа к данным в 2025 году компании будут стремиться к повышению уровня персонализации своих коммуникаций и продуктов. Потребители высоко ценят индивидуальный подход, поэтому бренды активно используют аналитические данные для разработки персонализированных решений и предложений, соответствующих специфическим потребностям и предпочтениям клиентов.

3. Уникальный звуковой брендинг. Звук становится все более важным компонентом брендинга, особенно на фоне расширения аудиоконтента и распространения голосовых интерфейсов. В 2025 году компании активно вкладывают средства в разработку оригинальных звуковых логотипов и идентификационных мелодий, что способствует созданию легко узнаваемых и запоминающихся аудио-брендов.

4. Устойчивый брендинг. Растущее число компаний ориентируется на устойчивое развитие, что находит отражение в их брендах. Они предлагают продукты и услуги, которые не только отличаются высоким качеством и привлекательностью для потребителей, но и оказывают положительное воздействие на окружающую среду и обще-

ство. Тенденции в брендинге 2025 года подчеркивают стремление компаний к созданию уникального и значимого опыта для потребителей, базирующегося на прозрачности, эмоциональной связи и инновационных подходах.

Система идентификации бренда представлена на рисунке 10.



Рис. 10. Система идентификации бренда

В Москве в выставочном центре «Крокус Экспо» состоялся глобальный конкурс лучших российских сыров Cheese Expo 2025, в рамках выставки Food Expo 2025. На конкурс было представлено 284 образца мягких, выдержанных, голубых и многих других видов сыра от 72 производителей из 20 регионов России, а также из Казахстана и Белару-

си. Лучшие три сыра России по версии конкурса представлены на рисунке 11. Победителем конкурса потребительских предпочтений «Сырная звезда» с правом представить свою продукцию на конкурсе сыров и молочной продукции Mondial du Fromage 2025 года в городе Туре (Франция) стала сыроварня «Видный сыр» из Екатеринбурга.

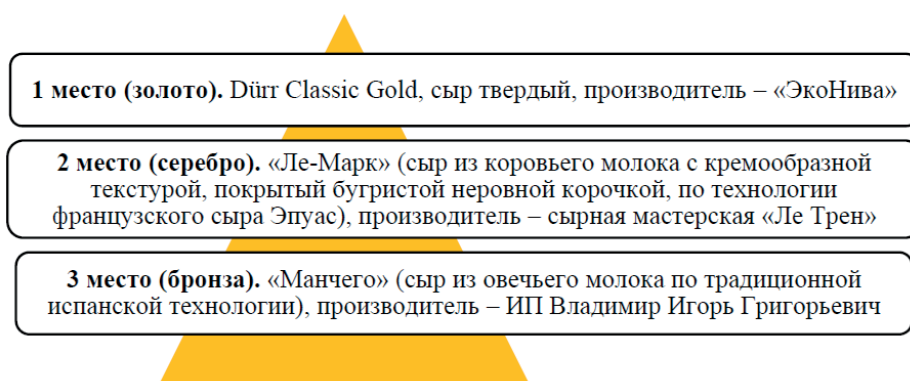


Рис. 11. Лучшие три сыра России по версии конкурса «Лучший сыр Cheese Expo 2025»<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Лучшие сыры России 2025. URL: <https://www.tastesofrussia.ru/novosti/luchshie-syry-rossii-2025/> (дата обращения: 13.06.2025).



Крупнейший молочный холдинг России, ГК «ЭкоНива», занял первое место в рейтинге «Топ-30 крупнейших производителей молока России-2023». Ассортимент продукции под брендом «ЭкоНива» на начало 2025 г. насчитывал 134 товарные позиции (в 2023 году — 88). Сыр Dürri представляет собой уникальный премиальный продукт отечественного производства. Он получил свое на-

звание в честь основателя и президента ГК «ЭкоНива» Штефана Дюрра. Материнский бренд «ЭкоНива» отличается строгим и лаконичным стилем. Бренд Dürri продолжает эту традицию, добавляя элементы премиальности. В 2024 году «ЭкоНива» расширила линейку премиальных твердых сыров, выпустив сыры Dürri Gold и Dürri Platinum (рис. 12).

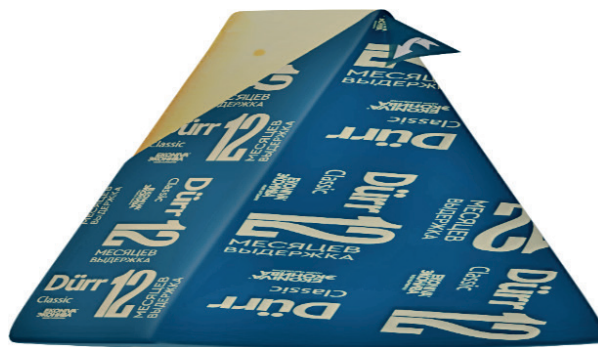


Рис. 12. Бренды сыров «Dürri Classic» и «Dürri Platinum»

Премиальный твердый сыр Dürri Classic, который выдерживается в течение 12 месяцев, не имеет равных в России. Сыр производится в Черноземье по принципу «от поля до прилавка», что гарантирует покупателям стабильность качества и вкуса от партии к партии.

**Заключение.** Бренд формируются в сознании потребителей под воздействием двух факторов: информации и распространенной в общественной среде репутации (товара, предприятия, территории) [6, 7]. Рынок сыра в России переживает значительные изменения, вызванные сложившимися экономическими и геополитическими условиями, а также изменением потребительских предпочтений. В частности, наблюдается стабильный рост интереса к отечественным производителям, что связано с усиливающейся тенденцией потребления продуктов с коротким сроком хранения и натуральными компонентами. В условиях санкционного давления российские компании активно расширяют производственные мощности, сосредоточившись на производстве качественных и уникальных сортов сыра, что способствует уменьшению зависимости от импорта. Кроме того, растет популярность сыров, изготов-

ленных по традиционным рецептам. Многие потребители отдают предпочтение органическим сырам, что связано с изменением в сторону здорового питания. Вложения в создание уникального и положительного бренда местных товаров помогут продвигать их на рынки других регионов и мировой потребительский рынок [8]. В России большая часть импортозамещения решена за счет сыроделия [9].

Тренды развития бренда в ближайшие годы отражают стремление компаний к инновациям, устойчивому развитию и глубокому пониманию потребностей своих клиентов. Брендам, которые умеют адаптироваться к изменениям и предвидеть будущие тренды, предстоит процветать в новой эпохе цифрового маркетинга. Для повышения уровня потребления сыра и развития данного рынка следует активно заниматься просвещением в области культуры потребления сыра и формированием информированной целевой аудитории. Наибольшее влияние на разработку рекламных мероприятий поддержки брендов на российском рынке продуктов здорового питания оказывают потребители, которые становятся все более требовательными к качеству и составу продукции [10].

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Панкрухин А. П. Бренды и брендинг // Практический маркетинг. 2011. № 4 (170). С. 4–15.
2. Сурай Н. М., Таточенко А. Л., Терехова А. А. и др. Регионы-лидеры сыроделия: создание собственных сырных брендов и их трансформация в бренды территорий // Сыроделие и маслоделие. 2024. № 1. С. 10–25. <https://doi.org/10.21603/2073-4018-2024-1-2>

3. Сандакова Е. А., Халина Н. В. Сырный бренд Европы и Алтай: «сырная» чувствительность территории // PR и реклама в изменяющемся мире: региональный аспект. 2018. № 19. С. 73–85.
4. Шеншин А. Е., Майоров А. А., Сурай Н. М. Типы хозяйств и качество молока: проблемы и их решения // Экономические науки. 2019. № 175. С. 102–106. <https://doi.org/10.14451/1.175.102>
5. Жукова Н. В., Сурай Н. М., Майоров А. А. и др. Отечественный и мировой опыт в развитии рынка сыров и сырных продуктов // Экономические науки. 2019. № 180. С. 39–45. <https://doi.org/10.14451/1.180.39>
6. Беляев В. И. Репутация, имидж, бренд: создание и использование в практике стратегического управления компаниями и территориями // Экономика Профессия Бизнес. 2020. № 1. С. 16–27. <https://doi.org/10.14258/epb201953>
7. Мищенко В. В., Лякишева В. Г., Добрынина И. Ю. О некоторых аспектах формирования и совершенствования имиджа Алтайского края // Ученые записки Алтайского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. 2022. № 2 (21). С. 36–42.
8. Бычкова Е. С. Создание брендов (торговых марок) для товаропроизводителей из г. Барнаула с целью их продвижения на рынках других регионов // Молодежь — Барнаулу: материалы XXVI городской научно-практической конференции молодых ученых, Барнаул, 01–30 ноября 2024 года. Барнаул, 2025. С. 1207–1208.
9. Майоров А. А., Мусина О. Н. Фермер хочет сварить сыр: что нужно знать в первую очередь // Молочная река. 2020. № 2 (78). С. 36–40.
10. Федюнин Д. В., Федюнин А. Д. Специфика рекламной поддержки брендов продуктов здорового питания // Реклама, PR и дизайн в бренд-коммуникациях: сборник научных трудов III Международной научно-практической конференции, Москва, 25–26 апреля 2024 года. М., 2024. С. 251–266.

## REFERENCES

1. Pankrukhin A. P. Brands and branding. Practical marketing. 2011. No. 4 (170). Pp. 4–15.
2. Surai N. M., Tatochenko A. L., Terekhova A. A. et al. Regions-leaders of cheese production: creation of their own cheese brands and their transformation into brands of territories. Cheese production and butter production. 2024. No. 1. Pp. 10–25. <https://doi.org/10.21603/2073-4018-2024-1-2>
3. Sandakova E. A., Khalina N. V. Cheese brand of Europe and Altai: the «cheese» sensitivity of the territory. Pr and advertising in a changing world: The regional aspect. 2018. No. 19. Pp. 73–85.
4. Shenshin A. E., Mayorov A. A., Surai N. M. Types of farms and milk quality: problems and their solutions. Economic sciences. 2019. No. 175. Pp. 102–106. <https://doi.org/10.14451/1.175.102>
5. Zhukova N. V., Surai N. M., Mayorov A. A. et al. Domestic and international experience in the development of the cheese and cheese products market. Economic sciences. 2019. No. 180. Pp. 39–45. <https://doi.org/10.14451/1.180.39>
6. Belyaev V. I. Reputation, image, brand: creation and use in the practice of strategic management of companies and territories. Economics Profession Business. 2020. No. 1. Pp. 16–27. <https://doi.org/10.14258/epb201953>
7. Mishchenko V. V., Lyakisheva V. G., Dobrynina I. Yu. On some aspects of the formation and improvement of the image of the Altai Territory. Scientific notes of the Altai Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. 2022. No. 2 (21). Pp. 36–42.
8. Bychkova E. S. Creation of brands (trademarks) for commodity producers from Barnaul in order to promote them in the markets of other regions. Youth — Barnaul: proceedings of the XXVI city scientific and practical conference of young scientists, Barnaul, November 01–30, 2024. Barnaul, 2025. Pp. 1207–1208.
9. Mayorov A. A., Musina O. N. A farmer wants to cook cheese what you need to know first. Molochnaya reka. 2020. No. 2 (78). Pp. 36–40.
10. Fedyunin D. V., Fedyunin A. D. Specifics of advertising support for brands of healthy food products. Advertising, PR and design in brand communications: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference, Moscow, April 25–26, 2024. Moscow, 2024. Pp. 251–266.

Поступила в редакцию: 17.06.2025.

Принята к печати: 25.09.2025

УДК 332.135 (571.1)  
DOI 10.14258/epb202565

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ АЛТАЙСКОГО КРАЯ И КЕМЕРОВСКОЙ ОБЛАСТИ В СФЕРЕ ЭКОНОМИКИ: КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА<sup>1</sup>

А. Я. Троцкий<sup>1</sup>, Л. В. Родионова<sup>1</sup>, О. В. Величко<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН (Новосибирск, Россия)

<sup>2</sup> ООО «ДиБиЭй» (Барнаул, Россия)

В статье на примере взаимодействий Алтайского края и Кемеровской области раскрывается состояние и отчасти тенденции формирования единого интеграционного пространства регионов Сибирского федерального округа в сфере экономики.

Ее актуальность обусловлена относительно слабой изученностью межрегиональных взаимодействий, особенно в части межрегионального движения капитала и в целом комплексного эмпирического исследования, охватывающего ключевые направления и результаты межрегиональных взаимодействий в сфере экономики.

В силу отсутствия систематизированной информации (это только одна из ключевых причин) изложенные в статье результаты исследования не претендуют на характеристику межрегиональных взаимодействий между краем и областью во всей их полноте и многообразии. Они зачастую правомерны лишь по отношению к отдельным сторонам и локальным фрагментам межрегиональных взаимосвязей.

В статье нашли отражение ключевые направления межрегиональной интеграции на товарных рынках, рынках труда и капитала. Наряду с этим раскрыты отдельные аспекты зависимости интенсивности межрегиональных взаимодействий Алтайского края и Кемеровской области от состояния транспортной сети.

Завершается статья краткими выводами по результатам проведенных работ, раскрывающими картину межрегиональной интеграции Алтайского края и Кузбасса в указанных аспектах взаимодействия. В их числе:

- взаимодействие рассматриваемых регионов на товарных рынках носит устойчивый и долговременный характер, обусловленный взаимодополняемостью региональных экономик. Взаимные поставки основных видов продукции имеют для регионов критическое значение;
- межрегиональная миграция капитала характеризуется его движением в обоих направлениях. Экспансия кузбасского капитала в Алтайский край более выражена;
- в процессе взаимодействий в сфере обмена населением доминирующим потоком является движение населения Алтайского края в Кемеровскую область.

**Ключевые слова:** Алтайский край, Кемеровская область, межрегиональные взаимодействия, региональные товарные рынки, рынок капитала, межрегиональная миграция населения.

## ECONOMIC COOPERATION BETWEEN THE ALTAI TERRITORY AND THE KEMEROVO REGION: COMPREHENSIVE ASSESSMENT

A. Ya. Trotskovsky<sup>1</sup>, L. V. Rodionova<sup>1</sup>, O. V. Velichko<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Institute of Economics and Industrial Engineering SB RAS (Novosibirsk, Russia)

<sup>2</sup> LLC "DBA" (Barnaul, Russia)

Using the example of interactions between the Altai Territory and the Kemerovo Region, the article reveals the state and partly trends in the formation of a single integration space of the regions of the Siberian Federal District in the field of economics.

---

<sup>1</sup> Статья подготовлена по плану НИР ИЭОПП СО РАН, проект «Движущие силы и механизмы развития кооперационных и интеграционных процессов в экономике Сибири», № 121040100279–5.

---

Its relevance is due to the relatively little study of interregional interactions, especially in terms of interregional capital flows and, in general, comprehensive empirical research covering key areas and results of interregional interactions in the field of economics.

Due to the lack of systematic information (this is only one of the key reasons), the research results presented in the article do not pretend to characterize the interregional interactions between the region and the region in all their completeness and diversity. They are often valid only in relation to individual parties and a local fragment of inter-regional relationships.

The article reflects the key directions of interregional integration in the commodity, labor and capital markets. Along with this, certain aspects of the dependence of the intensity of interregional interactions between the Altai Territory and the Kemerovo Region on the state of the transport network are disclosed.

The article concludes with brief conclusions based on the results of the work carried out, revealing the picture of interregional integration of the Altai Territory and Kuzbass in these aspects of interaction. Among them are:

- The interaction of the regions under consideration in the commodity markets is stable and long-term, due to the complementarity of regional economies. Mutual supplies of basic products are of critical importance for the regions;
- Interregional migration of capital is characterized by its movement in both directions. The expansion of Kuzbass capital into the Altai Territory is more pronounced;
- In the process of interactions in the field of population exchange, the dominant flow is the movement of the population of the Altai Territory to the Kemerovo region.

**Keywords:** Altai Territory, Kemerovo region, interregional interactions, regional commodity markets, capital market, interregional population migration.

**Введение.** Настоящая статья является прямым продолжением темы, поднятой авторами в монографии «Механизмы и результаты включенности экономики Алтайского края в пространственную интеграцию» [1–2]. Однако если в монографии в качестве субъектов взаимодействия с Алтайским краем (объекта наблюдения) выступали федеральные округа России, то в статье только один из ее регионов — Кемеровская область.

Выбор Кемеровской области был обусловлен той важной и по ряду позиций — эксклюзивной ролью, которую она выполняет по отношению к краю, и, как следствие, высокой степенью их взаимозависимости. Это касается как торгово-экономических отношений в части ввоза и вывоза товаров, так и межрегионального движения капитала, населения и рабочей силы.

Цель статьи в самом общем виде заключается в оценке масштабов и характера взаимосвязей Алтайского края и Кемеровской области в сфере экономики, выявлении перспектив их дальнейшей интеграции, обусловленных развитием транспортной системы.

В статье нашли отражение лишь содержательные результаты исследования в силу того, что методологические и методические аспекты проблемы были детально изложены в монографии. Поскольку статья является результатом конкретизации более широкой темы, поднятой в упомянутой ранее монографии, то их логика изложения и структура во многих своих чертах имеют схожий характер. В частности, в статье, как и в монографии, нашли

отражение взаимосвязи края и области на товарных рынках, рынках труда и капитала. Вместе с тем появились новые разделы о перспективах усиления интеграции края и области в связи с развитием транспортной системы.

В качестве источников информации использованы: 1) государственная и ведомственная статистика; 2) официальные сайты Алтайского края, Министерства сельского хозяйства Алтайского края, Управления Федеральной антимонопольной службы (ФАС) по Алтайскому краю; 3) официальные отчеты и сайты компаний (АО «Кучуксульфат», ПАО «Кокс», ПАО «Евраз ЗСМК», ОАО «Алтайские макаронны», «Мелькомбинат № 1», ЗАО «Алейскзернопродукт», «Алтайские зерновые технологии», ГК «Дары Алтая», «Сибирская губерния», «АЗГА» и др.; 4) региональные и отраслевые СМИ, порталы и отраслевые издания («Коммерсант», ИА «Амител», ИА «ПолитСибРур», порталы «РТС-тендер», «ЕИС-Закупки», «Металлоснабжение и сбыт», официальный интернет-портал правовой информации Кемеровской области и др.).

Отличительной особенностью статьи является различная глубина проработки темы в зависимости от степени изученности того или иного направления межрегиональных взаимодействий. Так, интеграция края и области на региональных товарных рынках в сфере обмена населением раскрывает не только существенные их свойства, но отчасти и характер связи между отдельными элементами, а также тесноту их взаимодействия. Напротив, недостаточное знание о региональных рынках капи-



тала не позволило нам описать его особенности и процессы межрегиональной интеграции, прежде всего, в количественном измерении и ограничиться описанием систематизированных отдельных примеров.

**Межрегиональный товарообмен Алтайского края и Кемеровской области.** Межрегиональные торгово-экономические связи, по общему мнению регионоведов, составляют сердцевину экономических отношений регионов. Взаимодействие Алтайского края и Кемеровской области в части обмена производимыми товарами и услугами носит устойчивый и долговременный характер. Фундамент таких отношений — взаимозависимость и взаимодополнение региональных экономик, что дает нам основания оценить их как «симбиотические»<sup>2</sup>.

В самом деле, результаты наших исследований интеграции регионов СФО на товарных рынках более чем за двадцатилетний период свидетельствуют о том, что Кемеровская область в части насыщения товарных рынков края занимала и занимает лидирующие позиции среди регионов СФО [4–5]. Общеизвестно, что Кузбасс — основной поставщик угля в Алтайский край. Благодаря этим поставкам край закрывает 3/4 своей потребности в топливно-энергетических ресурсах, в 2003 году, к примеру, — 76%. Ежегодные объемы поставок каменного угля — 3–4 млн тонн, что составляет порядка 60–70% стоимости ввозимых из Кемеровской области в Алтайский край товаров. «Якорные» поставщики — АО «СУЭК-Кузбасс», АО «УК «Кузбассразрезуголь»; основные потребители — АО «СК Алтайкрайэнерго», промышленные предприятия края с собственными котельными. Кроме того, в адрес машиностроительных предприятий края с Кузбасса поступает коксующийся уголь.

Вторая по значимости группа товаров, поставляемых в край с Кузбасса (по стоимости порядка 15–20% общего объема поставок), — продукция химической промышленности: азотные удобрения для сельского хозяйства края в ежегодном объеме 200–300 тыс. тонн (поставщик — КАО «Азот»)<sup>3</sup>, а также аммиак и продукты органического синтеза для химических предприятий

г. Бийска (потребитель — ФКП «Бийский олеумный завод» и др.).

Наконец, третья группа (10–15% объема кузбасского ввоза товаров в Алтайский край в стоимостном выражении) — металлы и изделия из них. В частности, прокат черных металлов<sup>4</sup>, стальные трубы, металлоконструкции, изготавливаемые на предприятиях города Новокузнецка («Евраз ЗСМК», «НКМК» и др.) поставляются на машиностроительные предприятия, а также в строительные организации края (табл. 1).

В числе прочих поставок в край из Кемеровской области — продукция легкой промышленности, строительные материалы (цемент, щебень, гравий), используемые для строительства и ремонта дорог, жилых и производственных помещений.

Характеризуя товарные потоки, направляемые в Алтайский край из Кемеровской области, нельзя не обратить внимания на возрастающие объемы поставок продовольствия. Этот аспект, образно говоря, остается «в тени» масштабных поставок в край топливно-энергетических ресурсов. А между тем объемы поставок продовольствия в край из области сопоставимы с объемами продовольствия, направляемого из края в область (в стоимостной оценке). В 2007 году из Алтайского края в область было вывезено продовольствия на сумму 873,7 млн руб., а ввезено из Кемеровской области — на общую сумму 862,3 млн руб. (разница в пользу края составляла всего лишь 1,3%). Заметим, что такого соотношения ввоза и вывоза продовольственной продукции нет ни в одном из регионов СФО. Так, к примеру, вывоз продовольствия из Алтайского края в другой крупный потребитель — Новосибирскую область превышал в стоимостном выражении его ввоз более чем в три раза.

Из вышесказанного следует, что отношения Кемеровской области и Алтайского края в части поставок продукции производственно-технического назначения можно охарактеризовать в целом как сотрудничество, а в части насыщения продовольственного рынка края — как конкуренцию, точнее, так называемую соконкуренцию.

Механизм, порождающий конкуренцию края и области на продовольственном рынке, достаточ-

<sup>2</sup> Термин «симбиоз», биологический в своей первооснове, ввел в научный оборот в 1879 г. немецкий ботаник и микробиолог Генрих Антон де Бари. Он трактовал симбиоз как тесное сожительство двух различных организмов, между которыми складываются взаимоотношения, повышающие возможности выживания обоих видов. В данном случае понятие «симбиоз» используется в переносном смысле, обозначая сочетание, тесное и долговременное существование двух различных регионов России. Более того, проводя аналогию с трактовкой термина в биологии, можно охарактеризовать симбиоз рассматриваемых регионов как «облигатный», когда территориальные социально-экономические системы оказываются в такой зависимости друг от друга, что их самостоятельное существование становится невозможным [3].

<sup>3</sup> На долю Кемеровской области приходилось порядка 3/4 общего объема поставок в Алтайский край минеральных удобрений.

<sup>4</sup> В части ввоза в край проката черных металлов доля Кузбасса составляла около половины общего объема поставок; примерно столько же — поставок цемента (вторая половина объема цемента поставлялась из Новосибирской области).



но прост: из Алтайского края в Кемеровскую область в больших объемах вывозится мясо, которое затем возвращается в край в виде мясопродуктов. Именно этим, по нашему мнению, объясняется тот факт, что на долю Кузбасса приходится порядка 70% ввозимой в край колбасы.

Алтайский край, в свою очередь, в существенной мере выполняет функцию насыщения продовольственных товарных рынков Кемеровской области. В товарной структуре ввоза Алтай-

ского края в Кемеровскую область продовольственные товары и сельскохозяйственное сырье доминируют (70–80% стоимости всего экспорта)<sup>5</sup>.

Прежде всего, вывозится зерно (пшеница, гречиха) и мука<sup>6</sup>. Ежегодные поставки зерна в область оцениваются в объемах от 100 тыс. тонн. Поставки осуществляют алтайские агрохолдинги «Агро-Сибирь», «Алтай-Бройлер», а также многочисленные сельхозкооперативы (см. табл. 1).

Таблица 1

**Ключевые взаимосвязи Алтайского края и Кемеровской области  
в части поставок производимой продукции**

Поставщик продукции	Потребитель продукции	Наименование продукции
<i>Поставки продукции из Кемеровской области в Алтайский край</i>		
«Кузбассразрезуголь», «Южный Кузбасс» и другие угледобывающие предприятия Кемеровской области	ОАО «Кучуксульфат» и ряд других предприятий края с энергоемким производством	Уголь, кокс
КХЗ «Кокс» и ряд других коксохимических предприятий Кузбасса	ООО «ЯШЗ-Авиа»	Технический углерод (сажа), корд
«Евраз ЗСМК», «СДС-Уголь»	АО «Алтайдизель», АО «Алтайвагон», АО «Барнаултрансмаш», ООО «Сиб-энергомаш» и другие крупные предприятия машиностроения	Металлопрокат, стальной лист, чугун
<i>Поставки продукции из Алтайского края в Кемеровскую область</i>		
ЗАО «Алейскзернопродукт» имени С. Н. Старовойтова, АО «Алтайский бройлер», АО «Алтайские макароны», птицефабрики, молочные комбинаты, сыроваренные заводы (в т. ч. входящие в объединение «Алтайский сыр»)	Предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности, торговые сети и оптовые базы продовольствия Кемеровской области	Мука, крупа, макаронные изделия, подсолнечное масло, мясо и птица, молочная продукция, сыры
Сельхозпредприятия агропромышленного комплекса Алтайского края	«Кузбасский мукомол» и другие кемеровские мукомольно-крупяные комбинаты Комбикормовые заводы Кузбасса	Высококачественная пшеница, гречиха и другие зерновые  Алтайское зерно и продукты его переработки

Как отмечалось ранее, край — стратегический поставщик в Кемеровскую область мяса и мясопродуктов (говядина, свинина, птица), а также молочной продукции. В структуре поставляемого в область продовольствия заметное место занимают крупы, минеральная вода, макаронные и кондитерские изделия, изготавливаемые, в частности,

на Барнаульском макаронно-кондитерском комбинате «Макфа» (Кузбасский капитал).

Оценивая в целом картину поставок продовольствия в Кемеровскую область, нельзя не отметить, что по сравнению с рядом других регионов доля продовольствия в товарной структуре экспорта области ниже (рис. 1).

<sup>5</sup> Следует сказать, что многолетний мониторинг торгово-экономических связей Алтайского края с регионами России, проводимый Алтайкрайстатом, свидетельствует о том, что объемы и направленность товарных потоков находятся в заметной зависимости от конъюнктуры рынка и могут существенно варьироваться по годам. Вместе с тем на протяжении десятилетий остается постоянным состав регионов России — лидеров товарообмена с Алтайским краем — Кемеровская и Новосибирская области, Красноярский край. В десятку регионов-лидеров входят также Омская и Иркутская области (по объемам вывоза товаров из края).

<sup>6</sup> Для алтайских предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности Кемеровская область является важнейшим рынком сбыта, прежде всего, муки, крупы, сливочного масла. На долю области приходилось в отдельные годы 3/4 всего объема их экспорта. Спрос со стороны Кузбасса на другие виды продовольствия существенно меньше (25–30% общего объема вывозимых товаров соответствующего вида). Что же касается муки, то спрос на нее рос даже в кризисные годы. В последние годы спрос на муку стабилизировался на фоне роста спроса регионов на крупу.

В товарной структуре экспорта в Кемеровскую область, как, впрочем, и в другие регионы СФО, продукция алтайских машиностроителей занимает по сравнению с продовольствием существенно меньшее место (10–15% общего объема поставок).

Из края в Кемеровскую область поставляются двигатели внутреннего сгорания (АО «Алтайдизель»), электрооборудование (АО «Ротор»), котлы и сосуды высокого давления (АО «Бийский котельный завод») и др.

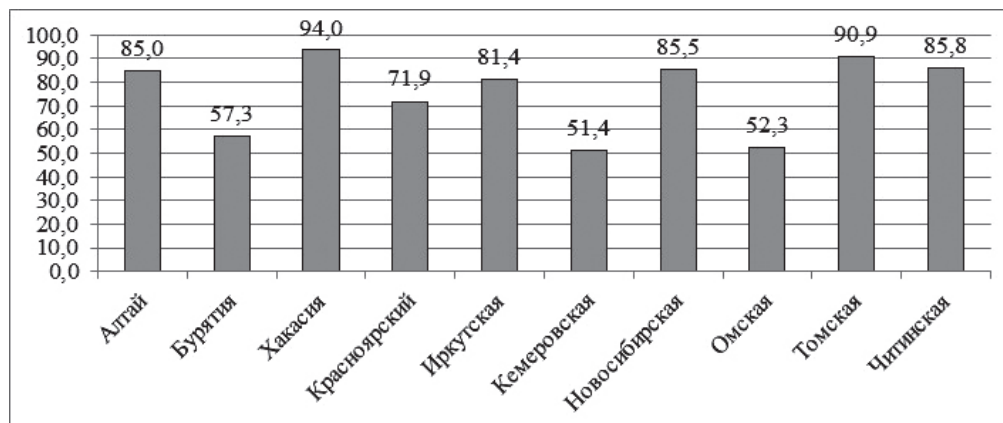


Рис. 1. Доля продовольственных товаров в вывозе продукции из Алтайского края в регионы Сибирского федерального округа в 2007 г., %. Источник: данные Алтайкрайстата

**Взаимодействие Алтайского края и Кемеровской области на рынке капитала.** Заметим изначально, что в силу конфиденциальности сведений о движении капитала (в стоимостном выражении) и его собственниках настоящий фрагмент статьи не может быть в полной мере охарактеризован как доказательное знание. Эта область научных интересов базируется на отдельных фактах, которые из-за трудностей верификации зачастую трудно отнести к научным<sup>7</sup>. Имеющаяся в публицистике, в том числе в электронных СМИ, информация не дает возможности получить достоверную обобщенную картину межрегионального движения капитала, состояния и динамики межрегионального рынка капитала в целом и позволяет лишь реализовать так называемый формулятивный (разведывательный) план исследования.

С учетом высказанных соображений обратимся к ключевым тезисам, раскрывающим масштаб и характер межрегионального движения капитала между Алтайским краем и Кемеровской областью, сопроводив их оценкой правомерности и обоснованности опубликованных суждений.

Проведенный нами анализ публикаций соответствующей направленности подтвердил предположение о том, что в силу отмеченных выше причин стоимостная оценка масштабов перетока капитала между краем и областью отсутствует<sup>8</sup>.

Вместе с тем в публикациях довольно часто декларируется тезис о доминирующей направленности движения капитала из Кемеровской области в Алтайский край, что, в принципе, соответствует классическим теориям регионального развития (движение капитала из развитых индустриальных центров в менее развитую аграрную периферию).

Для того чтобы хотя бы частично восполнить упомянутый пробел, мы провели сопоставительный анализ движения капитала из Кемеровской области в Алтайский край и в обратном направлении в сфере АПК (производство, переработка, хранение сельхозпродукции). Результаты анализа, охватывающего в качестве субъектов взаимодействия, крупные агропромышленные холдинговые структуры области и края, приведены в таблице 2<sup>9</sup>.

Как следует из таблицы, экспансия капитала присуща как отдельным кемеровским, так и алтайским структурам. Они руководствуются при этом одной и той же стратегией, подразумевающей формирование (путем прямых и портфельных инвестиций, а также заключения хозяйственных договоров) замкнутых технологических цепочек «от поля до прилавка».

В частности, в Алтайском крае ключевое направление экспансии кузбасского капитала — установление контроля над элеваторами и зерновыми терминалами. К настоящему времени холдинг «Си-

<sup>7</sup> Научный факт, как известно, должен отвечать ряду критериев, важнейшими из которых являются объективность, достоверность и верифицируемость [6, с. 19–29].

<sup>8</sup> Наши исследования не являются исключением и основываются не на обобщенных оценках, а на анализе опубликованных в открытой печати примерах контролируемых активов края (области).

<sup>9</sup> В статью не вошли материалы об интеграции местных производителей в межрегиональные цепочки добавленной стоимости.

бирская губерния» (бенефициар<sup>10</sup> — кемеровский предприниматель А. А. Прокопьев) контролирует в крае сеть крупных элеваторов, организационно объединенных в АО «Алтайские технологии» (см. табл. 2). Наряду с этим кузбасские агрохолдинги активно скупают акции либо создают новые сельхозпредприятия в разных сельских административных районах Алтайского края (группа компаний «Дары Алтая»).

Формирование замкнутой цепочки добавленной стоимости завершают принадлежавшие кемеровскому капиталу крупнейшая макаронная фабрика России «Макфа» (контрольный пакет акций фабрики — холдинг «Сибирская губерния» приобрел в 2021 г.), крупнейший в Сибири производитель круп ООО «Алтайские крупы» и комбинат хлебопродуктов «Барнаульский», поставляющие свою продукцию в том числе и в кемеровские дистрибьютерские сети.

Основными игроками на кемеровском продовольственном рынке стал дислоцированный в Алтайском крае агропромышленный холдинг «ЭФКО» и ранее тесно с ним связанный, а ныне независимый холдинг «Агранта». Ряд алтайских зерновых компаний в кооперации с «ЭФКО» обеспечивают

сырьевую базу. Контроль осуществляется как через прямые и портфельные инвестиции, так и через кооперацию с местными агрохолдингами.

Алтайские агрохолдинги, равно и кемеровские, создают сеть элеваторов (правда, в меньшей мере по сравнению с кемеровскими), зернопотоков и складов в рамках своих предприятий, специализирующихся на растениеводстве (выращивание сои, рапса, подсолнечника, пшеницы), в том числе для обеспечения сырьем собственных маслоэкстракционных заводов; скупают либо берут в долгосрочную аренду земли сельскохозяйственного назначения (см. табл. 2).

Механизмы экспансии алтайского капитала продиктованы стремлением приблизить производство к потребителям; проживающим в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке, используя при этом имеющуюся развитую железнодорожную сеть (Трансиб).

Интеграции Алтайского края и Кемеровской области на рынке капитала способствует и Соглашение о торгово-экономическом, научно-техническом и культурном сотрудничестве, ратифицированное обеими сторонами<sup>11</sup>.

Таблица 2

#### Движение капитала в сфере АПК между Алтайским краем и Кемеровской областью

Ключевые игроки (Кемеровская область)	Контролируемые активы в Алтайском крае	Ключевые игроки (Алтайский край)	Контролируемые активы в Кемеровской области
Агропромышленный холдинг «Сибирская губерния»	<p><b>Элеваторы и зерновые терминалы:</b> Бийский; Алейский; Рубцовский; Топчихинский; Шипуновский; Пospelихинский; Новоогорьевский; Баевский; Кулундинский; Барнаульский.</p> <p><b>Сельскохозяйственные предприятия:</b> ООО «Восход» (Крутихинский район); ООО «Нива» (Топчихинский район); ООО «Партизан» (Шипуновский район); ООО «Кашино» (Топчихинский район); ООО «Светлое» (Романовский район); ООО «Агрофирма «Рубцовская» (Рубцовский район)</p> <p><b>Перерабатывающие предприятия:</b> Алтайская макаронная фабрика «Макфа» (г. Барнаул); ООО «Алтайские крупы» (г. Бийск); комбинат хлебопродуктов «Барнаульский» (г. Барнаул)</p>	Агропромышленный холдинг «Эфко»; Группа компаний «Агранта»; Алтайские зерновые компании в кооперации с «Эфко»	<p><b>Элеваторы и зерновые терминалы:</b> Элеваторный комплекс в г. Юрга (Модернизированный Юргинский КХП); Элеваторный комплекс в Промышленном районе (п. Плотниково), сеть зернотоков и складов в рамках сельхозпредприятий, входящих в орбиту холдингов.</p> <p><b>Сельскохозяйственные предприятия:</b> Агросиб-Юрга» (Юргинский район); «Агро-Кузбасс» (Промышленновский район); «КДВ-Агро» (Кузбасс) (Крапивинский, Ленинск-Кузнецкий районы); ряд сельхозпредприятий, которые не были куплены, но заключили долгосрочные контракты на поставку сырья (в основном сои и рапса) с «Эфко» и «Агрантой».</p> <p><b>Перерабатывающие предприятия:</b> Маслоэкстракционный завод «Агранта» в Промышленном районе (п. Плотниково); Кемеровский маслоэкстракционный завод (КМЭЗ) в г. Кемерово (п. Пригородный); Завод глубокой переработки сои (протеинов) «Эфко» в г. Кемерово (находится на стадии проектирования/строительства); Завод по производству растительных масел «Подсолнечник» (г. Кемерово)</p>

<sup>10</sup> Интересно отметить, что понятие «бенефициар» имеет давние исторические корни и не является «порождением» современного рынка. Так, в толковом словаре живого великорусского языка В. Даля упоминаются бенефицианты — духовные лица римско-католического исповедания, получающие бенефицию (доход с недвижимого имущества) [3, с. 81].

<sup>11</sup> Алтайский край заключил в 2021 г. соглашение о сотрудничестве с Кемеровской областью, к слову, как и с многими другими регионами России. Судить о роли договоров в развитии социально-экономических связей регионов, на наш взгляд, можно лишь опираясь на результаты официальных исследований реальной практики межрегионального сотрудничества.

**Взаимодействие Алтайского края и Кемеровской области в сфере обмена населением.** Одним из важнейших механизмов формирования интегрированного пространства является миграция. Она сближает регионы и усиливает их связанность. В результате территориальной мобильности населения возникает единый рынок труда, осуществляется переток знаний и умений в пространстве, распространяются новые технологии, денежные доходы, получаемые в одних регионах, перераспределяются в другие. Нередко через развитие межличностных связей между мигрантами и немигрантами возникают новые предприятия, в том числе межрегиональные, формируются новые социальные сети посредством отношений родства, дружбы, совместной работы [7].

Миграционные взаимодействия между соседними регионами, как правило, происходят более интенсивно. Сказанное в полной мере относится и к миграциям между Алтайским краем и Кемеровской областью. В структуре миграционных связей края с регионами СФО Кемеровская область традиционно занимает второе место после Новосибирской области и на нее приходится более 17% внутриокружных миграций [см. 2, с. 105].

Прежде чем перейти к анализу встречных миграционных потоков в диаде Алтай-Кузбасс, кратко остановимся на характеристике миграций в Алтайском крае и Кемеровской области в целом. Миграционные процессы в этих субъектах федерации имеют ряд общих и специфических черт. В последнее тридцатилетие их объединяет расширение пространства миграционных взаимодействий, возникновение новых направлений, видов

и форм миграции, изменение механизмов. С распадом СССР и рыночными трансформациями многие межрегиональные миграции превратились в международные, увеличилось количество стран старого зарубежья, участвующих в обмене населением с Алтайским краем и Кемеровской областью, среди факторов миграции важное место заняли национально-этнические. К общим характеристикам миграции в рассматриваемых регионах можно также отнести снижение миграционной активности и долговременную миграционную убыль населения, неэффективность миграционных взаимодействий и близкие значения соответствующих коэффициентов, частую смену трендов в движении прибывших и выбывших и совпадение их направлений, преобладание в структуре миграции внутрирегиональных потоков (более 50% от валовой миграции).

Специфика миграционных процессов в Алтайском крае по сравнению с Кемеровской областью проявляется в их больших масштабах и интенсивности (примерно на 10 и 30% соответственно) (табл. 3), более значительных долях сельско-городских и международных миграций в общем миграционном обороте. Эти отличия обусловлены относительно низким уровнем и качеством жизни населения в крае, его аграрной специализацией и высокой долей проживающих в сельской местности, приграничным статусом региона. Население Кузбасса выделяется большей стабильностью. По данным последней переписи населения (2020 г.), 65% жителей региона проживают на его территории с рождения, тогда как в Алтайском крае таковых менее половины (47,6%).

Таблица 3

**Основные показатели миграционных процессов в Алтайском крае и Кемеровской области в 2019–2023 гг. (в среднем за год)**

Показатели	Алтайский край	Кемеровская область
Прибывшие, человек	67120	60778
Выбывшие, человек	71035	64401
Валовая миграция, человек	138155	125179
Чистая миграция, человек	–3915	–3623
Коэффициенты интенсивности:		
валовой миграции, %	6,2	4,7
прибытий, %	3,0	2,3
выбытий, %	3,2	2,4
чистой миграции, %	–1,8	–1,4
Коэффициенты эффективности, %	–2,8	–2,9

Источник: данные Госкомстата, расчеты авторов.

Таблица 4

**Основные показатели встречных миграций между Алтайским краем и Кемеровской областью  
в 2019–2023 гг. (в среднем за год)**

Показатели	Алтайский край	Кемеровская область
Прибывшие, человек	1961	2164
Выбывшие, человек	2164	1961
Валовая миграция, человек	4125	4125
Чистая миграция, человек	–203	203
Коэффициенты интенсивности:		
валовой миграции, ‰	1,9	0,6
прибытий, ‰	0,9	0,8
выбытий, ‰	1,0	0,7
чистой миграции, ‰	–0,09	0,08
Коэффициенты эффективности, %	–4,9	4,9
Коэффициенты предпочтительности, %	2,9	3,6

Источник: данные Госкомстата, расчеты авторов.

Алтайский край является одним из немногих регионов, с которыми на протяжении многих десятилетий у Кемеровской области складывается положительный миграционный баланс. В анализируемые годы на 100 прибывающих на Алтай из Кузбасса в обратном направлении в среднем выбывало 110 человек, то есть миграционные связи в этой диаде для Кемеровской области являются эффективными, а для Алтайского края — нет. Однако со временем это преимущество постепенно исчерпывается.

Во встречных миграциях доминирующим потоком является движение населения Алтайского края в Кемеровской области. Его объемы на 10% больше противоположного потока, а различия в относительных показателях (коэффициентах интенсивности) достигают 26% (табл. 4). Последнее свидетельствует об асимметричности двусторонних миграций.

Для мигрантов из Алтайского края Кемеровская область более привлекательна, чем край для переселенцев из Кузбасса. Разница коэффициентов предпочтительности, показывающих долю мигрантов из региона выхода в регион вселения в соответствующем миграционном потоке по выбытию, в 2019–2023 годах составляла 24% в среднем годовом исчислении.

Взаимодействие Алтайского края и Кемеровской области в сфере обмена населением устойчиво сокращается, только в анализируемое пятилетие встречный миграционный оборот между ними уменьшился почти на четверть. Это объясняется сокращением населения, изменением конъюнктуры на внутреннем и внешнем рынках, инфраструктурными ограничениями и внезапными экономическими, биологическими и военно-по-

литическими шоками. В Алтайском крае большинство перечисленных вызовов послужили мощным импульсом ускоренного развития экономики, особенно предприятий промышленности и АПК, роста заработной платы и, как следствие, сокращения миграционного оттока, в том числе на территории Кузбасса.

Экономика Кемеровской области, преимущественно ориентированная на угледобычу и более тесно связанная с внешним рынком, напротив, оказалась в зоне сильнейшей турбулентности. Этому также способствовали глобальный энергопереход и сокращение внутреннего и внешнего спроса на уголь, транспортно-логистические барьеры и усиление конкуренции со стороны угледобывающих предприятий северо-восточных регионов России [8, с. 98–100]. В результате условия проживания в регионе стали относительно ухудшаться и снижаться его привлекательность для жителей Алтайского края. За пять лет в ходе встречных миграций механический прирост населения в Кемеровской области сократился более чем в два раза.

**Перспективы развития транспортной сети как основы взаимодействия Алтайского края и Кемеровской области.** Формирование сбалансированной транспортной сети в Сибири требует не только реализации точечных региональных проектов, но и развития интенсивного взаимодействия между субъектами. Система транспортного планирования в России, выстроенная по иерархическому принципу, создает основу для кооперации регионов. Ключевым связующим звеном для Алтайского края и Кемеровской области выступают международные транспортные коридоры (МТК) «Запад — Восток» и «Южный Сибирский», закрепленные в Транспортной стратегии РФ [9].



Алтайский край и Кемеровская область представляют собой перспективный кластер для формирования интегрированного транспортного пространства. Алтайский край выступает в роли «транспортных ворот» на южном направлении. Его стратегия, закрепленная в Государственной программе развития транспортной системы, фокусируется на развитии пунктов пропуска (Шарбакты, Ташанта) и логистической инфраструктуры для работы с Казахстаном, Монголией и Китаем [10]. Кемеровская область является «промышленно-логистическим хабом» и ключевым генератором грузопотоков, прежде всего угольных. Ее Стратегия социально-экономического развития прямо нацелена на снятие инфраструктурных ограничений для промышленности [11].

Таким образом, возникает естественная связь, при которой Кузбасс производит массовые грузы, а Алтайский край предоставляет ему дополнительные и оптимизированные маршруты для экспорта на юг и восток, диверсифицируя тем самым традиционные западные направления через Новосибирск.

Развитие транспортной инфраструктуры на юге Западной Сибири, включая модернизацию международного коридора «Запад — Восток» и трассы Р-256 «Чуйский тракт», создает предпосылки для диверсификации экспортных маршрутов из Кемеровской области. При условии улучшения соединительных автодорог между Кузбассом и Алтайским краем (например, по направлению Новокузнецк — Топки — Змеиногорск — Бийск) предприятия Кемеровской области в перспективе смогут использовать южные пункты пропуска — такие как Ташанта на границе с Монголией — для доставки продукции в страны Азии, частично минуя перегруженные логистические узлы в районе Новосибирска.

Для Алтайского края это может означать рост транзитного грузопотока, что повысит окупаемость инвестиций в дорожную инфраструктуру и стимулирует развитие придорожного сервиса, логистических центров и смежных отраслей. Таким образом, географическое соседство двух регионов может перейти от формального к экономически значимому за счет совместного формирования устойчивого и взаимодополняющего транспортного пространства.

Строительство скоростной магистрали Кемерово — Новокузнецк не только решит внутренние проблемы Кузбасса, но и улучшит транспортную связанность с Алтайским краем, сокращая время доставки грузов и пассажиров. Планируемая в Алтайском крае организация высокоскоростного железнодорожного движения в перспективе может быть интегрирована с сетью Кузбасса, со-

здав быстрый пассажирский коридор между промышленными и аграрно-туристическими центрами, что усилит деловые и туристические связи.

Алтайский край, выступая как «транспортные ворота», и Кемеровская область, как «промышленный хаб», образуют устойчивую комплементарную пару. Их успех будет определяться не только выполнением внутренних региональных программ, но и эффективностью межрегионального взаимодействия: создание совместных рабочих групп, кооперация при проработке и продвижении инвестиционных проектов, гармонизация стандартов цифровизации транспортной инфраструктуры. В этом случае синергия двух регионов станет катализатором не только их собственного экономического роста, но и укрепления транзитного потенциала всей Сибири в рамках общенациональной транспортной стратегии.

**Краткие выводы.** *Взаимодействие Алтайского края и Кемеровской области на товарных рынках.* Интеграция на товарных рынках регионов носит устойчивый долговременный характер. Поставки кемеровской продукции имеют критическое значение для обеспечения энергобезопасности Алтайского края, а также развития ряда регионообразующих отраслей, в частности, машиностроения. Поставки алтайской продукции играют существенную роль в обеспечении населения продовольствием и сырья для предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности Кемеровской области.

Кемеровская область (наряду с Новосибирской областью и Красноярским краем) стабильно входит в число российских регионов-лидеров по объему межрегионального товарообмена с краем. Особенно велика ее роль, как отмечалось выше, в поставках в край несельскохозяйственных промежуточных товаров (топлива, проката черных металлов и т. п.).

В части насыщения продовольственных рынков края предприятия Кемеровской области (наряду с Новосибирской и Омской) играют со временем все более заметную роль, выступая одним из наиболее серьезных конкурентов алтайским предприятиям по ряду пищевых товаров (колбасных изделий, мяса птицы, животного и растительного масла и пр.).

Кемеровские предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности в значительной мере обеспечивают собственные потребности региона в продовольствии, чем обусловлена относительно низкая (по сравнению с регионами СФО, за исключением Омской области) доля продовольствия в товарной структуре экспорта края в область. Сказанное, однако, не исключает того, что Кемеровская область (как и Новосибирская) с учетом объемов поставок и широты номенкла-

туры является одним из ключевых потребителей производимой в крае продовольственной продукции.

Динамика товарной структуры товарооборота между рассматриваемыми регионами в части ввоза продукции в Алтайский край характеризуется заметным превышением в структуре доли продукции производственно-технического назначения; в Кемеровскую область, наоборот, — очевидным превышением доли продовольствия по сравнению с продукцией производственно-технического назначения (в стоимостной оценке).

*Взаимодействие Алтайского края и Кемеровской области на рынке капитала.* Межрегиональное движение капитала между краем и областью хотя и не фиксируется официальной статистикой, имеет явный характер с заметным ростом интенсивности в последнее десятилетие.

Межрегиональная миграция капитала характеризуется его движением в обоих направлениях, предположительно преимущественно из Кемеровской области в Алтайский край и охватывает различные сферы экономики в неодинаковой мере.

Анализ практики межрегиональной экспансии капитала свидетельствует о его наибольшей интенсивности в области производства, переработки и хранения сельхозпродукции, где интеграция региональных рынков капитала рассматриваемых регионов выражена наиболее ярко.

Контроль активов предприятий, дислоцированных в регионе, со стороны холдингов другого региона производится в различных формах. В их числе: участие в капитале через скупку акций действующих предприятий, инвестиции в строительство новых предприятий, заключение долгосрочных договоров аренды, договоров о поставках продукции и др.

Межрегиональная экспансия капитала, преследуя в конечном счете получение максимальной прибыли, опирается на идеологию формирования замкнутых цепочек создания добавленной стоимости, контролируемых его бенефициарным владельцем.

Движение капитала в его различных измерениях (территориальном, отраслевом и пр.) имеет исключительно важное значение для понимания текущих экономических процессов и перспектив развития экономики, чем обусловлена острая необходимость детального эмпирического изучения данного процесса.

*Взаимодействие Алтайского края и Кемеровской области в сфере обмена населением.* Миграционные связи соседних регионов в целом характеризуются как устойчивые, асимметричные и эффективные для Кемеровской области и неэффективные для Алтайского края. На протяжении многих лет край выступает донором населения для Кузбасса. Тренды в изменении масштабов и интенсивности встречных миграций неоднократно менялись, однако в последние годы преобладала тенденция их сокращения. При этом межрегиональный обмен населением становился более эквивалентным. В значительной степени это было обусловлено демографическими, социально-политическими и экономическими факторами, в частности, депопуляцией населения, коронавирусной эпидемией, экономическими санкциями. Их действие в рассматриваемых регионах не всегда было однозначно. Так, санкционные ограничения для Алтайского края стали стимулом к развитию, росту доходов, закреплению населения, а для Кемеровской области — фактором стагнации и снижения относительной привлекательности для жителей края.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Троцкий А. Я., Родионова Л. В., Сергиенко А. М. и др. Механизмы и результаты включенности экономики Алтайского края в пространственную интеграцию: монография. В 2-х томах / под ред. А. Я. Троцкого. Новосибирск, 2025. Т. 1. 450 с.
2. Троцкий А. Я., Родионова Л. В., Сергиенко А. М. и др. Механизмы и результаты включенности экономики Алтайского края в пространственную интеграцию: монография. В 2-х томах / под ред. А. Я. Троцкого. Новосибирск, 2025. Т. 2. 294 с.
3. Даль В. И. Толковый словарь живого великорусского языка. Т. 1. М., 1978. 609 с.
4. Троцкий А. Я., Родионова Л. В., Наземцева Ю. Ю. Интеграция Алтайского края и регионов СФО на товарных рынках в различные периоды двухтысячных годов: опыт сравнительного анализа. Часть 1. 2001–2007 // Экономика Профессия Бизнес. 2024. № 1. С. 85–94.
5. Троцкий А. Я., Родионова Л. В., Наземцева Ю. Ю. Интеграция Алтайского края и регионов СФО на товарных рынках в различные периоды двухтысячных годов: опыт сравнительного анализа. Часть 2. 2011–2022 // Экономика Профессия Бизнес. 2024. № 2. С. 115–127.

6. Троцкий А. Я. Основы научно-исследовательской работы магистрантов по направлениям подготовки «Экономика» и «Менеджмент»: организационные и методические аспекты: учебное пособие. Барнаул, 2016. 56 с.
7. Родионова Л. В., Троцкий А. Я. Миграция населения как механизм формирования интегрированного социально-экономического пространства // Экономика Профессия Бизнес. 2022. № 3. С. 107–114.
8. Фридман Ю. А., Логинова Е. Ю., Речко Г. Н. «Юргинское кольцо»: концепция межрегионального коридора развития в рамках идеологии трансформации экономики Кузбасса // ЭКО. 2025. № 5. С. 98–116. <https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2025-5-98-116>
9. Транспортная стратегия РФ на период до 2030 года с прогнозом на период до 2035. URL: <https://rosavtodor.gov.ru/docs/transportnaya-strategiya-rf-na-period-do-2030-goda-s-prognozom-na-period-do-2035-goda> (дата обращения: 10.10.2025).
10. Распоряжение Правительства РФ от 16 октября 2023 г. № 2846-р «Об утверждении плана реализации Стратегии социально-экономического развития Сибирского федерального округа до 2035 г.». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407760601/> (дата обращения: 10.10.2025).
11. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области — Кузбасса на период до 2035 года от 26 декабря 2018. URL: <https://docs.cntd.ru/document/550305101> (дата обращения: 10.10.2025).

## REFERENCES

1. Trotskovsky A. Ya., Rodionova L. V., Sergienko A. M. and others. Mechanisms and results of the inclusion of the economy of the Altai Territory in spatial integration: monograph. In 2 volumes / edited by A. Ya. Trotskovsky. Novosibirsk, 2025. Vol. 1. 450 p.
2. Trotskovsky A. Ya., Rodionova L. V., Sergienko A. M. and others. Mechanisms and results of the inclusion of the economy of the Altai Territory in spatial integration: monograph. In 2 volumes / edited by A. Ya. Trotskovsky. Novosibirsk, 2025. Vol. 2. 294 p.
3. Dahl V. I. Explanatory dictionary of the living Great Russian language. Vol. 1. Moscow, 1978. 609 p.
4. Trotskovsky A. Ya., Rodionova L. V., Nazemtseva Yu. Y. Integration of the Altai Territory and the regions of the Siberian Federal District in the commodity markets in various periods of the two thousandth years: the experience of comparative analysis. Part 1. 2001–2007. Economics Profession Business. 2024. No. 1. Pp. 85–94.
5. Trotskovsky A. Ya., Rodionova L. V., Nazemtseva Yu. Y. Integration of the Altai Territory and the regions of the Siberian Federal District in the commodity markets in various periods of the two thousandth years: the experience of comparative analysis. Part 2. 2011–2022. Economics Profession Business. 2024. No. 2. Pp. 115–127.
6. Trotskovsky A. Ya. Fundamentals of research work of undergraduates in the fields of Economics and Management: organizational and methodological aspects: textbook. Barnaul, 2016. 56 p.
7. Rodionova L. V., Trotskovsky A. Ya. Population migration as a mechanism for the formation of an integrated socio-economic space. Economics Profession Business. 2022. No. 3. Pp. 107–114.
8. Friedman Yu. A., Loginova E. Yu., Rechko G. N. «The Yurginsky ring»: the concept of an interregional development corridor within the framework of the ideology of economic transformation of Kuzbass. ECO. 2025. No. 5. Pp. 98–116. <https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2025-5-98-116>
9. Transport strategy of the Russian Federation for the period up to 2030 with a forecast for the period up to 2035. URL: <https://rosavtodor.gov.ru/docs/transportnaya-strategiya-rf-na-period-do-2030-goda-s-prognozom-na-period-do-2035-goda> (date of access: 10.10.2025).
10. Decree of the Government of the Russian Federation No. 2846-r dated October 16, 2023 «On Approval of the Implementation Plan for the Socio-Economic Development Strategy of the Siberian Federal District until 2035». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407760601/> (date of access: 10.10.2025).
11. On the approval of the Strategy of Socio-economic development of the Kemerovo region — Kuzbass for the period up to 2035 dated December 26, 2018. URL: <https://docs.cntd.ru/document/550305101> (date of access: 10.10.2025).

Поступила в редакцию: 17.10.2025.

Принята к печати: 18.11.2025

УДК 331.45

DOI 10.14258/epb202566

## ЛИДЕРСТВО В ОХРАНЕ ТРУДА: СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ПОНЯТИЙ И КЛЮЧЕВЫХ КАЧЕСТВ

О. В. Усикова<sup>1, 2</sup>, Е. В. Осеннова<sup>2</sup><sup>1</sup>Сибирский государственный университет геосистем и технологий (Новосибирск, Россия)<sup>2</sup>ООО «Клинский институт охраны и условий труда» (Клин, Россия)

В статье представлено исследование ключевых аспектов лидерства в сфере охраны труда: изучены понятия «лидерство в охране труда» и «лидер в охране труда», выявлены значимые качества эффективного лидера. Авторами проанализированы нормативные, корпоративные и научные источники, практический опыт, что подтвердило отсутствие единого понимания лидерства в этой сфере. На основе комплексного изучения материалов предложены авторские трактовки: лидерство в охране труда определяется, как способность вдохновлять коллектив на соблюдение требований безопасности, а лидер — как работник, который своим поведением и решениями демонстрирует приверженность принципам охраны труда. Кроме того, систематизированы качества лидера в виде группировки по четырем категориям: видимый образ, мягкие навыки, профессиональные знания и демонстрируемые ценности. Особое внимание уделено влиянию лидера на формирование культуры безопасности, включая применение стратегии Vision Zero, проактивное устранение системных рисков и вовлечение работников через доверие и открытый диалог. Материал представляет интерес для руководителей, специалистов по охране труда и других лиц, заинтересованных в развитии культуры безопасности труда в организации.

**Ключевые слова:** культура безопасности труда, охрана труда, лидерство в охране труда, лидер в охране труда, качества лидера в охране труда, термин.

## LEADERSHIP IN OCCUPATIONAL SAFETY: SYSTEMATIZATION OF CONCEPTS AND KEY QUALITIES

O. V. Usikova<sup>1, 2</sup>, E. V. Osennova<sup>2</sup><sup>1</sup> Siberian State University of Geosystems and Technologies (Novosibirsk, Russia)<sup>2</sup>OJSC "Klin Institute of Labor Protection and Conditions" (Klin, Russia)

The article presents a study of key aspects of leadership in the field of occupational health and safety, exploring the concepts of "leadership in occupational health and safety" and "a leader in occupational health and safety," while identifying the essential qualities of an effective leader. The authors analyzed regulatory documents, corporate policies, academic literature, and practical experience, confirming the absence of a unified understanding of leadership in this domain. Based on a comprehensive review of materials, the authors propose their own definitions: *leadership in occupational health and safety* is defined as the ability to inspire a team to adhere to safety requirements, whereas *a leader in occupational health and safety* is an employee whose actions and decisions demonstrate a commitment to occupational safety principles. Furthermore, the qualities of a leader are categorized into four groups: visible behavior, soft skills, professional expertise, and demonstrated values. Special emphasis is placed on the leader's role in shaping a safety culture, including the implementation of the Vision Zero strategy, proactive mitigation of systemic risks, and fostering employee engagement through trust and open dialogue. The study is relevant for managers, occupational health and safety professionals, and other stakeholders interested in advancing workplace safety culture.

**Keywords:** safety culture, occupational health and safety, leadership in occupational health and safety, leader in occupational health and safety, qualities of a leader in occupational health and safety, terminology.

**В**ведение. Лидерство в охране труда занимает особое место в культуре безопасности труда, что подтверждается многочисленными тео-

ретическими и практическими исследованиями отечественных и зарубежных специалистов, посвященных концепциям безопасности, моделям зре-



лости культуры безопасности, влиянию лидерства на безопасность труда. Проведя детальный анализ компонентов системы культуры безопасности труда [1], авторы пришли к выводу, что лидерство — это центральный элемент, без которого невозможно полноценное развитие и совершенствование культуры безопасности, поскольку ее «двигателем» выступают люди — и прежде всего лидеры в охране труда.

Несмотря на распространенность понятий «лидерство в охране труда» и «лидер в охране труда», до сих пор отсутствуют их четкие и общепринятые определения. В этой связи целью данного исследования стало формулирование точных дефиниций данных понятий, а также выявление значимых качеств лидера, способствующих эффективному развитию культуры безопасности в организации.

**Терминологические единицы «лидерство в охране труда», «лидер в охране труда».** Лидерство упоминается в следующих технических документах в области охраны труда:

1. ГОСТ 12.0.230–2007 «Система стандартов безопасности труда. Системы управления охраной труда. Общие требования», где определено, что работодатель должен продемонстрировать свои безусловное руководство и приверженность деятельности по охране труда в организации и организовать создание системы управления охраной труда. Но при этом не содержится прямого упоминания понятия «лидерство в охране труда».

2. ГОСТ Р ИСО 45001–2020 (идентичен ISO 45001:2018) «Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. Требования и руководство по применению», где в факторах успеха внедрения и процветания системы менеджмента охраны здоровья и безопасности труда (ОЗБТ) числится лидерство, приверженность, ответственность и подотчетность высшего руководства. Пункт 5.1 документа, посвященный лидерству и приверженности, закрепляет за высшим руководством обязанность демонстрировать лидерство и приверженность в отношении системы менеджмента ОЗБТ посредством определенных действий. При этом стандарт все также не содержит однозначных понятий «лидерство в охране труда» и «лидер в охране труда».

А. Г. Федорец высказал следующее мнение: «В национальных стандартах термин «лидерство», не найдя достойного эквивалента, переводят как «ответственность». Лидерство — это внутреннее состояние человека (не всегда руководителя), осознающего свою персональную ответственность за результат деятельности (труда) всего коллектива. «Начальник» в случае неудачи всегда найдет виновного среди подчиненных. «Лидер» знает, что причина только в нем. Лидерство позволяет изгнать

из организации страх принятия решений и повысить вовлеченность персонала в управление процессами» [2].

В руководстве Vision Zero представлены семь «золотых правил» производства с нулевым травматизмом. Первый из них — «Стать лидером — показать приверженность принципам» — подчеркивает важность задачи развития лидерства в охране труда в организации [3].

Одним из 18 принципов Н. Н. Карнаухова является «Принцип 3. Обучайте лидерству и приверженности руководителей вопросам охраны труда», из чего следует, что охрана труда, являясь частью бизнес-процессов, которая имеет положительную рентабельность, достойна внимания высшего руководства [4].

Представители компании ООО «Новая Парадигма» считают, что лидерство в охране труда начинается с грамотно проработанной Политики (стратегии) в области охраны труда. Авторы отчасти согласны с данным мнением: действительно, на основе «бумажных» принципов, заложенных в ней, в реальные производственные процессы внедряются стратегии и правила. При этом движущей силой их реализации выступает лидерский потенциал. Однако стоит отметить, что лидерство проявляется раньше, чем принимается политика. Оно исходит из видения охраны труда руководством организации и его реальных опытных установок в культуре безопасности труда.

Считается, что ценности, демонстрируемые лидером, внедряются в деятельность компании, в ее культуру и остаются там даже после его ухода. Однако в охране труда ценности, транслируемые лидером, после его ухода могут «жить» непродолжительное время, если на его место не придет такой же приверженный охране труда человек. Это объясняется тем, что в стране крайне мало компаний, в которых культура безопасности находится действительно на высоком уровне (на взаимозависимом по кривой Б. Брэдли или на созидательном по П. Хадсону), не все руководители высшего звена истинно привержены охране труда и являются лидерами в охране труда.

А. А. Ригин, А. М. Елин, исследуя лидерские качества и влияние лидерства в охране труда на деятельность организации [5], не дают определение понятию «лидерство в охране труда». Кроме того, в работе А. М. Елина и коллег, посвященной исследованию лидерских стилей управления в охране труда, также отсутствует определение данного понятия [6]. Л. И. Хайруллина и др., анализируя роль лидерства в обеспечении производственной безопасности и заявляя об определении лидерства в охране труда, не формулируют четко его в виде термина [7].



Локальные нормативные акты различных российских компаний, в частности, АО «Концерн Росэнергоатом», ПАО «НЛМК», ПАО «ЮНИПРО», ПАО «СИБУР Холдинг», АО «МХК Еврохим», ПАО «РЖД», ПАО «ОМК» и другие в большинстве случаев не содержат определение понятия «лидерство в охране труда», а только описывают общие принципы и подходы к его развитию, требования к лидеру в охране труда, инструменты реализации. Однако в стандарте ПАО «НК «Роснефть» «Лидерство в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды» (ПЗ-05 С-0431, 2018) лидерство рассматривается в контексте промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды и определяется как способность руководить группой людей, влиять на этих людей и вовлекать их осознанно, добровольно действовать соответствующим образом для достижения целей компании. В основополагающем стандарте ПАО «Газпром нефть» «Система управления промышленной и экологической безопасностью, охраной труда и гражданской защитой. Общие положения и структура» (СК-16.01.00, 2014) лидерство трактуется как проявление личной приверженности политике в области промышленной и экологической безопасности, охраны труда путем демонстрации на личном примере соблюдения установленных требований.

В буклете ПАО «Газпром нефть» «Политика и система управления производственной безопасностью» дается следующее определение лидерства: «личная убежденность в том, что безопасность является приоритетом каждого сотрудника Компании, и способность вести за собой окружающих к достижению целей Компании в области производственной безопасности путем принятия соответствующих решений и демонстрации видимых действий».

Анализ литературных источников позволяет сделать вывод, что единого определения понятия «лидерство в охране труда» в российской практике в настоящее время не существует. Так что же такое «лидерство в охране труда» с точки зрения терминологической единицы?

Изучая различные отечественные и зарубежные источники в сети «Интернет» (профессиональные блоги, форумы, информационные порталы, корпоративные сайты организаций, оказывающих услуги в области охраны труда, обучающие платформы), в том числе в [8, 9, 10], можно встретить следующие определения (некоторые сформулированы авторами на основе изученного материала):

1. Лидерство в культуре безопасности — ключевой фактор, влияющий на снижение травматизма и повышение эффективности работы.

2. Лидерство в охране труда — это стратегический инструмент развития культуры безопасности.

3. Лидерство в области охраны труда — сочетание целеустремленности, настойчивости и готовности брать на себя ответственность в критические моменты [11].

4. Лидерство в области охраны труда — это процесс влияния на других с целью достижения безопасной рабочей среды и минимизации рисков для здоровья и безопасности работников.

5. Лидерство в охране труда включает в себя разработку и внедрение стратегий, направленных на снижение производственного травматизма и заболеваний, а также на формирование безопасной рабочей среды.

6. Лидерство в охране труда — это активное участие руководителей в обучении и мотивации сотрудников к соблюдению норм безопасности.

7. Лидерство в области охраны труда предполагает создание и поддержание системы управления безопасностью, основанной на взаимодействии всех уровней организации.

8. Лидерство в охране труда — это способность вдохновлять и мотивировать команду на соблюдение стандартов безопасности и улучшение условий труда.

9. Лидерство в области охраны труда включает в себя проактивный подход к выявлению и устранению потенциальных опасностей на рабочем месте.

10. Лидерство в охране труда — это умение создавать условия для открытого общения о безопасности и поощрять сотрудников к сообщению о проблемах.

11. Лидерство в области охраны труда основывается на принципах этики и ответственности, что способствует формированию доверия между руководством и сотрудниками.

12. Лидерство в охране труда — процесс формирования видения и стратегий, направленных на создание безопасной рабочей среды и достижение нулевого уровня травматизма.

13. Лидерство — способность обеспечить руководство группой людей, влиять на этих людей и вовлекать их осознанно и добровольно действовать соответствующим образом для достижения целей компании в области охраны труда.

Учитывая вышеизложенное, сформулируем определение понятия «лидерство в охране труда»: это центральный компонент культуры безопасности, который проявляется в способности (умении) руководителей и представителей работников вдохновлять и вести за собой коллектив в целях соблюдения безопасных методов работы, формирования осознанного отношения к личной и коллективной безопасности, созданию положительного климата безопасности.

Вторым важным термином в рамках рассматриваемой темы выступает понятие «лидер в охране труда». Однако с ним складывается аналогичная,

но еще более сложная ситуация: в научной и профессиональной литературе практически отсутствуют четкие формулировки. Так, С. А. Мажкенов, говоря о руководителях в качестве лидеров в охране труда, не приводит данного термина [12].

В ходе анализа упомянутых ранее источников удалось выявить лишь следующие определения:

1. Лидеры в охране труда — это яркий образец подражания для своих коллег и подчиненных. Они демонстрируют самоотдачу и приверженность безопасности, что вдохновляет других следовать их примеру.

2. Лидер в охране труда — это человек, который демонстрирует самоотдачу и приверженность безопасности, что вдохновляет других следовать его примеру. Такие лидеры мотивируют сотрудников к соблюдению правил безопасности, поддерживают и поощряют участие в обучении по охране труда.

3. Лидер в охране труда — это человек, который применяет на практике и демонстрирует важность соблюдения требований охраны труда, вдохновляет работников компании соблюдать требования охраны труда и следовать ее принципам.

4. Лидер безопасности — это личность, за которой все члены группы признают право брать на себя наиболее ответственные решения, затрагивающие их интересы и определяющие направление и характер деятельности всей группы (Лидер безопасности и культуры производства. Методическое пособие для уполномоченных профсоюза по охране труда ПАО «ЛУКОЙЛ», 2020).

5. Лидер в области производственной безопасности — это работник, который посредством принимаемых решений и видимых действий способствует формированию безопасного поведения и созданию безопасной среды (Буклет ПАО «Газпром нефть» «Политика и система управления производственной безопасностью», 2023).

6. Лидер в области ПБОТОС (лидер) — руководитель, демонстрирующий лидерство в обла-

сти промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды (Стандарт ПАО «НК «Роснефть» № ПЗ–05 С-043).

7. Лидер в культуре безопасного поведения — это работник, который стремится сам и поощряет других в достижении нулевого травматизма, открыто говорит о проблемах безопасности, учитывает риски и повышает квалификацию (Модель лидерства в культуре безопасного поведения. Корпоративная академия «Росатом», 2021).

Обобщая вышесказанное, можно вывести следующее понятие «лидер в охране труда»: это работник (представитель трудового коллектива или руководитель), который осознанно и ответственно подходит к обеспечению безопасности, открыто демонстрируя личную приверженность принципам охраны труда через свои действия и решения в трудовой и повседневной жизни и обладая высокой компетентностью в профессиональной сфере и вопросах охраны труда.

Лидер в охране труда — это, по сути, партнер, который дорожит профессиональным здоровьем и жизнью коллег, уважает их труд, прислушивается к их мнению, учитывает предложения и обеспечивает безопасность, а также активно вовлекает коллектив в совместную работу по созданию безопасных условий труда и устойчивому развитию организации.

#### Основные качества лидера в охране труда.

В научной и профессиональной среде отсутствует единый подход в определении качеств, присущих лидеру в охране труда. Большая часть исследователей стремится вывести универсальные черты лидера, в то время как другие сосредотачиваются на наиболее распространенных типах лидеров.

Рассмотрим качества (характеристики) универсального лидера в охране труда.

Согласно исследованиям Т. Р. Краузе, можно выделить семь ключевых характеристик лидерского поведения, существенно влияющих на культуру безопасности труда (табл. 1):

Таблица 1

Ключевые характеристики лидерского поведения [11]

Характеристика	Описание
Степень доверия	Слова руководителей подкрепляются их действиями
Ориентированность на практические действия	Руководители решают проблемы, связанные с недостатками в охране труда
Видение	Руководители представляют идеальную картину системы охраны труда и стремятся к ее реализации
Коммуникация	Информация об охране труда передается таким образом, чтобы поддерживать и укреплять культуру безопасности
Ответственность	Руководители создают условия, при которых сотрудники берут на себя ответственность за выполнение задач, связанных с безопасностью
Сотрудничество	Руководители поощряют участие сотрудников в решении вопросов безопасности и активно вовлекают их в этот процесс
Реакция и признание	Модели поведения, направленные на обеспечение безопасности, оперативно и справедливо поощряются

Таблица 2

## Основополагающие характеристики лидеров [9]

Характеристика	Описание
Доверие	Слова лидеров соответствуют тому, что они делают
Ориентация на действие	Лидеры действуют для устранения небезопасных условий
Видение	Лидеры транслируют главенство в области безопасности в организации
Коммуникация	Диалог лидеров с работниками по вопросам охраны труда создает и поддерживает культуру безопасности в организации
Ответственность	Лидеры обеспечивают персональную ответственность сотрудников за критически важные для безопасности действия
Сотрудничество	Поощрение лидерами активного участия работников в решении вопросов безопасности развивают их причастность
Обратная связь и признание	Своевременное и позитивное признание поощряет безопасное поведение работников

Международная ассоциация производителей нефти и газа выделяет аналогичные основополагающие характеристики (табл. 2):

Близкие по смыслу характеристики приводят-ся в материалах Института культуры промышленной безопасности (ICSI). Лидер в охране труда:

1. Создает видение, раскрывающее ценность и значимость мер безопасности для каждого сотрудника.

2. Делится видением, вовлекает и поддерживает сотрудников.

3. Уделяет должное внимание безопасности при принятии решений в целях создания безопасной производственной среды.

4. Регулярно присутствует на рабочих местах, анализируя производственные процессы, чтобы адаптировать систему управления под реальные условия работы.

5. Формирует командную сплоченность и межфункциональное взаимодействие, повышая общую осознанность внутри команд и между ними.

6. Выстраивает прозрачную систему мотивации, укрепляющую доверие в коллективе, путем признание лучших практик и применения соразмерной ответственности.

7. Является авторитетом для работников и подает им личный пример [10].

Анализ литературных источников и экспертные оценки специалистов по охране труда позволяют идентифицировать доверие как ведущее качество лидера. Данная характеристика раскрывается через триаду мягких навыков (soft skills): компетентность, целостность, благожелательность [9, 13].

П. Захаров и С. Пересыпкин полагают, что лидер безопасности должен обладать следующими необходимыми качествами (табл. 3):

Таблица 3

## Необходимые качества лидера (составлено на основе [14])

Качество	Описание
Личный пример	Демонстрирует на личном примере обязательность соблюдения установленных требований безопасности и требует того же от сотрудников
Визуальная демонстрация приверженности безопасности	Начинает совещания с вопросов безопасности и неукоснительно применяет средства индивидуальной защиты даже при кратковременных визитах в производственную зону
Непримиримость к компромиссам	Отдает приоритет безопасности над производственными показателями, делая негласное правило частью корпоративной культуры
Проактивность в решении вопросов безопасности	Выносит вопросы охраны труда в приоритетную повестку и требует детальный отчет для анализа и предупреждения рисков по каждой смене
Критическое мышление и проверка	Начинает каждую смену с «нулевого» мышления, проверяя алгоритмы работы через уточняющие вопросы
«Хроническое» беспокойство о безопасности	Систематически контролирует качество проведения наиболее важных для безопасности процедур

На основе анализа статьи А. М. Елина и коллег можно сформулировать ключевые качества лидера (табл. 4) [6].

В концепции WISE, применяемой компанией Danon, лидер в охране труда обязан придержи-

ваться золотых правил, подразумевающих активное проявление приверженности безопасности как на работе, так и в повседневной жизни [15]. Характеристики лидера, согласно WISE, приведены в таблице 5.

Таблица 4

## Ключевые качества лидера

Качество	Описание
Компетентность и профессионализм	Глубокие знания требований охраны труда и устойчивые навыки их практического применения, умение анализировать риски и внедрять профилактические меры
Личная приверженность безопасности	Демонстрация личного примера соблюдения требований охраны труда, убежденность в приоритете безопасности над показателями производства, готовность выделять ресурсы на улучшение условий труда
Ответственность и инициативность	Готовность брать на себя ответственность за безопасность, разработка планов улучшения условий труда при отсутствии директив сверху, активное участие в расследовании инцидентов и профилактике аварий
Коммуникативные и мотивационные навыки	Способность вовлекать коллектив в соблюдение норм безопасности через обучение и вдохновляющий пример, открытость к диалогу, готовность выслушивать предложения и опасения работников, умение работать с обратной связью от сотрудников
Эмоциональный интеллект	Понимание психологии работников, умение предотвращать конфликты и создавать благоприятный микроклимат
Мотивация и вовлеченность	Создание среды, где безопасность воспринимается как ценность, а не формальность, вовлечение работников в процесс улучшения охраны труда, поощрение безопасного поведения и наказание за нарушения без попустительства
Рефлексия и саморазвитие	Способность анализировать собственные действия и корректировать подход, постоянное обучение и развитие лидерских качеств

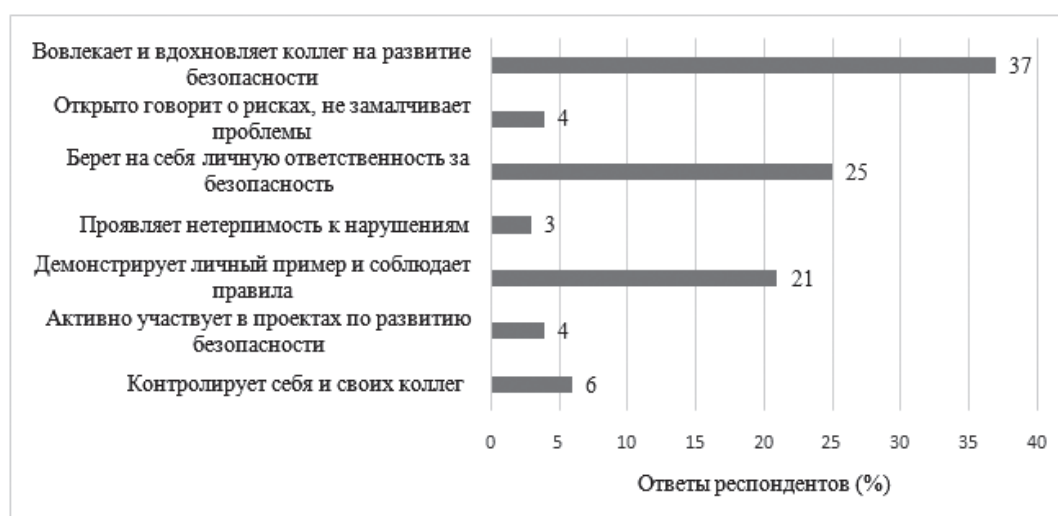
Таблица 5

## Характеристики лидера в концепции WISE

Характеристика	Описание
Личная ответственность	Принимает на себя обязательства за безопасность команды, активно участвует в расследованиях несчастных случаев, инцидентов
Искренняя вовлеченность	Проявляет эмпатию к проблемам работников и открытость диалогу
Видение рисков	Обладает проактивностью в идентификации угроз и аналитическим мышлением
Практическая активность	Присутствует на местах (Gemba walks) и проявляет готовность к вмешательству
Ориентация на результат	Имеет настойчивость в устранении рисков и планирует улучшения

В одном из Telegram-каналов, посвященном безопасности и охране труда, провели опрос (98

респондентов) о ключевых характеристиках лидера. Результаты представлены на рисунке.



Ключевые характеристики лидера [16]

По мнению респондентов, лидер в охране труда должен обладать тремя ключевыми характеристиками на любом уровне культуры безопасности:

- быть примером для других — не просто говорить о безопасности, но и своими действиями показывать, как правильно работать, мотивируя коллег следовать его примеру;
- вдохновлять и вовлекать — не ограничиваться указаниями, а активно поощрять сотрудников участвовать в улучшении безопасности, пробуждая в них осознанное отношение к процессам;
- брать ответственность за безопасность на себя — не перекладывать ее на других, а лично выбирать и применять наилучшие способы предотвращения инцидентов, создавая безопасные условия для работы.

Лидером в охране труда может стать любой работник организации, вне зависимости от должности, но для этого необходимо обладать рядом важных качеств. На основе анализа исследований и локальных документов крупных российских промышленных предприятий (упомянутых ранее) авторами были сформулированы следующие ключевые характеристики эффективного лидера в этой области:

1. Личный пример и авторитет — демонстрация безопасного поведения, осознание влияния своих действий на сотрудников, уверенность в приоритете безопасности, уважение коллег.
2. Коммуникация и командная работа — четкое донесение информации, выстраивание диалога, учет интересов всех сторон, поддержка коллег, уважение разных точек зрения и укрепление взаимного доверия.
3. Ответственность и осознанность — понимание своей роли в обеспечении безопасности, знание рисков и способов их минимизации, персональная ответственность за результат.
4. Решительность и оперативность — способность к быстрой и правильной оценке опасной ситуации, принятие обоснованных решений.
5. Проактивность — ориентация на предупреждение инцидентов, признание возможности ошибок и извлечение практического опыта из них.
6. Профессиональная компетентность — глубокие знания в области охраны труда и устойчивые навыки их практического применения.
7. Поддержка и вовлеченность — поощрение инициатив по безопасности, признание вклада сотрудников, создание культуры вовлеченности.

Опрос 159 респондентов — представителей различных сфер экономики, разных возрастных групп и полов, проведенный авторами с помощью

анкеты в Microsoft Forms, позволил выделить следующие универсальные качества лидера в сфере охраны труда: умение подавать пример другим; умение влиять на других; умение устанавливать коммуникации; ответственность; искренность; глубокое понимание требований охраны труда и умение использовать данные знания; стрессоустойчивость; понимание ценностей и особенностей работников.

Известный российский бизнес-тренер Р. Гандапас в своей книге «Харизма лидера» утверждает, что лидер просто не существует без харизмы и харизма лидера по безопасности — это его неукоснительная, безоговорочная приверженность защите жизни и благополучия других. Он называет это страстью [17].

Кроме того, важно, чтобы лидер в охране труда имел знания и навыки в области психологии безопасности. Без этого невозможно эффективно внедрять культуру безопасности — возникнут трудности и сопротивление со стороны работников. Также необходимо уделять внимание психологической подготовке линейных руководителей, поскольку они являются лидерами первого уровня, непосредственно взаимодействующими с работниками. Их поведение служит примером для подчиненных и во многом определяет («зеркалит») действия коллектива (Закон «зеркальных нейронов» [18]). Следовательно, необходимыми будут и знания «Теории запланированного поведения» (Теория оперантного обуславливания) в части реализации механизма модели ABC (ABC-модель: Antecedent (предпосылка) → Behavior (поведение) → Consequence (последствия)) [14]. Данная модель довольно схожа с моделью «Триад реализации опасности», используемой в Безопасности жизнедеятельности (потенциальная опасность → условия/причины → негативные последствия).

В современных зарубежных исследованиях нередко встречается классификация работ по С. Шорроку [19]. В связи с этим лидеру в охране труда необходимо понимать четыре вида работ и их взаимосвязь с безопасностью труда:

1. Work-as-Imagined (WAI) — работа как задумано (воображаемая работа — идеализированное видение трудовых операций и безопасных методов их выполнения у работников и руководителей).
2. Work-as-Prescribed (WAP) — работа как предписано (работа, регламентированная в виде требований охраны труда и закрепленная в локальных нормативных актах организации).
3. Work-as-Disclosed (WADi) — работа как раскрыто или как о ней говорят (работа, описываемая работниками и руководителями при проведении опросов или бесед, исходя из своего восприятия).



4. Work-as-Done (WAD) — работа как выполненно (фактически осуществляемая работа, отражающая реальный уровень обеспечения безопасности и соблюдения требований охраны труда работниками и руководителями) [19].

В частности, лидеру необходимо понимать различие между WAI и WAD. Важным аспектом приближения запланированной работы к фактическому состоянию выступает развитие среди руководителей (особенно линейных) гибких навыков, среди которых приоритетным является доверие, упоминаемое ранее. Оно способствует устранению расхождения между воображаемой и фактической работой, создавая устойчивую связь между ними. Лидер, поддерживающий постоянный диалог с работниками, помогает преодолевать производственные проблемы и создает условия для открытого об-

суждения реальных рабочих практик. Такой подход обеспечивает своевременное решение актуальных проблем и способствует повышению уровня безопасности на рабочих местах.

Как отмечает Т. Конклин, лидер в охране труда должен фокусироваться на анализе системных причин производственного травматизма, а не концентрироваться исключительно на поведении работников. Он подчеркивает, что разработка системных решений и обучение обладают большей значимостью, чем поиск «первопричин» ошибок, поскольку системные улучшения обеспечивают устойчивое повышение безопасности труда [20].

Проведенный анализ позволяет составить портрет современного эффективного лидера в охране труда (табл. 6).

Таблица 6

Портрет лидера в охране труда (совокупные эффективные качества)

Видимый образ	Мягкие навыки (Soft Skills)	Твердые навыки (Hard Skills)	Демонстрируемые ценности (ценность совпадает с опытной установкой)
Харизма безопасности — визуальная демонстрация приверженности безопасности на работе и в личной жизни	Личный пример — демонстрация безопасного поведения	Профессиональная компетентность — глубокие знания требований охраны труда, процессов культуры безопасности труда, умение анализировать риски, практическое применение проактивных методов управления	Приоритет безопасности — непримиримость к компромиссам между безопасностью и производственными показателями
	Вовлеченность — активное слушание, двусторонний диалог, вовлечение сотрудников	Критическое мышление (системное) — проверка алгоритмов работы, анализ системных причин ошибок	Ответственность — готовность брать на себя обязательства за безопасность команды
Коммуникация — акцентирование важности безопасности в начале совещаний и применение доступной терминологии	Эмоциональный интеллект — понимание психологии работников, предотвращение конфликтов, выстраивание доверительных отношений	Управление рисками (проактивность) — выявление и устранение угроз до инцидентов	Доверие — соответствие слов и действий, честность
	Мотивация — вдохновение команды, поощрение инициатив	Психология безопасности — знание и применение методов преодоления сопротивления изменениям	Уважение — ценность жизни и здоровья сотрудников
Фактическое присутствие — регулярное присутствие на рабочих местах для анализа реальных условий труда	Рефлексия и саморазвитие — анализ собственных ошибок, постоянное обучение	WAI против WAD — понимание расхождений между «Работой как задумано» и «Работой как выполнено»	Справедливость — прозрачная система поощрений/наказаний

Составленный портрет позволит целенаправленно развивать лидеров в охране труда, в том числе агентов изменений, капитанов безопасности.

**Заключение.** Проведенное исследование позволило систематизировать представления о лидерстве в охране труда, подтвердив его ключевую роль в формировании культуры безопасности. Несмотря на отсутствие единой терминологии, авторы сформулировали сущностные характеристики

этого явления. Эффективное лидерство требует сочетания профессиональных навыков и личностных качеств, а также демонстрации ценностей и видимого примера. Таким образом, лидерство в охране труда — это не просто элемент культуры безопасности труда, а фундамент для создания среды, в которой безопасность становится коллективной ответственностью и осознанным выбором каждого сотрудника.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Усикова О. В., Петрова Н. В., Дементьев К. Д. Культура безопасности труда: факторы сдерживания и развития // Экономика труда. 2024. Т. 11, № 11. С. 1967–1984.
2. Федорец А. Г. Менеджмент техносферной безопасности: учебное издание. М., 2016. 596 с.
3. VISION ZERO. Семь «золотых правил» производства с нулевым травматизмом и с безопасными условиями труда: руководство для работодателей и менеджеров. Международная ассоциация социального обеспечения, 2017. 20 с.
4. Карнаух Н. Н. Охрана труда: учебник для прикладного бакалавриата. М., 2014. 380 с.
5. Ригин А. А., Елин А. М. Проявление аспектов лидерства в производственной деятельности линейных руководителей // Лидерство и менеджмент. 2021. Т. 8, № 4. С. 431–446.
6. Елин А. М., Пашин Н. П., Соколова А. С. О лидерском стиле управления в сфере охраны и безопасности труда // Социально-трудовые исследования. 2022. № 2 (47). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-liderskom-stile-upravleniya-v-sfere-ohrany-i-bezopasnosti-truda> (дата обращения: 14.07.2025).
7. Хайруллина Л. И., Тучкова О. А., Хасанов В. К. Роль лидерства в обеспечении производственной безопасности // Век качества. 2024. № 1. С. 177–191.
8. Goodwin A. Unlocking the Power of Leadership: Driving Occupational Safety and Health Excellence // Occupational Health & Safety. 2024. URL: <https://ohsonline.com/articles/2024/07/29/unlocking-the-power-of-leadership-driving-occupational-safety-and-health-excellence.aspx>? Page=1
9. Safety Leadership in Practice: A Guide for Managers // IOGP Report. 2019. № 453. URL: <https://www.hog.org/assets/documents/453.pdf>
10. Leadership in safety. URL: <https://www.icsi-eu.org/en/safety-leadership>
11. Колмаков Д. В. Лидерство как основа культуры безопасности: стратегии успеха. Кейс ПАО «Юнипро». URL: <https://ot-media.ru/hse/liderstvo-kak-osnova-kultury-bezopasnosti-strategii-uspekha-keys-pao-yunipro>
12. Мажкенов С. А. Использование потенциала первых руководителей для развития культуры безопасности труда // Экономика труда. 2022. Т. 9, № 6. С. 1081–1096.
13. Люди — причина происшествий или гарантия безопасности? URL: <https://dzen.ru/a/Z-P7G4-tjmkNS0t5.9>
14. Захаров П., Пересыпкин С. Культура безопасности труда: человеческий фактор в ракурсе международных практик. М., 2019. 128 с.
15. Программа WISE: «Улучшение условий труда на малых предприятиях»: пакет методических материалов. М., 2009. 241 с.
16. Развитие лидерства в охране труда: советы успешных руководителей. URL: <https://journal.ecostandard.ru/ot/cases/razvitie-liderstva-v-okhrane-truda-sovety-uspeshnykh-rukovoditeley/>
17. Гандапас Р. Харизма лидера. М., 2023. URL: <https://www.litres.ru/book/radislav-gandapas/harizma-lidera-5020404/chitat-onlayn/>
18. Лившиц Ю. Случаен ли несчастный случай. Культура безопасности труда в действии. URL: <https://www.litres.ru/book/uliya-livshic/sluchaen-li-neschastnyy-sluchay-kultura-bezopasnosti-truda-v-66878263/chitat-onlayn/>
19. Shorrock S. The varieties of human work // Humanistic Systems. — 2016. URL: <https://humanisticsystems.com/2016/12/05/the-varieties-of-human-work/>
20. Kontogiannis T. Todd Conklin: Pre-accident investigations: an introduction to organizational safety // Cognition, Technology & Work. 2014. Vol. 16. Pp. 281–283.

## REFERENCES

1. Usikova O. V., Petrova N. V., Dementyev K. D. Occupational safety culture: restraining and development factors. Labor Economics. 2024. Vol. 11, No. 11. Pp. 1967–1984.
2. Fedorets A. G. Technosphere Safety Management: textbook. Moscow, 2016. 596 p.
3. VISION ZERO. Seven “golden rules” for zero-injury and safe production: a guide for employers and managers. International Social Security Association, 2017. 20 p.
4. Karnaukh N. N. Occupational Safety: textbook for applied bachelor’s degree. Moscow, 2014. 380 p.

5. Rigin A. A., Yelin A. M. Manifestation of leadership aspects in production activities of line managers. *Leadership and Management*. 2021. Vol. 8, No. 4. Pp. 431–446.
6. Yelin A. M., Pashin N. P., Sokolova A. S. On leadership style in occupational health and safety management. *Socio-Labor Research*. 2022. No. 2 (47). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-liderskom-stile-upravleniya-v-sfere-ohrany-i-bezopasnosti-truda> (date of access: 14.07.2025).
7. Khairullina L. I., Tuchkova O. A., Khasanova V. K. The role of leadership in ensuring industrial safety. *Century of Quality*. 2024. No. 1. Pp. 177–191.
8. Goodwin A. Unlocking the Power of Leadership: Driving Occupational Safety and Health Excellence. *Occupational Health & Safety*. 2024. URL: <https://ohsonline.com/articles/2024/07/29/unlocking-the-power-of-leadership-driving-occupational-safety-and-health-excellence.aspx?Page=1>
9. Safety Leadership in Practice: A Guide for Managers. IOGP Report. 2019. No. 453. URL: <https://www.hpog.org/assets/documents/453.pdf>.
10. Leadership in safety. URL: <https://www.icsi-eu.org/en/safety-leadership>.
11. Kolmakov D. V. Leadership as the basis of safety culture: success strategies. Case study of PJSC «Unipro». URL: <https://ot-media.ru/hse/liderstvo-kak-osnova-kultury-bezopasnosti-strategii-uspekha-keys-pao-yunipro>.
12. Mazhkenov S. A. Using the potential of top managers to develop occupational safety culture. *Labor Economics*. 2022. Vol. 9, No. 6. Pp. 1081–1096.
13. Are people the cause of incidents or a safety guarantee? URL: <https://dzen.ru/a/Z-P7G4-tjmkNS0t5>.
14. Zakharov P., Peresypkin S. Occupational safety culture: human factor in the context of international practices. Moscow, 2019. 128 p.
15. WISE Programme: “Improving working conditions in small enterprises”: package of methodological materials. Moscow, 2009. 241 p.
16. Developing leadership in occupational safety: advice from successful managers. URL: <https://journal.ecostandard.ru/ot/cases/razvitie-liderstva-v-okhrane-truda-sovety-uspeshnykh-rukovoditeley/>.
17. Gandapas R. Leader’s Charisma. Moscow, 2023. URL: <https://www.litres.ru/book/radislav-gandapas/harizma-lidera-5020404/chitat-onlayn/>.
18. Livshits Y. Is an accident accidental? Occupational safety culture in action. URL: <https://www.litres.ru/book/uliya-livshic/sluchaen-li-neschastnyy-sluchay-kultura-bezopasnosti-truda-v-66878263/chitat-onlayn/>.
19. Shorrock S. The varieties of human work. *Humanistic Systems*. — 2016. URL: <https://humanisticsystems.com/2016/12/05/the-varieties-of-human-work/>.
20. Kontogiannis T. Todd Conklin: Pre-accident investigations: an introduction to organizational safety. *Cognition, Technology & Work*. 2014. Vol. 16. Pp. 281–283.

Поступила в редакцию: 22.07.2025.

Принята к печати: 15.09.2025.

УДК 334.012.42:657.6

DOI 10.14258/epb202567

## ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ БУХГАЛТЕРСКОЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ КОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В РФ

О.А. Чиркова

Рубцовский индустриальный институт (филиал) Алтайского государственного технического университета им. И.И. Ползунова (Рубцовск, Россия)

Бухгалтерская и управленческая отчетности часто пересекаются между собой, но предназначены для разных целей и для разных аудиторий. Формирование бухгалтерской отчетности — это не просто обязательство, а важный инструмент успешного управления, позволяющий компании привлечь потенциальных инвесторов, новых поставщиков и покупателей за счет предоставления отчетности, тем самым обеспечивая прозрачность перед партнерами, инвесторами и государственными органами. Необходимость же применения управленческой отчетности заключается в том, что на ее основании осуществляется планирование, прогнозирование, контроль выполнения стратегических целей организации, разработка и принятие управленческих решений. В данной статье раскрыты основные этапы составления бухгалтерской (финансовой) отчетности коммерческими организациями, также рассмотрены особенности технологии составления бухгалтерской отчетности организациями в соответствии с новым принятым с 1 января 2025 года ФСБУ 4/2023. Рассмотрены принципы формирования управленческой отчетности организации, а также предложена система управленческого учета и отчетности на этапах развития организации. Данная система предполагает формирование определенной управленческой отчетности на разных этапах функционирования предприятия, что позволит повысить эффективность разработки управленческих решений, ведет к увеличению прибыльности компании, достижению стратегических целей ее развития. Проанализирована взаимосвязь бухгалтерской и финансовой отчетности в процессе функционирования организации и доказана их невзаимозаменяемость.

**Ключевые слова:** бухгалтерская (финансовая) отчетность, управленческая отчетность, коммерческая компания, функционирование предприятия, технология составления отчетности, взаимосвязь.

## FEATURES OF FORMING ACCOUNTING AND MANAGEMENT REPORTING BY COMMERCIAL ORGANIZATIONS IN THE RUSSIAN FEDERATION

O. A. Chirkova

Rubtsovsky Industrial Institute (branch) of Polzunov Altai State Technical University (Rubtsovsk, Russia)

Accounting and management reporting often overlap, but they are designed for different purposes and audiences. Accounting reporting is not just a requirement, but an important tool for successful management that allows companies to attract potential investors, new suppliers, and customers by providing transparent reporting, ensuring accountability to partners, investors, and government agencies. On the other hand, management reporting is essential for planning, forecasting, monitoring, and making strategic decisions based on the organization's goals. This article revealed the main stages of compiling accounting (financial) statements by commercial organizations, as well as the features of the technology of compiling accounting statements by organizations in accordance with the new FSBU 4/2023, which was adopted on January 1, 2025. The article also examines the principles of forming management reports, and proposes a system of management accounting and reporting at different stages of the organization's functioning. This system involves the formation of specific management reports at different stages of the company's operation, which will improve the efficiency of management decision-making, and leading to an increase in the company profitability and the achievement of strategic development goals. The article analyzes

the relationship between accounting and financial reporting in the organization's operations and demonstrates their non-interchangeability.

**Keywords:** accounting (financial) reporting, management reporting, commercial company, enterprise functioning, reporting technology, and interrelation.

**Б**ухгалтерская и управленческая отчетность часто пересекаются между собой, они взаимосвязаны, но предназначены для разных

целей и для разных аудиторий, не могут быть взаимозаменяемыми. В таблице 1 приведены их отличия по ключевым критериям.

Таблица 1

### Отличие бухгалтерской и управленческой отчетности по ключевым критериям

Критерий	Бухгалтерская отчетность	Управленческая отчетность
Цели	Реальное положение компании для внешних пользователей	Сбор информации для прогнозирования, выявление «слабых» мест, разработки управленческих решений
Пользователи	Внешние	Внутренние
Обязанность	Обязаны	Не обязаны
Форма	Строгая, в соответствии с ФСБУ 4/2023	Не строгая, придуманная компанией
Периодичность	Годовая, промежуточная	Любая, на усмотрение компании
Уровень детализации	Стандартизованный, в соответствии с ФСБУ 4/2023	Очень высокий

Такие авторы как А. И. Аджиева [1], Т. А. Корнеева [2], Л. М. Полковский [3], Т. М. Рогуленко [4], С. Р. Хасанов [1], Д. С. Шлычков [5] и т. д. рассматривали в своих трудах вопросы, касающиеся особенностей формирования бухгалтерской и управленческой отчетности.

Бухгалтерская отчетность — это данные о финансовом положении организации на отчетную дату, финансово-хозяйственном результате его деятельности [6]. Формирование бухгалтерской отчетности — это не просто обязательство, а важный инструмент успешного управления, позволяющий компании привлечь потенциальных инвесторов, новых поставщиков и покупателей, за счет предоставления отчетности, тем самым обеспечивая прозрачность перед партнерами, инвесторами и государственными органами.

Рассматривая особенности формирования бухгалтерской (финансовой) отчетности, необходимо проанализировать этапы ее составления. В научной литературе неоднократно были рассмотрены этапы составления бухгалтерской отчетности, но без детальной проработки каждого этапа, а также без должного внимания к промежуточной бухгалтерской отчетности и соответствию к законодательству РФ по ведению бухгалтерского учета и составлению отчетности.

Основными этапами составления бухгалтерской (финансовой) отчетности, на наш взгляд, являются: разработка и утверждение учетной политики организации, ведение бухгалтерского учета, составление оборотно-сальдовой ведомости, проведение инвентаризации и составление бухгалтерской (финансовой) отчетности (рис. 1).

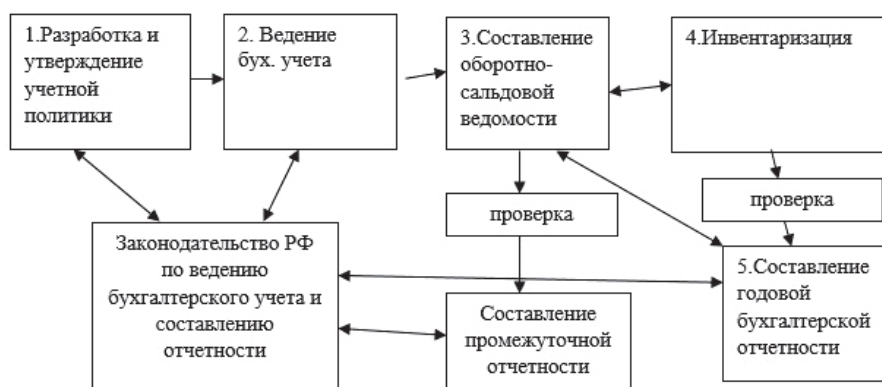


Рис. 1. Основные этапы составления бухгалтерской (финансовой) отчетности коммерческими организациями



На первом этапе — разработке и утверждении учетной политики — определяются правила и параметры, по которым будет вестись бухгалтерский учет и составляться отчетность на предприятии в соответствии с законодательством РФ. Далее, на втором этапе, осуществляется регистрация всех фактов деятельности организации на основании первичных документов, учет и контроль активов и пассивов организации и т.д. На третьем этапе составляется оборотно-сальдовая ведомость, на основании которой формируются промежуточная и годовая отчетность. Перед формированием промежуточной бухгалтерской отчетности осуществляется проверка на ошибки. Если они обнаружены, то исправляются любым из возможных способов. Перед составлением годовой бухгалтерской отчетности необходимо провести инвентаризацию всех активов и пассивов в организации, реформацию баланса, проверку на ошибки и только затем составить годовую бухгалтерскую отчетность. Таким образом, предложенная нами система формирования бухгалтерской (финансовой) отчетности позволяет более детально рассмотреть каждый этап составления бухгалтерской (финансовой) отчетности, как годовой, так и промежуточной.

Начиная с 2025 года бухгалтерская отчетность должна формироваться в соответствии с ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность» [7]. Состав годовой бухгалтерской отчетности коммерческой компании на основном общем режиме

налогообложения остался прежним: бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, приложение (отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств, пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах), но состав промежуточной бухгалтерской отчетности изменился и стал таким же, как и у годовой бухгалтерской отчетности.

Состав годовой и промежуточной бухгалтерской отчетности коммерческих организаций на упрощенной системе налогообложения остался прежним: бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах. Произошли изменения в самих формах бухгалтерской отчетности. Рассмотрим подробнее технологию составления бухгалтерского баланса в соответствии с ФСБУ 4/2023 (табл. 2, 3).

Исходя из таблицы 2, можно заключить, что данные строки бухгалтерского баланса формы в соответствии с ПБУ 4/99 (далее фПБУ4/99) «Нематериальные активы», «Результаты исследований и разработок», «Нематериальные поисковые активы», «Материальные поисковые активы» теперь в форме бухгалтерского баланса в соответствии с ФСБУ 4/2023 (далее — фФСБУ 4/2023) содержатся в строке «Нематериальные активы». Строка бухгалтерского баланса фПБУ4/99 «Доходные вложения в материальные ценности» просто переименована в фФСБУ4/2023 «Инвестиционная недвижимость», технология составления данной строки осталась прежней. В фФСБУ4/2023 была добавлена строка «Долгосрочные активы к продаже».

Таблица 2

**Сравнения технологии составления Актива бухгалтерского баланса в соответствии с ФСБУ 4/2023 и ПБУ 4/99**

В соответствии с ПБУ 4/99		В соответствии с ФСБУ 4/2023	
Наименование показателя	Технология составления	Наименование показателя	Технология составления
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>		<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>	
Нематериальные активы	Д04 (без учета расходов на НИОКР) — К05	Нематериальные активы	Д04 — К05
Результаты исследований и разработок	Д04 (в части расходов на НИОКР)		
Нематериальные поисковые активы	Д08 — К05 (все в части нематериальных поисковых активов)		
Материальные поисковые активы	Д08 — К02 (все в части материальных поисковых активов)		
Основные средства	Д01 — К02 (кроме амортизации основных средств, учитываемых на счете 03 «Доходные вложения в материальные ценности»)	Основные средства	Д01 — К02 (кроме амортизации основных средств, учитываемых на счете 03 «Доходные вложения в материальные ценности»)
Доходные вложения в материальные ценности	Д03 — К02 (кроме амортизации основных средств, учитываемых на счете 01)	Инвестиционная недвижимость	Д03 — К02 (кроме амортизации основных средств, учитываемых на счете 01)

Окончание таблицы 2

В соответствии с ПБУ 4/99		В соответствии с ФСБУ 4/2023	
Наименование показателя	Технология составления	Наименование показателя	Технология составления
Финансовые вложения	Д58 — К59 (в части долгосрочных финансовых вложений) + 55 (в части долгосрочных депозитов) + Д73–1 (в части долгосрочных процентных займов)	Финансовые вложения	Д58 — К59 (в части долгосрочных финансовых вложений) + 55 (в части долгосрочных депозитов) + Д73–1 (в части долгосрочных процентных займов)
Отложенные налоговые активы	Д09	Отложенные налоговые активы	Д09
Прочие внеоборотные активы	Д07 + Д08 (кроме поисковых активов) + Д97 (в части расходов со сроком списания свыше 12 месяцев после отчетной даты)	Прочие внеоборотные активы	Д07 + Д08 (кроме поисковых активов) + Д97 (в части расходов со сроком списания свыше 12 месяцев после отчетной даты)
Итого по разделу I	Сумма строк 1110–1170	Итого по разделу I	Сумма строк 1110–1170
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>		<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>	
Запасы	Д10 + Д11 — К14 + Д15 + Д16 + Д20 + Д21 + Д23 + Д28 + Д29 + Д41 — К42 + Д43 + Д44 + Д45 + Д97 (в части расходов со сроком списания не более 12 месяцев после отчетной даты)	Запасы	Д10 + Д11 — К14 + Д15 + Д16 + Д20 + Д21 + Д23 + Д28 + Д29 + Д41 — К42 + Д43 + Д44 + Д45 + Д97 (в части расходов со сроком списания не более 12 месяцев после отчетной даты)
		Долгосрочные активы к продаже	Д01, Д04 (актив к продаже) — К02, К05 (активы к продаже)
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	Д19.	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	Д19
Дебиторская задолженность	Д60 + Д62 — К63 + Д68 + Д69 + Д70 + Д71 + Д73 (за исключением процентных займов, учтенных на субсчете 73 – 1) + Д75 + Д76	Дебиторская задолженность	Д60 + Д62 — К63 + Д68 + Д69 + Д70 + Д71 + Д73 (за исключением процентных займов, учтенных на субсчете 73–1) + Д76
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	Д58 — К59 (в части краткосрочных финансовых вложений) + Д55 – 3 + Д73 – 1 (в части краткосрочных процентных займов)	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	Д58 — К59 (в части краткосрочных финансовых вложений) + Д55 – 3 + Д73 – 1 (в части краткосрочных процентных займов)
Денежные средства и денежные эквиваленты	Д50 (кроме субсчета 50–3) + Д51 + Д52 + Д55 (кроме сальдо субсчета 55–3) + Д57	Денежные средства и денежные эквиваленты	Д50 (кроме субсчета 50–3) + Д51 + Д52 + Д55 (кроме сальдо субсчета 55–3) + Д57
Прочие оборотные активы	Д50–3 + Д94+ Д45 (НДС), 46,62 (НДС по авансам), 68,69 (к возврату/зачету), 76 (НДС по авансам)	Прочие оборотные активы	Д50–3 + Д94+ Д45 (НДС), 46,62 (НДС по авансам), 68,69 (к возврату/зачету), 76 (НДС по авансам)
Итого по разделу II	Сумма строк 1210–1260	Итого по разделу II	Сумма строк 1210–1260
БАЛАНС	Строка 1100 + Строка 1200	БАЛАНС	Строка 1100 + Строка 1200

В соответствии с ФСБУ 4/2023 под долгосрочным активом к продаже понимается объект основных средств или других внеоборотных активов (за исключением финансовых вложений), использование которого прекращено в связи с принятием решения о его продаже, и имеется подтверждение того, что возобновление использования этого объекта не предполагается [6]. Порядок учета долгосрочных активов, предназначенных для продажи, должна определить каждая организация индивидуально и закрепить данный метод в учетной политике. По нашему мнению, так как это внеобо-

ротный актив, несмотря на то что данная строка расположена в разделе «оборотный актив», целесообразно, чтобы порядок составления был следующим: Д01, Д04 (актив к продаже) — К02, К05 (активы к продаже).

Из таблицы 3 следует, что строка «Собственные акции, принадлежащие обществу, задолженность акционеров по оплате акций» теперь содержит информацию не только о выкупленных акциях (долях) компанией у акционеров (участника), но и о долгах учредителей, которая ранее отражалась в строке «Дебиторская задолженность».

Таблица 3

**Сравнения технологии составления Пассива бухгалтерского баланса в соответствии  
с ФСБУ 4/2023 и ПБУ 4/99**

В соответствии с ПБУ 4/99		В соответствии с ФСБУ 4/2023	
Наименование показателя	Технология составления	Наименование показателя	Технология составления
<b>II. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>		<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>	
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	K80	Уставный капитал	K80
Собственные акции, выкупленные у акционеров	Д81	Собственные акции, принадлежащие обществу, задолженность акционеров по оплате акций	Д81+ Д75
Переоценка внеоборотных активов	K83 (в части сумм дооценки внеоборотных активов)	Накопленная дооценка внеоборотных активов	K83 (в части сумм дооценки внеоборотных активов)
Добавочный капитал (без переоценки)	за исключением сумм дооценки внеоборотных активов — K83	Добавочный капитал (без накопленной дооценки)	за исключением сумм дооценки внеоборотных активов — K83
Резервный капитал	K82	Резервный капитал	K82
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	сальдо по счету 84	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	сальдо по счету 84
Итого по разделу III	Сумма строк 1310, 1340, 1350, 1360, 1370 — Строка 1320	Итого по разделу III	Сумма строк 1310, 1340, 1350, 1360, 1370 — Строка 1320
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>		<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	
Заемные средства	K67	Заемные средства	K67
Отложенные налоговые обязательства	K77	Отложенные налоговые обязательства	K77
Оценочные обязательства	K96	Оценочные обязательства	K96
Прочие обязательства	Прочие обязательства организации, срок погашения которых превышает 12 месяцев — K60, 62, 68, 69, 75, 76, 86	Прочие долгосрочные обязательства	Прочие обязательства организации, срок погашения которых превышает 12 месяцев — K60, 62, 68, 69, 75, 76, 86+98
Итого по разделу IV	Сумма строк 1410–1450	Итого по разделу IV	Сумма строк 1410–1450
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>		<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	
Заемные средства	K66 «Расчеты по краткосрочным кредитам и займам» + K67 (в части задолженности со сроком погашения не более 12 месяцев на отчетную дату)	Заемные средства	K66 «Расчеты по краткосрочным кредитам и займам» + K67 (в части задолженности со сроком погашения не более 12 месяцев на отчетную дату)
Кредиторская задолженность	K60, 62, 68, 69, 70, 71, 73, 75, 76	Кредиторская задолженность	K60, 62, 68, 69, 70, 71, 73, 75, 76
Доходы будущих периодов	K98 + K86 (бюджетные средства, гранты)	Оценочные обязательства	Суммы оценочных обязательств, предполагаемый срок исполнения которых не превышает 12 месяцев — K96
Оценочные обязательства	Суммы оценочных обязательств, предполагаемый срок исполнения которых не превышает 12 месяцев — K96	Прочие краткосрочные обязательства	K86 (в части краткосрочных обязательств)
Прочие обязательства	K86 (в части краткосрочных обязательств)		
Итого по разделу V	Сумма строк 1510–1550	Итого по разделу V	Сумма строк 1510–1550
БАЛАНС	Строка 1300 + строка 1400 + строка 1500	БАЛАНС	Строка 1300 + строка 1400 + строка 1500

Начиная с 2025 года в бухгалтерском балансе нет строки «Доходы будущих периодов», в положении нет рекомендаций по расположению кредитового сальдо счета 98, то есть компания должна сама определить порядок учета счета 98. По нашему мнению, целесообразно располагать кредитовое сальдо счета 98, начиная с бухгалтерской отчетности 2025 года в строке «Прочие долгосрочные обязательства», потому что в соответствии с ФСБУ 4/2023 к краткосрочным относятся обязательства, которые погашаются в течение двенадцати месяцев после отчетной даты или связаны с обычным операционным циклом независимо от срока погашения.

Форма «Отчет о финансовых результатах» не претерпел значительных изменений. В соответствии с ФСБУ 4/2023 в данной форме появились следующие строки: «Отложенный налог на прибыль организаций», «Прибыль (убыток) от прекращаемой деятельности (за вычетом относящегося к ней налога на прибыль организаций)» и «Налог на прибыль организаций, относящийся к результатам переоценки внеоборотных активов и прочих

операций, не включаемых в чистую прибыль (убыток)». В остальном форма осталась прежней.

У остальных форм кардинальных изменений не было.

Для эффективного управления организацией мало только данных из бухгалтерской отчетности, необходимо составление управленческой отчетности. Необходимость применения управленческой отчетности заключается в том, что на ее основании осуществляется планирование, прогнозирование, контроль выполнения стратегических целей организации, разработка и принятие управленческих решений.

В общем понимании под управленческой отчетностью принято понимать внутреннюю отчетность компании, которая содержит подробную информацию о всех бизнес-процессах, финансовых показателях развития компании, поможет оценить и разработать управленческие решения [3, 4, 5, 8, 9].

Далее рассмотрим принципы составления управленческой отчетности (рис. 2).



Рис. 2. Принципы составления управленческой отчетности

Принцип адаптации к изменениям — это способность к изменениям во внешней среде и к потребностям внутренней среды.

Принцип актуальности — отчетность всегда должна быть своевременной.

Принцип конфиденциальности — скрытие данных от третьих лиц, такие данные предназначены только для управленцев, руководителей организации.

Принцип сопоставимости — данные, указанные в отчетности, должны быть сравнимы с предыдущими периодами.

Принцип целостности — данный принцип предусматривает, что если отчетность будет производиться по каждому отдельному филиалу, отделу и т. д., в любом случае объект (предприятие) рассматривается как единое целое.

Удобство — отчетность должна быть удобна и проста для понимания и разработки управленческих решений.

Специалистами в области управленческого учета предложены всевозможные классификации управленческой отчетности по различным основаниям: по местам возникновения, по стадиям жизненного цикла продукции, в зависимости от экономического содержания и т. д. [1, 2, 10, 11].

В данной статье рассмотрена система управленческого учета и отчетности на этапах функционирования организации (рис. 3).

На этапе планирования и прогнозирования организации необходимо, на наш взгляд, формировать следующую управленческую отчетность: отчет по ассортименту товара, где можно убрать нерентабельную продукцию и добавить совершенно новую

востребованную продукцию; отчет по ценам позволит промониторить цены организаций-конкурентов, снизить или повысить свои цены на отдельные товары, сделать на них скидку или наценку; отчет по рынкам — мониторинг рынков на которые можно выйти для реализации своей продукции; отчет по распределению ресурсов, в котором будут четко

распределены ресурсы на реализацию продукции/оказанию услуг и стратегию организации в целом.

На этапе реализации и контроле, по нашему мнению, необходимо формировать отчетность по уровню товарных запасов на складе организации; по контролю денежных средств и затрат, а также качества произведенных продуктов/оказанных услуг.



Рис. 3. Система управленческого учета и отчетности на этапах функционирования организации

На этапе анализа и оценки результатов функционирования предприятия необходима, на наш взгляд, следующая управленческая отчетность: анализ затрат, где будет указана калькуляция затрат произведенной продукции/оказанных услуг; эффективность маркетинговой деятельности компании, в данной отчетности должен быть представлен анализ потребительских потребностей и их удовлетворенность товарами/услугами компании, а также эффективность сбытовой деятельности. Также на данном этапе важна такая отчетность как: анализ производительности труда, отчет о продажах, о запасах готовой продукции, о произведенной продукции, по незавершенному производству — чтобы понимать, насколько эффективно осуществляло свою деятельность предприятие и какие меры принять для улучшения ситуации на предприятии. Немаловажны такие отчеты,

как дебиторская и кредиторская задолженность, в которых целесообразно указывать следующую информацию: просроченную дебиторскую и кредиторскую задолженность по срокам возникновения, по вероятности погашения, по типу должников, по характеру обеспечения и т. д. Предложенная система управленческого учета и отчетности позволит своевременно получать информацию о фактической эффективности деятельности организации, планировать деятельность, выбирать оптимальные варианты управленческих решений, осуществлять контроль над функционированием организацией, определять существующие проблемы и недостатки.

На рисунке 4 представлена взаимосвязь бухгалтерской и финансовой отчетности в процессе функционирования организации. При осуществлении своей деятельности организация осуществляет первичный учет информации, далее производится



управленческий учет для составления управленческой отчетности с целью предоставления информации руководству для разработки управленческих решений и бухгалтерский учет для составления бухгалтерской отчетности с целью предоставления

информации в налоговую службу. Управленческая отчетность анализируется, на основании чего формируются управленческие решения, затем планируется стратегия организации и бюджет. Далее осуществляется реализация стратегии организации.



Рис. 4. Взаимосвязь бухгалтерской и финансовой отчетности при функционировании организации

Итак, на основании проведенного исследования можно сделать вывод, что бухгалтерская и финансовая отчетность взаимосвязаны между собой, но невзаимозаменяемы. У данных видов отчетности разные цели составления. Начиная с 2025 года бухгалтерская отчетность претерпела изменения, которые, на наш взгляд, более точно будут воспро-

изводить информацию о финансовом положении организации внешним пользователям. Для повышения эффективности функционирования предприятия необходимо на каждом из его этапов формировать сразу несколько форм управленческой отчетности, что позволит разрабатывать более эффективные управленческие решения.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аджиева А. И., Хасанов С. Р. Сопоставимость бухгалтерского и управленческого баланса // Вестник Марийского государственного университета. Серия: Сельскохозяйственные науки. Экономические науки. 2022. Т. 8. № 4 (32). С. 442–448.
2. Корнеева Т. А. Проблемы идентификации и классификации затрат в управленческом учете // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2023. № 1–1. С. 471–475.
3. Полковский Л. М. Бухгалтерский управленческий учет. М., 2024. 254 с.
4. Рогуленко Т. М. Особенности системы управленческого учета в торговых организациях // Вестник профессиональных бухгалтеров. URL: <https://clk.li/YWVg>. (дата обращения: 10.08.2025).
5. Шлычков Д. С. Управленческая и финансовая отчетности в деятельности экономического субъекта // Гуманитарные балканские исследования. 2020. Т. 4. № 4 (10). С. 49–52.
6. Российская Федерация. Законы. О бухгалтерском учете. Федеральный закон № 402-ФЗ: принят Государственной Думой 22 нояб. 2011 г.; одобрен Советом Федерации 29 нояб. 2011 г. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=461630#h415> (дата обращения: 10.08.2025).
7. Приказ Минфина России от 04.10.2023 № 157н «Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 4/2023 „Бухгалтерская (финансовая) отчетность“». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_472684](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_472684) (дата обращения: 10.08.2025).
8. Палий В. Ф. Управленческий учет издержек и доходов (с элементами финансового учета). URL: <https://clk.li/mUiw> (дата обращения: 10.08.2025).
9. Волкова О. Н. Управленческий учет. URL: <https://clk.li/LSuB> (дата обращения: 10.08.2025).
10. Архипенко И. В. Управленческий учет: сущность, задачи, роль и место в системе управления предприятием // Известия ТРТУ. URL: <https://clk.li/pdcL> (дата обращения: 10.08.2025).

11. Шароватова Е. А. Управленческий учет: теория, методика, практика (презентационный материал): учебное пособие. Ростов-на-Дону, 2021. С. 330.

## REFERENCES

1. Adzhieva A. I., Khasanov S. R. Comparability of the Accounting and Management Balance. Bulletin of the Mari State University. Series: Agricultural Sciences. Economic Sciences. 2022. Vol. 8. No. 4 (32). Pp. 442–448.
2. Korneeva T. A. Problems of Identification and Classification of Costs in Management Accounting. Science of the 21st Century: Current Directions of Development. 2023. No. 1–1. Pp. 471–475.
3. Polkovsky L. M. Accounting for Management. Moscow, 2024. 254 p.
4. Rogulenko T. M. Features of the Management Accounting System in Trade Organizations. Bulletin of Professional Accountants. URL: <https://clk.li/YWVg>. (date of access: 10.08.2025).
5. Shlychkov D. S. Management and Financial Reporting in the Activities of an Economic Entity. Humanitarian Balkan Studies. 2020. Vol. 4. No. 4 (10). Pp. 49–52.
6. Russian Federation. Laws. On Accounting. Federal Law No. 402-FZ: [adopted by the State Duma on November 22, 2011; approved by the Federation Council on November 29, 2011]. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=461630#h415> (date of access: 10.08.2025).
7. Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation dated 04.10.2023 № 157n «On Approval of the Federal Accounting Standard FSBU 4/2023 “Accounting (Financial) Reporting”». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_472684](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_472684) (date of access: 10.08.2025).
8. Paliy V. F. Management Accounting of Costs and Revenues (with Elements of Financial Accounting). URL: <https://clk.li/mUiw> (date of access: 10.08.2025).
9. Volkova O. N. Management Accounting. URL: <https://clk.li/LSuB> (date of access: 10.08.2025).
10. Arkhipenko I. V. Management Accounting: Essence, Objectives, Role, and Place in the Enterprise Management System. Izvestiya TRTU. URL: <https://clk.li/pdcL>. (date of access: 10.08.2025).
11. Sharovatova E. A. Management Accounting: Theory, Methods, and Practice (Presentation Material): Textbook. Rostov-on-Don, 2021. 330 p.

Поступила в редакцию: 19.08.2025.

Принята к печати: 30.09.2025.

## НАШИ АВТОРЫ

## OUR AUTHORS

1. **Атаманов Николай Николаевич**, аспирант Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: Atamanov.n.n@gmail.com.

2. **Акопов Александр Геннадьевич**, студент бакалавриата Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия), e-mail: aleksandreapov@yandex.ru. ORCID ID: 0009-0005-8089-2882.

3. **Бабкина Людмила Николаевна**, доктор экономических наук, профессор кафедры истории и управления персоналом Санкт-Петербургского государственного университета гражданской авиации имени главного маршала авиации А. А. Новикова (Санкт-Петербург, Россия), e-mail: lnbabkina\_6@mail.ru.

4. **Байтенизов Данияр Тюлюгунович**, PhD, доцент кафедры «Экономика, учет и финансы» Северо-Казахстанского университета им. М. Козыбаева (Петропавловск, Казахстан), e-mail: dtbaitenizov@ku.edu.kz. ORCID ID: 0000-0001-9610-3722.

5. **Величко Ольга Владимировна**, руководитель продуктов отдела развития искусственного интеллекта ООО «ДиБиЭй» (Барнаул, Россия), e-mail: olga.velichko19@yandex.ru.

6. **Воробьев Сергей Петрович**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и эконометрики Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: servsp@mail.ru. ORCID ID: 0000-0001-8504-7622.

7. **Воробьева Виктория Владимировна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и кредита Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: vvvvtoria@mail.ru. ORCID ID: 0000-0003-2999-1453.

8. **Гусейнзаде Адиль Захид**, аспирант международного центра магистратуры и докторантуры Азербайджанского государственного экономического университета (Баку, Азербайджан), e-mail: adil\_huseynzada@unec.edu.az. ORCID ID: 0009-0003-7867-0389.

9. **Другова Татьяна Викторовна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и финансы» Финансового университета при Правительстве РФ (Барнаул, Россия), e-mail: tvkucherenko@fa.ru.

10. **Дубина Игорь Николаевич**, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и эконометрики Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: igor\_dubina@yahoo.com. ORCID ID: 0000-0002-6241-0932.

11. **Кислых Константин Олегович**, генеральный директор АО «СПК-Регион Урал» (Екатеринбург, Россия), e-mail: kokislyh66@gmail.com.

12. **Кузьмина Александра Алексеевна**, кандидат экономических наук, доцент Национального исследовательского технологического университета «МИСИС» (Москва, Россия), e-mail: kuzmina.aa@misis.ru.

13. **Ласкина Мария Владимировна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики Рубцовского института (филиала) Алтайского государственного университета (Рубцовск, Россия), e-mail: laskina@rb.asu.ru. ORCID ID: 0000-0002-9234-2117.

14. **Левитес Вера Владимировна**, кандидат педагогических наук, доцент кафедры высшей математики и физики Мурманского арктического университета (Мурманск, Россия), e-mail: glad2see@inbox.ru. ORCID ID: 0000-0003-4011-0872.

15. **Мамлеева Эльвира Рашидовна**, кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник Академии наук Республики Башкортостан (Уфа, Россия), e-mail: elvira.mamleeva@yandex.ru. ORCID ID: 0000-0002-4165-257X.

16. **Мезенцева Татьяна Мартемьяновна**, доктор экономических наук, профессор кафедры аудита и корпоративной отчетности Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия), e-mail: tmezentceva@fa.ru. ORCID ID: 0000-0001-5377-1763.

17. **Муссай Абделуахаб**, доктор наук, преподаватель кафедры бизнеса Университета Мсила (Мсила, Алжир), e-mail: abdelouahab.moussai@univ-msila.dz. ORCID ID: 0009-0002-8353-4237.

18. **Осеннова Елена Васильевна**, заместитель директора департамента образования Клинского института охраны и условий труда (Москва, Россия); преподаватель департамента дополнительного профес-

сионального образования и профессионального обучения АНО ДПО «Школа безопасности» (Клин, Россия), e-mail: osennova@kiout.ru.

19. **Перминов Семён Сергеевич**, заместитель директора по производству ООО «ПРО-МК» (Саратов, Россия), e-mail: cemion@yandex.ru.

20. **Рахметулина Айгерим Абаевна**, PhD, директор операционного департамента Sana Holding Ltd, (Астана, Казахстан), e-mail: rakhmetulina@gmail.com. ORCID ID: 0000-0003-4629-6508.

21. **Рахметулина Жибек Берлибековна**, кандидат экономических наук, профессор кафедры экономики Евразийского национального университета им Л. Н. Гумилева (Астана, Казахстан), e-mail: rahmetulina\_zh@mail.ru. ORCID ID: 0000-0002-9973-9627.

22. **Родионова Людмила Васильевна**, кандидат социологических наук, старший научный сотрудник Института экономики и организации промышленного производства СО РАН (Новосибирск, Россия), e-mail: lvrieie@mail.ru. ORCID ID: 0000-0003-2343-2466.

23. **Сабына Елена Николаевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры региональной экономики и управления Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: sabynaen@mail.ru. ORCID ID: 0000-0003-1777-2341.

24. **Сазыкина Марина Юрьевна**, кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник Академии наук Республики Башкортостан (Уфа, Россия), e-mail: vertragen@yandex.ru. ORCID ID: 0000-0001-5538-9912.

25. **Санникова Инна Николаевна**, доктор экономических наук, заведующий кафедрой экономической безопасности, учета, анализа и аудита Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: sannikova00@mail.ru. ORCID ID: 0000-0001-5457-6812.

26. **Семиколенова Марина Николаевна**, кандидат экономических наук, доцент Национального исследовательского технологического университета «МИСИС» (Москва, Россия), e-mail: semikmn@mail.ru.

27. **Семина Лариса Анатольевна**, доктор экономических наук, доцент профессор кафедры экономической безопасности, учета, анализа и аудита Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: seminalarisa@yandex.ru.

28. **Скотаренко Виктор Сергеевич**, аспирант Мурманского арктического университета (Мурманск, Россия), e-mail: ffatsz@yandex.ru.

29. **Скотаренко Оксана Вячеславовна**, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и управления Мурманского арктического университета (Мурманск, Россия), e-mail: ksen-13@mail.ru. ORCID ID: 0000-0002-5255-5564.

30. **Стрижкина Ирина Викторовна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры региональной экономики и управления Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: strizhkina\_iv@mail.ru.

31. **Сурай Валерия Александровна**, студентка бакалавриата Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ» (Москва, Россия), e-mail: valerija. baranova. 2005@mail.ru.

32. **Сурай Наталья Михайловна**, кандидат технических наук, доцент кафедры рекламы, связей с общественностью и дизайна Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова (Москва, Россия), e-mail: natalya. mixajlovna. 1979@mail.ru. ORCID ID: 0000-0001-6219-4363.

33. **Трофимова Наталья Владимировна**, кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник Академии наук Республики Башкортостан (Уфа, Россия), e-mail: Trofimova\_nv@list.ru. ORCID ID: 0000-0002-9162-9757.

34. **Троцкий Александр Яковлевич**, доктор социологических наук, главный научный сотрудник Института экономики и организации промышленного производства СО РАН (Новосибирск, Россия), e-mail: altailab@mail.ru. ORCID ID: 0000-0002-3233-8570.

35. **Усикова Оксана Владимировна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры техносферной безопасности Сибирского государственного университета геосистем и технологий (Новосибирск, Россия); ведущий методист департамента образования Клинского института охраны и условий труда (Москва, Россия), e-mail: o.v.usikova@yandex.ru. ORCID ID: 0000-0002-95646220.

36. **Чиркова Ольга Александровна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление» Рубцовского индустриального института (филиала) Алтайского государственного технического университета им. И. И. Ползунова (Рубцовск, Россия), e-mail: olgach2010@mail.ru.

37. **Шульженко Артём Владимирович**, студент бакалавриата Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия), e-mail: windmill. 2005@yandex.ru. ORCID ID: 0009-0007-0703-419X.

# ПРАВИЛА ПРЕДСТАВЛЕНИЯ СТАТЕЙ В НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ЭКОНОМИКА ПРОФЕССИЯ БИЗНЕС»

## ARTICLE SUBMISSION GUIDELINES FOR “ECONOMICS PROFESSION BUSINESS”

### 1. Статья представляется в электронном варианте по адресу: [epb@asu.ru](mailto:epb@asu.ru):

- Название файла по фамилии автора или первого из авторов.
- Используется одна из последних версий текстового редактора WORD.
- Объем публикации не должен превышать 0,5 п. л. (20 000 знаков с пробелами или примерно 11 страниц, включая список литературы, сведения об авторах и иллюстрации); для кандидатов и докторов наук объем публикаций не должен превышать 1,0 п. л. (40 000 знаков с пробелами или примерно 22 страницы), минимальный объем статьи составляет 0,35 п. л. (14 500 знаков с пробелами или примерно 8 страниц). Таблица или рисунок формата А4 составляет 5 400 знаков с пробелами.
- Публикации принимаются на русском и английском языках.
- Рукопись должна быть подписана всеми авторами на последней странице.

2. Статьи, поступающие в редколлегию, **проверяются с использованием системы «Антиплагиат»**; авторам рекомендуется перед отправкой проверять свои статьи на степень оригинальности текста.

### 3. К статье прилагаются:

- рекомендация кафедры (научного семинара кафедры), отсканированная в цвете;
- письмо-согласие с заверенной подписью (подписями) автора (авторов) статьи, отсканированные в цвете;
- для аспирантов обязательным документом является справка об обучении в аспирантуре.

### 4. Структура статьи:

- индекс УДК, который проставляется в левом верхнем углу первой страницы рукописи;
  - инициалы и фамилия автора, место работы автора (с указанием города и страны) на русском языке (например, И. И. Иванов, Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия));
  - название статьи;
  - аннотация на русском языке (объем аннотации от 1000 до 1600 знаков без пробелов, слово «Аннотация» не используется), ключевые слова к публикации на русском языке (от 5 до 10 слов);
  - инициалы и фамилия автора, место работы автора (с указанием города и страны) на английском языке (например, I. I. Ivanov, Altai State University (Barnaul, Russia));
  - название статьи;
  - аннотация на английском языке (объем аннотации от 1000 до 1600 знаков без пробелов, слово «Abstract» не используется), ключевые слова к публикации на английском языке (Keywords, от 5 до 10 слов);
  - собственно текст статьи;
  - библиографический список;
  - таблицы с заголовками;
  - рисунки с подписями;
  - сведения об авторах (фамилия, имя, отчество, ученая степень и звание, должность, место работы, телефон для связи), адрес с указанием почтового индекса, электронный адрес (e-mail) и ORCIDID (при наличии).
-



5. Для основных текстов на английском языке сначала указываются инициалы и фамилия автора, название статьи, аннотация, ключевые слова к публикации на английском языке, затем все то же самое на русском языке.

6. По содержанию в тексте должны присутствовать:

- вводная часть (введение), содержащая обзор современных публикаций по данной тематике, в том числе зарубежных авторов, и четко формулирующая актуальность и цель работы;
- описание методов и методик проводимого исследования;
- полученные результаты и их обсуждение;
- заключительная часть (заключение) с выводами по работе.

7. Требования к тексту, представленному в WORD:

- формат A4 (21x30 см);
- используемые версии текстового редактора — MSWord 2003 и выше (таблицы и рисунки — MSWord, MSExcel, CorelDraw 12, 13);
- интервал между строками — 1,5;
- шрифт — гарнитура Times New Roman;
- размер шрифта — 14 кегль;
- все поля по 2 см;
- текст неформатированный;
- текст должен быть разбит на абзацы, абзацный отступ 1,25 см;
- без переносов;
- возможно выделение текста шрифтами (жирный, курсив);
- возможно употребление спецсимволов (% и др.).

8. Библиографический список кириллицей оформляется следующим образом (ГОСТ Р 7.0.5–2008):

**а) статьи в периодических изданиях:**

Ермолина Л. Т. Откуда у парня афганская грусть? // Алтайская правда. 2001. № 2. С. 2–5.

**б) монографии, учебники и учебные пособия:**

Антонян Ю. М. Преступность в федеральных округах России: монография. М., 2012. С. 117.

**в) сборники статей и труды конференций:**

Кубишин Е. С. Гендерные проблемы занятости и рынка труда Москвы // Гуманитарные, экономические и правовые проблемы современного общества: сб. науч. трудов / под общ. ред. В. Хозова. М., 2014. С. 72–87.

**г) электронные источники:**

Гужвенко Ю. Н. В Алтайском крае активно действует казахская диаспора. URL: <http://www.ferghana.ru/article.php?id=5196/> (дата обращения: 05.10.2018).

Гиперссылку необходимо всегда заканчивать знаком «/».

**д) ссылки на неопубликованные работы не допускаются.**

**е) если для цитируемого источника существует DOI (Digital Object Identifier), его следует указывать в конце источника после точки в следующем виде: DOI: префикс/суффикс (например: DOI: 10.14258/izvasu(2014)1.1–01).**

Ссылки на цитируемую литературу даются в тексте цифрами в квадратных скобках, здесь же указываются цитируемые страницы: [1, с. 15; 2, с. 45]. Сам список литературы под заголовком «Библиографический список» приводится после основного текста в порядке цитирования (один пункт списка — одно наименование). Один и тот же источник в библиографическом списке указывается один раз, в тексте статьи при повторной ссылке указывается в квадратных скобках номер, который использовался первый раз.

Раздел «References» оформляется на английском языке, при оформлении учитывается порядок библиографического списка на русском языке.

9. Требования к рисункам (схемам, графикам, диаграммам) и таблицам:

- рисунки и фотографии должны быть представлены в виде отдельных файлов в форматах JPG, TIFF, BMP, XLS, PNG с разрешением не менее 300 dpi и иметь подписи;
- таблицы должны иметь заголовки;
- сокращения должны быть объяснены;

- сканированные изображения не принимаются;
- размер шрифта в рисунках и таблицах — не менее 10 кегля;
- не допускается использование заливки, цвет контуров — черный.

10. Библиографический список должен включать, как правило, не менее 10 источников, содержащих ссылки как на отечественные, так и на зарубежные монографии и статьи в ведущих научных журналах.

11. Редакция оставляет за собой право вносить редакторскую правку (в том числе изменять заголовки и сокращать тексты) без согласования с авторами и отклонять статьи в случае получения на них отрицательной экспертной оценки. При соответствующей доработке статья может быть опубликована. Отклоненные редколлегией журнала статьи авторам не возвращаются.

#### **Контакты**

Публикацию, оформленную по всем правилам, необходимо выслать на адрес редакционной коллегии: [epb@asu.ru](mailto:epb@asu.ru).

#### **Адрес редколлегии:**

656049, г. Барнаул, пр. Социалистический, д. 68, к. 113.

---

# ЭКОНОМИКА ПРОФЕССИЯ БИЗНЕС

2025. № 4

Журнал зарегистрирован  
Федеральной службой по надзору в сфере связи,  
информационных технологий и массовых коммуникаций.  
Регистрационный номер ПИ № ФС77–77154 от 10 декабря 2019

Литературный редактор *С. И. Тесленко*  
Подготовка оригинал-макета *О. В. Майер*

Подписано в печать 05.12.2025.  
Дата выхода в свет 12.12.2025.

Формат 60×84/8. Бумага офсетная.  
Усл.-печ. л. 20,0. Тираж 500 экз. Заказ 777. Цена свободная.

Издатель: Алтайский государственный университет  
Адрес издателя: 656049 Алтайский край, г. Барнаул, ул. Димитрова, 66

Типография Алтайского государственного университета  
Адрес типографии: 656049 Алтайский край, г. Барнаул, ул. Димитрова, 66

Адрес редакции: 656049, Алтайский край, г. Барнаул, пр. Социалистический, д. 68, ауд. 113

---