

ISSN 2413-8584



АЛТАЙСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

ЭКОНОМИКА ПРОФЕССИЯ БИЗНЕС

e-mail: epb@asu.ru сайт: <http://journal.asu.ru> 2026. № 2

ECONOMICS PROFESSION BUSINESS



Барнаул

Издательство
Алтайского государственного
университета
2026

Научный рецензируемый журнал. Издаётся 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.;
И. Н. Санникова, д-р экон. наук, проф.;
А. Я. Троцковский, 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. Orekhovskiy, 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.;
I. N. Sannikova, Prof.;
A. Ya. Trotskovskiy, 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, 2026.

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Гатауллин Р. Ф., Чувашаева Э. Р.</i> Диспропорции в развитии разноуровневых территориальных систем как фактор деформации социо-эколого-экономического пространства	7
<i>Долженко Р. А., Долженко С. Б.</i> Технологии бережливого производства в управлении персоналом промышленных предприятий	13
<i>Другова Т. В.</i> Экономические возможности территориально-производственной специализации организаций Алтайского края как основа формирования локальных рынков трансграничного региона	27
<i>Занько К. В., Смирнова П. О., Елгина Е. А., Харченко О. Н.</i> Учет запасов и формирование материальных затрат с использованием метода activity-based costing в промышленном производстве	38
<i>Ибрагим Рахджи Охизе.</i> Финансовое развитие, качество институтов и экономический рост в странах Африки к югу от Сахары	44
<i>Краюшкин М. Г., Санникова И. Н., Мищенко И. В., Орлова М. С.</i> Гибридный подход к стратегированию в области региональной экономической безопасности (на примере продовольственной безопасности)	56
<i>Кузьмин П. И., Герман О. И., Шаповалова С. В.</i> Анализ экономики региона на основе сравнения приближенных межотраслевых балансов двух последовательных годов	63
<i>Лепешкина С. В., Деркач Н. О., Мартенс А. А.</i> Формирование методического подхода к использованию элементов юнит-экономики в бизнес-планировании	70
<i>Лякишева В. Г., Мищенко Вал. В., Самсонов И. И.</i> О трансформации подходов к управлению сферой физической культуры и спорта в условиях современного этапа российской муниципальной реформы (на материалах Алтайского края)	78
<i>Мезенцева Т. М., Мухин В. В., Никулина К. С.</i> Особенности перехода на новый стандарт признания доходов (ФСБУ 9/2025 «Доходы») в швейном производстве	87
<i>Николаев Д. А., Санджиева А. А.</i> Использование проектного и риск-ориентированного управления в комплексном развитии территорий	94
<i>Панин И. Е., Соколова О. Н.</i> Роль малых и средних промышленных предприятий в импортозамещении: статистический портрет на примере Алтайского края	102
<i>Рахлина Л. В., Логинова Н. А.</i> Противодействие современным киберпреступлениям как фактор обеспечения социально-экономического развития России	110
<i>Родионова Л. В., Троцковский А. Я., Тяпкина Н. А.</i> Экономическое положение и поведение предприятий Алтайского края в санкционной экономике	120
<i>Сергиенко А. М.</i> Производственный бизнес агропромышленного региона как субъект социальной поддержки работников и развития территории	128
<i>Трофимова Н. В., Мамлеева Э. Р., Сазыкина М. Ю.</i> Сравнительный анализ зарубежных моделей подготовки кадров для индустрии туризма и гостеприимства	138
<i>Троцковский А. Я., Шваков Е. Е., Тяпкина Н. А.</i> Проблемы и противоречия практики стратегического планирования в Алтайском крае: полемические заметки	143

<i>Тырышкин Д. И., Лобова С. В.</i> Развитие туристско-рекреационного комплекса Алтайского края: оценка влияния на экономику региона (2019–2024 гг.)	151
<i>Шпичко В. А., Селютин Т. С.</i> Конкурентные стратегии брендов в развитых и развивающихся странах: сравнительный анализ	159
<i>Шульцев А. Н.</i> Формирование «справедливой цены» при проведении геофизических исследований через выбор метода ценообразования и формы обслуживания	165
Наши авторы	173
Правила представления статей в научный журнал «Экономика Профессия Бизнес».....	176

CONTENTS

<i>Gataullin R. F., Chuvashaeva E. R.</i> Imbalances in the development of multi-level territorial systems as a factor in the deformation of socio-ecological and economic space	7
<i>Dolzhenko R. A., Dolzhenko S. B.</i> Lean technologies in HR management of industrial enterprises	13
<i>Drugova T. V.</i> Economic opportunities of territorial and industrial specialization of organizations of the Altai Territory as the basis for the formation of local markets in a cross-border region	27
<i>Zanko K. V., Smirnova P. O., Elgina E. A., Kharchenko O. N.</i> Inventory accounting and the formation of material costs using the activity-based costing method in industrial production.....	38
<i>Ibrahim Rahji Ohize.</i> Financial development, institutional quality, and economic growth in Sub-Saharan Africa.....	44
<i>Krayushkin M. G., Sannikova I. N., Mishchenko I. V., Orlova M. S.</i> Hybrid approach to strategizing in the field of regional economic security (using the example of food security)	56
<i>Kuzmin P. I., German O. I., Shapovalova S. V.</i> Analysis of the region's economy based on a comparison of approximate interindustry balances of two consecutive years	63
<i>Lepeshkina S. V., Derkach N. O., Martens A. A.</i> Formation of a methodological approach to using unit-economics elements in business planning.....	70
<i>Lyakisheva V. G., Mischenko Val. V., Samsonov I. I.</i> On the transformation of approaches to the management of physical culture and sports in the context of the current stage of russian municipal reform (based on the materials of the Altai Region)	78
<i>Mezenceva T. M., Mukhin V. V., Nikulina K. S.</i> Features of the transition to the new Income Recognition Standard (FSBU 9/2025 “Revenue”) in the garment industry.....	87
<i>Nikolaev D. A., Sandzhieva A. A.</i> Using project and risk-based management in the integrated territorial development	94
<i>Panin I. E., Sokolova O. N.</i> The role of small and medium industrial enterprises in import substitution: a statistical portrait of Altai Territory.....	102
<i>Rakhlina L. V., Loginova N. A.</i> Countering modern cybercrimes as a factor in ensuring the social and economic development of Russia.....	110
<i>Rodionova L. V., Trotskovsky A. Ya., Tyapkina N. A.</i> The economic situation and behavior of enterprises of the Altai Territory in the sanctioned economy.....	120
<i>Sergienko A. M.</i> Industrial business of the agro-industrial region as a subject of social support for employees and territorial development	128
<i>Trofimova N. V., Mamleeva E. R., Sazykina M. Yu.</i> Comparative analysis of foreign models of tourism and hospitality industry personnel training	138
<i>Trotskovsky A. Ya., Shvakov E. E., Tyapkina N. A.</i> Problems and contradictions of strategic planning practice in the Altai Territory: polemical notes	143
<i>Tyryshkin D. I., Lobova S. V.</i> Development of the tourist and recreational complex of Altai Krai: assessment of the impact on the regional economy (2019–2024).....	151
<i>Shpichko V. A., Selyutina T. S.</i> Brand competitive strategies in developed and developing countries: a comparative analysis.....	159

<i>Shultsev A. N.</i> Formation of a “fair price” when conducting geophysical research through the choice of pricing method and service form	165
Our authors.....	173
Article submission guidelines for “Economics Profession Business”	176

ДИСПРОПОРЦИИ В РАЗВИТИИ РАЗНОУРОВНЕВЫХ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ СИСТЕМ КАК ФАКТОР ДЕФОРМАЦИИ СОЦИО-ЭКОЛОГО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПРОСТРАНСТВА¹

Р. Ф. Гатауллин, Э. Р. Чувашаева

Институт социально-экономических исследований Уфимского федерального исследовательского центра РАН (Уфа, Россия)

В данной статье рассматривается соотношение таких категорий, как диспропорции в территориальном развитии и пространственные деформации. В экономической науке под диспропорциями понимается нарушение согласованности экономических процессов, показателей и функций, определяющих сбалансированное развитие различных ее секторов. В этом исследовании деформации рассматриваются относительно изменений качества разноуровневых территориальных систем как общественных благ особого рода, которые привязаны к определенной территории.

Показаны причины возникновения деформаций. Существующие деформации в процессе их углубления могут привести к изменению сущности пространственных систем или влиять на отдельные его свойства, как общественных благ. В последнем случае речь идет о деформации пространства на его социо-эколого-экономической плоскости.

Существующие диспропорции в социо-эколого-экономическом развитии при определенных условиях могут быть допустимыми, когда они не изменяют суть разноуровневых территориальных систем как носителей общественной полезности. Выход за пороговое значение показателей диспропорций отражает изменения в сущности соответствующих общественных благ.

Ключевые слова: социо-эколого-экономическое пространство, территориальные системы, общественные блага, диспропорции, деформация.

IMBALANCES IN THE DEVELOPMENT OF MULTI-LEVEL TERRITORIAL SYSTEMS AS A FACTOR IN THE DEFORMATION OF SOCIO-ECOLOGICAL AND ECONOMIC SPACE

R. F. Gataullin, E. R. Chuvashaeva

Institute for Social and Economic Research of the Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences (Ufa, Russia)

This article examines the relationship between categories such as imbalances in territorial development and spatial deformations. In economics, imbalances are understood as a violation of the coherence of economic processes, indicators and functions that determine the balanced development of its various sectors. In this study, deformations are considered in relation to changes in the quality of multi-level territorial systems as public goods of a special kind, that are tied to certain territories.

The causes of deformations are shown. Existing deformations in the process of their deepening can lead to a change in the essence of spatial systems or affect its individual properties as public goods. In the latter case, we are talking about the deformation of space on its socio-ecological and economic plane.

Existing imbalances in socio-ecological and economic development may be acceptable under certain conditions when they do not change the essence of multi-level territorial systems as carriers of public utility. In our

¹ Исследование выполнено в рамках Госзадания УФИЦ РАН №075–00576–26–00 на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов.

opinion, the main imbalances in the socio-ecological and economic development of territories are the imbalances within this system. Going beyond the threshold of the indicators of imbalances reflects changes in the nature of the corresponding public goods.

Keywords: socio-ecological and economic space, territorial systems, public goods, imbalances, deformation.

Введение. Рост мобильности населения и его отток за пределы страны, особенно образованной его части, требуют активизации исследований качества территориальных систем. В условиях, когда территория нашего региона не может составить конкуренцию в качестве места проживания населения или места размещения производства и когда именно последние образуют ее полезность, разработка мер по формированию нового качества пространства имеет особую актуальность.

Следует признать, что в существующих исследованиях И. М. Анимиды [1], Е. И. Бухвальда [2], А. Г. Гранберга [3], П. А. Минакира [4], Е. И. Татаркина [5], Б. С. Хорева [6] и других ученых-экономистов страны системно рассматриваются проблемы территориального развития. Но диспропорции в развитии разноуровневых территориальных систем как фактор деформации социо-эколого-экономического пространства до сих пор остается как бы в тени.

Цель нашего исследования — определить значение диспропорций в развитии разноуровневых территориальных систем как фактора деформации социо-эколого-экономического пространства. В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

- 1) определение основных диспропорций в развитии разноуровневых территорий;
- 2) уточнение содержания деформации социо-эколого-экономического пространства и ее факторов;
- 3) учет существующих диспропорций в социо-эколого-экономическом развитии территорий при формировании возможных деформаций пространства.

В данном исследовании использованы методы эмпирического и статистического анализа, моделирования и обобщения научной литературы.

Результаты и обсуждение. Как мы считаем, наш анализ целесообразно начать с раскрытия содержания таких категорий, как «территориальные системы» и «социо-эколого-экономическое пространство». Территориальные системы — это базовое понятие, представляющее определенное множество материальных элементов в системе геодезических координат, для которых характерно различное сочетание измерений и оценок для выделения конкретных географических струк-

тур. Речь идет, например, о сочетании жилых и нежилых зон, промплощадок, зон социально-инфраструктурного и ресурсно-экологического влияния, а также рыночных зон (поставки ресурсов и сбыт) и т. д. В данном случае определяющими являются географические характеристики.

Когда речь идет о «социо-эколого-экономическом пространстве», мы прежде всего говорим об их полезности для населения, его сообществ и других участников экономического оборота, то есть об общественных благах особого рода, привязанных к определенным территориям [7, 8]. В этом случае наши характеристики касаются системы экономических отношений по поводу полезности конкретных территориальных образований и их воспроизводства.

Как отмечалось ранее, полезность территориальных образований может проявляться при выполнении ими функций как мест жительства людей или мест размещения предприятий и учреждений социальной инфраструктуры.

По отношению к людям и предприятиям соответствующим образом оснащенная территория выступает поставщиком общественных благ. Это касается инфраструктуры: дорог, жилья, школ, детских садов, больниц и других объектов.

Когда рассматривают проблемы производства общественных благ, почему-то чаще всего говорят о государственных и муниципальных финансах, при этом вопросы привлекательности того или иного территориального образования в части удовлетворения потребности населения и предприятий остаются в тени [9]. Как мы считаем, в этом случае первичной является определенным образом оснащенная территория, когда население и предприятия пользуются ее инфраструктурой. Отсюда вывод: существующие диспропорции в развитии являются фактором деформации социо-эколого-экономического пространства, который возникает как результат потребления соответствующих услуг.

На наш взгляд, главными диспропорциями в социо-эколого-экономическом развитии территорий являются диспропорции внутри данной системы, что может отрицательно отразиться в типах их развития. Например, отставание в социальном развитии отражается в воспроизводстве кадрового потенциала. В этом же направлении действует и ухудшение экологической ситуации. В свою оче-

редь, ухудшение положения дел в экономике, сужая ресурсную базу, создает трудности для решения социальных и экологических проблем.

Мы считаем, что территориальное развитие является ключевым измерением социально-экономической динамики государства, отражающим пространственное распределение населения, производительных сил, инфраструктуры и природных ресурсов. Для Российской Федерации, обладающей одной из крупнейших в мире территорий, проблема территориальных диспропорций приобретает особую значимость и носит устойчивый характер. Пространственная неоднородность страны обусловлена как объективными факторами — природно-климатическими условиями и ресурсной обеспеченностью, так и результатами исторического развития, институциональных решений и экономической политики.

В современных условиях усиливаются процессы пространственной концентрации экономической активности в крупнейших городах и агломерациях, прежде всего в Центральном федеральном округе, тогда как значительные территории Сибири, Арктической зоны и Дальнего Востока продолжают испытывать структурные ограничения в развитии. Это формирует устойчивые различия в уровне реальных доходов населения, качестве жизни, инфраструктурной обеспеченности и экологической нагрузке.

В теории пространственного и регионального развития территориальные диспропорции рассматриваются как закономерный результат неравномерного распределения ресурсов и экономической активности. Г. Мюрдаль [10] в концепции кумулятивного роста показал, что первоначальные преимущества отдельных территорий со временем усиливаются за счет притока капитала, трудовых ресурсов и инноваций, тогда как отстающие территории сталкиваются с эффектами «обратного оттока».

Теория полюсов роста Ф. Перру [11] подчеркивает, что экономическое развитие концентрируется в ограниченном числе узлов, которые формируют импульсы роста окружающего пространства. Однако в условиях слабой связанности территорий и институциональных ограничений эффекты распространения роста оказываются ограниченными, что усиливает центр-периферийную поляризацию.

Отечественные исследователи — А. Г. Гранберг [3], П. А. Минакир [4], В. Н. Лексин [12] — рассматривают территориальные диспропорции как результат взаимодействия экономических, пространственных и управленческих факторов, подчеркивая необходимость активной и дифференцированной государственной пространственной политики.

В условиях России среди многих факторов важное место занимают природно-климатические условия, которые формируют исходные различия в возможностях хозяйственного освоения территорий. В Центре, на Южном Урале и в Алтайском крае существуют наиболее благоприятные климатические условия и развитая транспортная сеть, что способствует концентрации экономической активности. В то же время большая часть регионов Севера Урала и Сибири, Дальнего Востока сталкиваются с экстремальными климатическими условиями, разреженностью расселения и высокими инфраструктурными издержками. Арктическая зона страны характеризуется жесткими природными условиями, что существенно повышает стоимость строительства, эксплуатации инфраструктуры и воспроизводства трудовых ресурсов. Эти факторы объективно создают различия в развитии отдельных территорий.

В то же время наличие значительных запасов полезных ископаемых в Сибири, на Дальнем Востоке и в Арктике формирует ресурсные преимущества данных неблагоприятных в климатическом отношении территорий. Однако ориентация на добывающие отрасли ведет к моноспециализации, создаст зависимость от внешней конъюнктуры. В долгосрочной перспективе это усиливает диспропорции между ресурсными и диверсифицированными территориями в плане устойчивости и развития.

Экономическая активность в РФ концентрируется в крупнейших городах и агломерациях — прежде всего в Московской и Петербургской агломерациях, а также в других городах-миллионниках. Эти территории аккумулируют финансовые ресурсы, управленческие функции и инновационную деятельность. В то же время значительная часть регионов Урала, Севера, Сибири, Европейской части страны и Дальнего Востока выполняет ресурсно-донорские функции, что ограничивает возможности формирования устойчивости внутренней экономической базы.

Инвестиционные потоки направляются преимущественно в территории с развитой инфраструктурой и емкими рынками труда. Центральные регионы и агломерации обладают устойчивыми преимуществами в привлечении частного капитала, тогда как периферийные территории, включая Северные и Восточные регионы, остаются зависимыми от государственных инвестиций и трансфертов.

Кроме того, существующие различия в уровне развития транспортной и энергетической инфраструктуры усиливают территориальные диспропорции. Недостаточная связанность территории Европейского севера, Сибири и Дальнего Востока

повышает логистические издержки и снижает конкурентоспособность местной экономики по сравнению с центральными регионами.

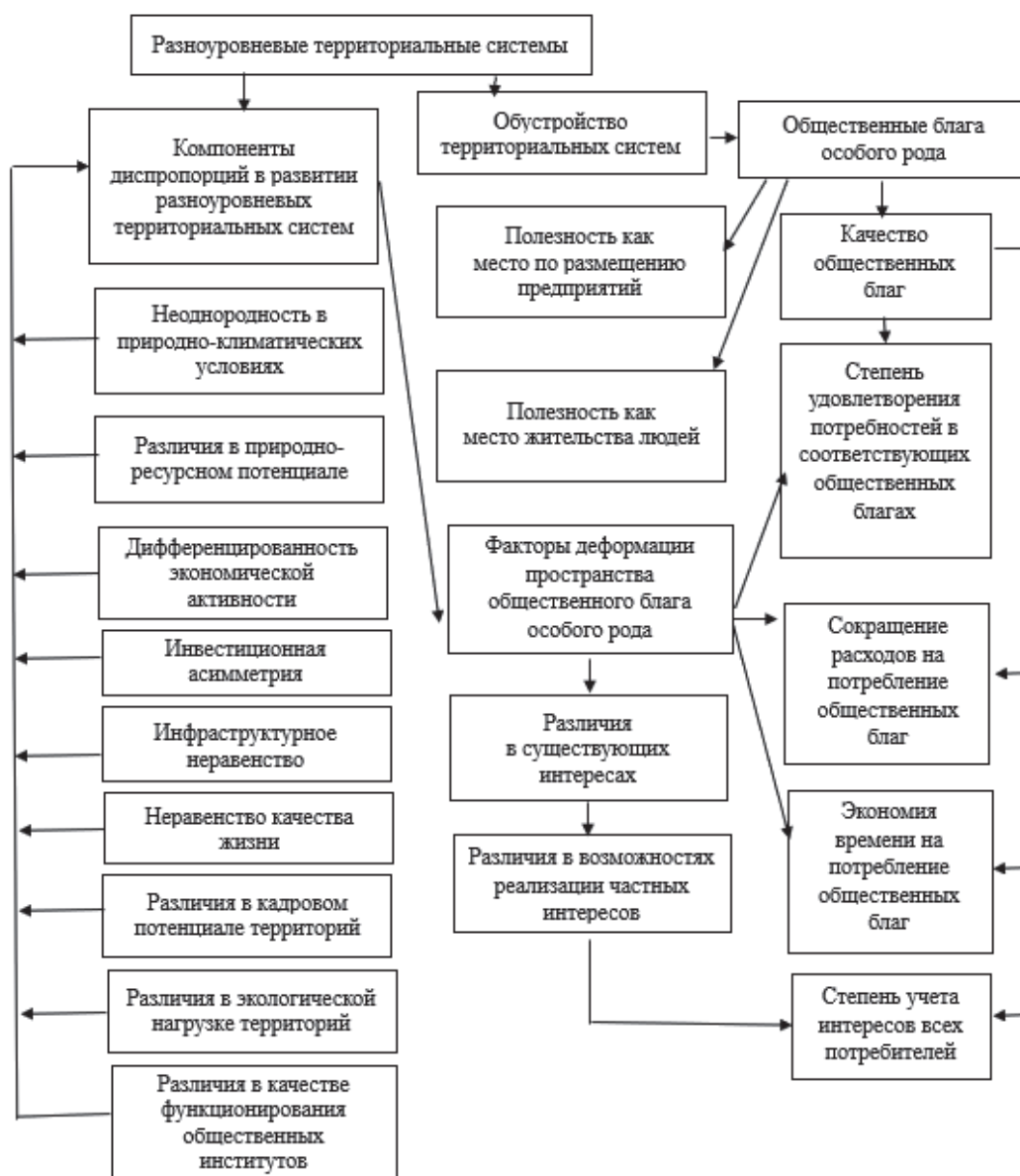
Миграционные потоки также усиливают территориальную поляризацию. Население концентрируется в Центральном федеральном округе и крупнейших агломерациях, тогда как северные и восточные территории теряют трудоспособное население. Это приводит к его старению и сокращению человеческого капитала периферийных регионов.

Следует отметить, что различия в доходах населения, доступе к социальной инфраструктуре и уровне благоустройства усиливают территориальные диспропорции. В регионах Арктики и Даль-

него Востока высокая стоимость жизни не всегда компенсируется уровнем доходов, что снижает привлекательность проживания на данных территориях.

С другой стороны, промышленные и агломерационные территории характеризуются высокой антропогенной нагрузкой, что приводит к загрязнению окружающей среды и росту социальных издержек. В ресурсных регионах Сибири и Арктики экологические проблемы связаны с добычей полезных ископаемых и накопленным ущербом. Сегодня экологические ограничения становятся все более значимым фактором территориального развития. Недостаточное внимание к экологической модернизации усиливает разрыв между экономическим ростом и качеством среды проживания.

Диспропорции в развитии разноуровневых территориальных систем как фактор деформации социо-эколого-экономического пространства. Источник: составлено авторами



Обобщая все сказанное, следует отметить, что основные факторы формирования диспропорций в территориальном развитии Российской Федерации имеют комплексный и взаимосвязанный характер. Природно-географические, экономические, социально-демографические, экологические и институциональные факторы усиливают друг друга, формируя устойчивую пространственную поляризацию (рис.). Сглаживание территориальных диспропорций требует системной пространственной политики, ориентированной на развитие инфраструктуры, диверсификацию экономики периферийных территорий, повышение качества жизни населения и учет экологических ограничений. Без комплексного подхода территориальное неравенство будет усиливаться, создавая долгосрочные риски для устойчивого развития страны.

Если территориальные образования различного уровня рассматривать как носители общественной полезности разного качества или соответствующих благ, то деформация в их производстве будет означать разную полезность самих территорий для жизни населения и функционирования предприятий. В данном случае мы рассматриваем данные территории в качестве элементов социо-эколого-экономического пространства, деформацию последних — как отклонения в потоке общественных благ от оптимального их объема. Отличительным их признаком является способность замещать одну полезность другой. Так, семья может выбрать то или иное место жительства в зависимости от ее приоритетов, например, в условиях холодного климата или плохих экологических условий, но при более высоком уровне оплаты труда, что и находит свое отражение в гипотезе Ч. Тибу, или в «голосовании ногами», когда экономические агенты выбирают административно-территориальную единицу, в которой им будет обеспечена максимальная степень удовлетворения их потребностей в определенных обществен-

ных благах. В «голосовании ногами» или в миграционных потоках нужно выделить обмен между государствами или международные миграции и миграции внутри страны. В международной миграции Российской Федерации в 2000–2022 гг. наблюдался рост притока мигрантов. По странам происхождения наибольший приток мигрантов приходится на Таджикистан, Киргизию и Узбекистан. В данном случае приток полностью обусловлен дефицитом рабочей силы в России и относительно высоким уровнем заработной платы в ней. Что касается внутренней миграции, то, кроме различий в оплате труда, важную роль играют различия в природных условиях. Так, значительный отток населения наблюдается за пределы Сибири и Дальнего Востока, приток — в южные регионы страны и в столичные агломерации.

На наш взгляд, территориальная привлекательность той или иной территории для российских граждан в последние годы в значительной мере определяется комфортностью природных условий и экологическим благополучием. В будущем может повыситься значимость качества медицинских и образовательных услуг, которые могут быть представлены на той или иной территории.

Заключение. Диспропорции в социо-эколого-экономическом развитии территорий имеют системный характер и определяются действием объективно существующих факторов. Их действие, в свою очередь, формирует деформацию социо-эколого-экономического пространства. В обеспечении стабильности в развитии регионов и других территориальных образований учет данного фактора играет важную роль. Устойчивость в социо-эколого-экономическом развитии разноуровневых территориальных образований возможно обеспечить при предвидении возможных угроз и их своевременном купировании, что предполагает мониторинг соответствующих показателей с учетом пороговых значений.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Анимца Е. Г., Сурнина Н. М. Экономическое пространство России: проблемы и перспективы // Экономика региона. 2006. № 3 (7). С. 34–46.
2. Бахтизин А. Р., Бухвальд Е. М., Кольчугина А. В. Выравнивание регионов России: иллюзии программы и реалии экономики // Вестник Института экономики РАН. 2016. № 1. С. 76–91.
3. Гранберг А. Г. Основы региональной экономики. М., 2006. 495 с.
4. Минакир П. А. Пространственное экономическое развитие теории и политика // Экономические теории в пространстве и времени / под ред. В. С. Автономова и А. Я. Рубинштейна. СПб., 2020. С. 287–324.
5. Татаркин А. И. Потенциал системно-сетевое развитие российских городов: от программно-проектных стратегий развития территорий к агломерационным объединениям // Бизнес, менеджмент и право. 2016. № 3–4 (35–36). С. 8–22.
6. Хорев Б. С. Территориальная организация общества. М., 1981.

7. Сбалансированность каркасов социо-эколого-экономического пространства на основе межтерриториального сотрудничества: монография / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Р. Ф. Гатауллина. Уфа, 2023. 210 с.
8. Гатауллин Р. Ф., Чувашаева Э. Р. Деформация социо-эколого-экономического пространства и межтерриториальное сотрудничество в современных условиях // Вестник университета. 2023. № 11. С. 171–178. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-11-171-178> /
9. Бакланов П. Я. Пространственные структуры и территориальные системы в региональном развитии: Избранное. Владивосток, 2024. 464 с. <https://doi.org/10.35735/9785604968352> /
10. Myrdal G. Economic theory and underdeveloped regions. London, 1957.
11. Perroux F. Économie du XXe siècle. Paris, 1961. 598 p.
12. Лексин В. Н. Региональная политика России. Намерения и действительность // Федерализм. 2025. Т. 30. № 4 (120). С. 5–24. <https://doi.org/10.21686/2073-1051-2025-4-5-24> /

REFERENCES

1. Animitsa E. G., Surnina N. M. The economic space of Russia: problems and prospects. The economy of the region. 2006. No. 3 (7). Pp. 34–46.
2. Bakhtizin A. R., Bukhvald E. M., Kolchugina A. V. Leveling the regions of Russia: illusions of the program and the realities of the economy. Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. 2016. No. 1. Pp. 76–91.
3. Granberg A. G. Fundamentals of Regional Economics. Moscow, 2006. 495 p.
4. Minakir P. A. Spatial economic development of theory and politics. Economic Theories in Space and time: edited by V. S. Avtonomov and A. Ya. Rubinstein. Saint Petersburg, 2020. Pp. 287–324.
5. Tatarkin A. I. The potential of system-network development of Russian cities: from program-design strategies for the development of territories to agglomeration associations. Business, management and Law. 2016. No. 3–4 (35–36). Pp. 8–22.
6. Khorev B. S. Territorial organization of society. Moscow, 1981.
7. Balancing the frameworks of socio-ecological and economic space on the basis of inter-territorial cooperation: a monograph / under the general editorship of Doctor of Economics, Professor R. F. Gataullin. Ufa, 2023. 210 p.
8. Gataullin R. F., Chuvashaeva E. R. Deformation of socio-ecological and economic space and inter-territorial cooperation in modern conditions. Bulletin of the University. 2023. No. 11. Pp. 171–178. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-11-171-178> /
9. Baklanov P. Ya. Spatial structures and territorial systems in regional development: Selected works. Vladivostok, 2024. 464 p. <https://doi.org/10.35735/9785604968352> /
10. Myrdal G. Economic theory and underdeveloped regions. London, 1957.
11. Perroux F. Économie du XXe siècle. Paris, 1961. 598 p.
12. Leksin V. N. Regional policy of Russia. Intentions and reality. Federalism. 2025. Vol. 30. No. 4 (120). Pp. 5–24. <https://doi.org/10.21686/2073-1051-2025-4-5-24> /

Поступила в редакцию: 27.02.2026.

Принята к печати: 08.04.2026.

УДК 331.101.6
DOI 10.14258/epb202618

ТЕХНОЛОГИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ¹

Р. А. Долженко, С. Б. Долженко

Уральский государственный экономический университет (Екатеринбург, Россия)

В условиях мобилизационной экономики и санкционного давления возрастает запрос на рост производительности труда как за счет интенсификации деятельности, так и устранения всех возможных видов потерь. Особенно актуальна эта тема для промышленных предприятий, оказавшихся в авангарде отечественной экономики. Как показывает анализ производительности труда по отраслям, необходимо сохранить текущий темп прироста этого показателя на протяжении ближайших 5 лет для того, чтобы выйти на планируемые значения. Из-за ограничений в доступе к передовым технологиям, а также задержек в разработке отечественных аналогов основным источником резервов роста производительности труда являются организационные факторы. Именно персонал предприятий является проводником изменений, необходимых бизнесу, а его деятельность — основным источником резервов. Цель исследования: на основе анализа успешного опыта в использовании бережливых технологий проанализировать возможности их внедрения в систему управления персоналом промышленных предприятий. Основными методами исследования выступили анализ документов, кейс-стади (анализ случая) опыта внедрения бережливых технологий в деятельность отечественных промышленных предприятий, в том числе в сфере управления персоналом. Анализ показал, что проекты внедрения бережливого производства, как правило, затрагивают отдельные процессы и направления деятельности, способные продемонстрировать «быстрые» эффекты, носят несистемный характер. Для предприятий и работников характерно привыкание к запросу на повышение эффективности, исчерпывание базовых резервов роста производительности труда. Результаты работы позволили сформировать рекомендации по использованию технологий бережливого производства в первую очередь в работе с персоналом для эффективного использования организационных резервов роста производительности труда.

Ключевые слова: бережливые технологии, производительность труда, управление персоналом, промышленные предприятия, организационные факторы роста производительности труда.

LEAN TECHNOLOGIES IN HR MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

R. A. Dolzhenko, S. B. Dolzhenko

Ural State University of Economics (Ekaterinburg, Russia)

In the context of the mobilization economy and sanctions pressure, the demand for increased labor productivity is growing, both through the intensification of activities and the elimination of all possible types of losses. This topic is especially relevant for industrial enterprises that have found themselves at the forefront of the domestic economy. Due to restrictions in access to advanced technologies, as well as delays in the development of domestic analogues, the main source of reserves for labor productivity growth are organizational factors. It is the personnel of enterprises that are the conductor of changes necessary for business, and their activities are the main source of reserves. The purpose of the study is to analyze the possibilities of their implementation in the personnel management system of industrial enterprises based on the analysis of advanced experience in the use of lean technologies. The main methods of the study were the analysis of documents, case studies (case analysis) of the experience of implementing lean technologies in the activities of domestic industrial enterprises, including

¹ Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 24–28–20469, <https://rscf.ru/project/24-28-20469/>

in the field of personnel management. The analysis showed that lean manufacturing implementation projects, as a rule, affect individual processes and areas of activity that can demonstrate «quick» effects, and are not systemic. It is typical for enterprises and employees to get used to the demand for increased efficiency, exhaustion of basic reserves for growth in labor productivity. The results of the work allowed us to formulate recommendations for the use of lean manufacturing technologies, primarily in working with personnel for the effective use of organizational reserves for growth in labor productivity.

Keywords: lean technologies, labor productivity, personnel management, industrial enterprises, organizational factors for growth in labor productivity.

Введение. В современных условиях мобилизационной экономики как никогда актуальны темы повышения производительности труда и удержания действующего персонала, вовлечения его в продуктивную работу. Несмотря на историю научной организации труда на отечественных предприятиях, опыта участия в проектах повышения производительности труда с помощью бережливых технологий, ориентацию бизнеса на техническое перевооружение и цифровизацию, все резервы роста до сих пор не исчерпаны. Для этого необходима дальнейшая трансляция опыта оптимизации производства, обучение работников в первую очередь в сферах, затрагивающих управление персоналом, так как это позволит охватить эффективной практикой максимальное количество людей, показать им эффекты, дать возможность пробовать новое в других аспектах деятельности. Понимая значимость темы, государство уделяет ей внимание через национальный проект «Производительность труда и содействие занятости», в котором бизнесу предлагается участвовать в реализации проектов повышения производительности труда, обучения бережливым технологиям. Тем самым поддерживается тезис о том, что подготовка высококвалифицированных рабочих, инженерных кадров для реальной экономики — это не чья-то корпоративная, частная задача, это общенациональная необходимость, одно из главных условий существенного повышения производительности труда.

В связи с этим цель нашей работы — проанализировать и описать возможности использования бережливых технологий в системе управления персоналом промышленного предприятия как инструмента повышения производительности труда.

Теоретические основы использования бережливых технологий в системе управления персоналом. За последние десять лет тема производительности труда стала вызывать возросший интерес отечественных и зарубежных исследователей. Спросом в большей степени пользуются научные обзоры литературы [1, 2] и прикладных практик повышения производительности труда [3, 4].

Основные элементы концепции бережливого производства (lean production) описаны в национальном стандарте «Бережливое производство: основные положения и словарь» (ГОСТ Р 56020_2014), а также представлены в ключевых учебниках и научных работах. Как правило, описание опыта использования бережливых технологий в российских исследованиях привязывается к отдельным отраслям, направлениям деятельности, все больше работ описывают опыт их внедрения в государственных [5, 6], образовательных [7] и медицинских организациях [8, 9]. Анализ литературы показал наличие ряда работ, связанных с использованием бережливых технологий в отдельных аспектах управления персоналом [10–12], например, через призму управления вовлеченностью [13–16] или в направлении подбора персонала [17] и оценки [18], но комплексно этот аспект в научных и прикладных работах не рассматривается. Особенно полезным представляется описание опыта внедрения бережливого производства на конкретных предприятиях, в первую очередь, промышленности [19–22] и ОПК [23–26], в том числе через призму влияния на рост производительности труда [27, 28]. Обзор литературы показал, что в последнее десятилетие тема стала востребованной в агропромышленном комплексе [29], в первую очередь, за счет возможностей оптимизировать выращивание и сбор сельскохозяйственных культур, а также повысить эффективность скотоводства. Как показал обзор исследований, среди них много описательных моментов, нет рефлексии по итогам внедрения с описанием сложностей и узких мест технологии в конкретных отраслях.

В последние десятилетия произошла реинкарнация интереса к бережливому производству в зарубежных научных изданиях, особенно в части работ, в которых рассматривается опыт промышленных предприятий [30, 31]. В актуальных исследованиях показано влияние использования бережливого производства на показатели производительности труда [32]. При этом ряд исследователей подчеркивают, что для максимального эффекта необходимо брать для оптимизации не-

прерывные процессы, которые предполагают повторяемость [33].

Бережливые/Lean технологии (англ. Lean — «тощий, худой, без грамма жира») имеют свою историю и являются:

- набором инструментов для снижения потерь;
- системой управления, вовлекающей всех работников;
- способом увеличения доли ценности.

Бережливое производство предполагает использование минимального количества ресурсов, необходимых для поставки клиентам «точно вовремя» высококачественных продуктов или услуг с минимальными издержками.

Бережливое производство как концепция пришла к нам из японского опыта улучшения деятельности компании, в первую очередь — Тойота (ос-

новоположник — Тайити Оно). По мнению ряда исследователей, базовые техники повышения эффективности были в свою очередь заимствованы из опыта США и СССР, так как именно в этих странах были сформированы первичные подходы: система Ф. Тейлора, конвейер Г. Форда, научная организация труда А. Гастева [34]. В настоящее время под бережливыми технологиями понимается концепция организации бизнеса, ориентированная на создание привлекательной ценности для потребителя путем формирования непрерывного потока создания ценности с охватом всех процессов организации и их постоянного совершенствования через вовлечение персонала и устранение всех видов потерь.

История развития самой концепции бережливого производства может быть представлена в виде следующей цепочки событий и активностей (рис. 1).

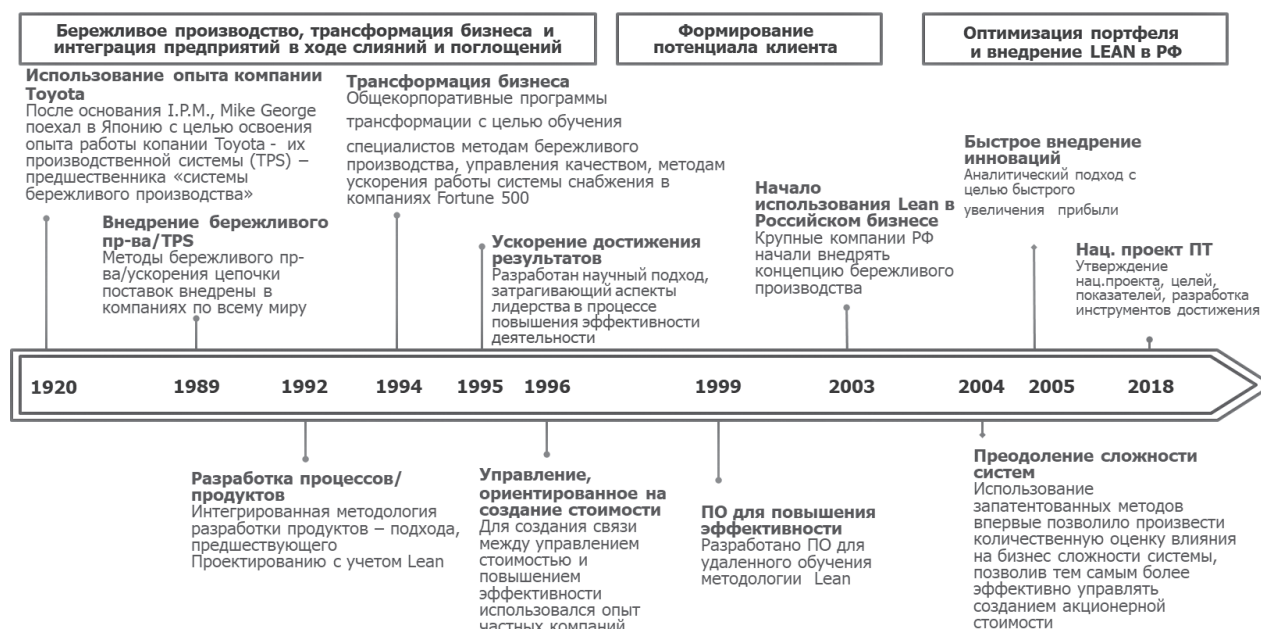


Рис. 1. История развития концепции бережливого производства. Источник: составлено авторами

Перечень инструментов, которые относят к системе бережливого производства, не исчерпывающий, он постоянно дорабатывается и дополняется. Можно выделить следующие базовые инструменты бережливого производства:

- 5S — пять шагов организации рабочего пространства;
- Гемба — выход руководителя в места, где создается ценность;
- VSM — карта потока создания ценности;
- SMED — метод осуществления быстрых переналадок оборудования;
- Poka-Yoke — защита от непреднамеренных ошибок;
- FIFO — «Первым пришел, первым ушел»;

- TPM — всеобщее обслуживание оборудования;
- ОЕЕ — общая эффективность оборудования;
- QFD — развертывание (структурирование) функций качества;
- FMEA — анализ видов и последствий отказов.

Концепция бережливого производства оперирует следующими важными понятиями, необходимыми для понимания ее сущности:

Ценность (value) — полезность, присущая продукции с точки зрения потребителя и находящая отражение в цене продаж и рыночном спросе. Другими словами, ценность — это то, за что клиент готов заплатить деньги.

Поток создания ценности для потребителя — деятельность, направленная на создание ценности для потребителя, которая реализуется при помощи системы взаимосвязанных процессов/операций.

Исходя из этого для понимания возможностей использования бережливых технологий в системе управления персоналом нам необходимо ответить на вопрос: в чем ценность работы HR-функции (от английского Human Resources — человеческие ресурсы)? Нормативный ответ на этот вопрос дан в профессиональном стандарте «Специалист по управлению персоналом», который был утвержден приказом Минтруда и социальной защиты № 691н от 06.10.2015.

Цель деятельности функций управления персоналом, описанных в профессиональном стандарте, заключается в обеспечении эффективного функционирования системы управления персоналом для достижения целей организации. Эта цель, но сформированная с позиции бережливого производства — обеспечение лидирующего положения компании в мире, реализуемое передовыми методами найма, развития персонала на всех уровнях управления, с внедрением улучшений в производство и оцениваемое по критериям эффективности развития бизнеса.

Отметим, что наличие профессионального стандарта не означает то, что сотрудники будут качественно и производительно трудиться. Скорее, для этого работнику необходимо осознанно и вовлеченно работать, использовать передовые профессиональные наработки, максимизировать свою полезность для процессов, уменьшать потери ре-

зультатов работы. Исходя из этого профессиональная деятельность должна обеспечивать:

ценность процесса — сотрудник, способный безопасно, производительно и качественно трудиться;

пригодность процесса — способность процесса обеспечить подготовку сотрудников для безопасного производства качественной продукции или услуг, без брака или доработки;

потери — бесполезные повторяющиеся действия, которые должны быть немедленно исключены. Например, простои в ожидании или складировании узлов. Согласно концепции бережливого производства, потери можно разделить на следующие категории:

- перепроизводство;
- ожидания, простои;
- ненужная транспортировка;
- лишние этапы обработки;
- лишние запасы;
- ненужные перемещения;
- потери из-за выпуска дефектных деталей или изделий (брака).

Работа делится на два вида: работа, не создающая добавленную ценность, и работа, создающая добавленную ценность.

Работа, создающая добавленную ценность, подразумевает некоторый вид обработки — изменение вида или формы отдельных деталей или узлов. Обработка добавляет ценность. Иными словами, в результате обработки сырье или детали превращаются в определенную продукцию, сообщая ей добавленную ценность. Чем выше ценность, тем лучше результативность труда.



Рис. 2. Структура трудовой деятельности с точки зрения эффектов для организации

Работа, не создающая ценность — это работа, не преобразующие части и материалы в готовые изделия. Такой вид работы предполагает траты энергии и других ресурсов, но не создает добавочной ценности для потребителя.

Классификация трудовой деятельности в зависимости от ценности, которую она создает для компании, приведена на рисунке 2.



Рис. 3. Структура деятельности в области управления персоналом с точки зрения профессионального стандарта

Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта вида профессиональной деятельности) специалиста по управлению персоналом, приведено на рисунке 3.

По нашим оценкам, в сфере управления персоналом на отечественном рынке труда работает от 250 до 1 млн профильных работников [35]. Этот сегмент рынка труда достаточно большой и к нему могут быть применены технологии бережливого

производства. Чтобы оценить возможности и масштабы их использования в системе управления персоналом, необходимо оценить, насколько каждая из подсистем насыщена потерями, предложить варианты технологий, которые могут быть использованы в первую очередь для устранения этих потерь. Матрица для оценки направлений использования бережливых технологий с целью устранения основных видов потерь в системе управления персоналом приведена в таблице 1.

Таблица 1

Основные виды потерь в функциях системы управления персоналом

	Документационное обеспечение работы с персоналом	Деятельность по оценке и аттестации персонала	Деятельность по обеспечению персоналом	Деятельность по развитию персонала	Деятельность по организации труда и оплаты персонала	Деятельность по организации корпоративной социальной политики
Перепроизводство	*	*				*
Ожидания, простои	*		*			
Ненужная транспортировка	*		*		*	
Лишние этапы обработки	*	*	*		*	
Лишние запасы	*			*		
Ненужные перемещения	*				*	
Потери из-за дефектов	*	*		*	*	*

Источник: составлено авторами.

Даже в классической книге Д. Вумека и Д. Джонса «Бережливое производство» [36] рассматриваются, как отдельные функции управления персоналом могут измениться в бережливой организации, в частности, карьерное развитие. По мнению авторов, «Надо забыть о традиционном понятии карьеры. Последовательное восхождение на самый верх управленческой лестницы, сопровождающееся ростом числа подчиненных, ровным счетом ничего не дает для потока создания ценности». Продолжая эту логику, можно сделать вывод, что все HR-функции, не создающие ценность для бизнеса, могут быть редуцированы: кадровый документооборот, оценка персонала (результаты деятельности сотрудников являются лучшим индикатором его эффективности, а не оценки, которые он получил в ходе ассесс-

мента или тестирования). И наоборот, развитие персонала (проектное, под результаты, дающее эффекты), комплексные мотивация и стимулирование (не просто оплата труда, но комплекс мер по вовлечению работников в эффективный, разнообразный труд) — потребуют дополнительно развития.

Следующий шаг — это определение инструментов бережливых технологий, которые позволяют уменьшить потери, снизить транзакционные издержки (то есть издержки, не создающие ценность для клиента). Как было описано ранее, перечень базовых инструментов не закрытый, он постоянно расширяется. Однако среди них есть ряд, который, как правило, используется по умолчанию, входит в перечень обязательных инструментов. Некоторые из них приведены в таблице 2.

Таблица 2

Направления оптимизации процессов и рекомендуемые инструменты бережливого производства

Этапы оптимизации	Рекомендуемые инструменты
Определить направления улучшений и основные риски процесса	Выбор подхода (DMAIC, PDCA) Описание проблемы SIPOC Гемба
Установить текущий уровень качества процесса	Карта процесса (MIFA) Бездефектность процесса Виды потерь Диаграмма Ишикавы
Внедрить улучшения, организовать контроль качества и эффективности процесса	Мозговой штурм Матрица приоритизации План внедрения План контроля

Источник: составлено авторами.

Оптимизация процессов — изменение процессов с целью увеличения доли действий, создающих ценность для внешних и внутренних клиентов. Она может включать в себя стандартизацию процессов, устранение источников потерь, повышение гибкости, внедрение механизмов постоянных улучшений. Оптимизация процессов необходима для повышения уровня качества обслуживания внутренних/внешних клиентов, эффективного использования ресурсов, снижения нагрузки, высвобождения ресурсов для выполнения задач бизнес-плана.

Еще один аспект решаемой проблемы заключается в выделении специфики отрасли, в которой действует организация, так как от ее учета во многом зависит успех внедрения технологий бережливого производства. В нашем случае речь идет о предприятиях промышленного комплекса, перед которым в условиях мобилизационной экономики стоит задача увеличения производительности тру-

да в условиях ограниченности кадровых ресурсов. На наш взгляд, можно выделить следующие особенности отечественной промышленности, которые необходимо учитывать при внедрении бережливых технологий:

- повышенные, по сравнению с зарубежными предприятиями-аналогами, удельные расходы сырья и топливно-энергетических ресурсов на тонну стали;
- высокая стоимость логистической составляющей в затратах на продукцию в связи со сложившимся географическим размещением и высокой концентрацией производства;
- недостаточное развитие сети сервисных центров и малых предприятий, производящих широкую номенклатуру продукции высокой степени готовности;
- недостаточный уровень производительности труда;

- обострение проблемы обеспечения промышленных предприятий квалифицированными кадрами;
- высокие издержки участия в национальном проекте «Производительность труда», предполагающие санкции за невыполнение показателей.

Применительно к промышленным предприятиям мы предлагаем выделить следующие направ-

ления повышения производительности труда, в том числе за счет использования бережливых технологий (рис. 4).

Также мы предлагаем отдельно для производственного процесса на промышленном предприятии выделять отдельную классификацию потерь, отличную от классической, которая была приведена в статье выше (табл. 3).



Рис. 4. Инструменты бережливого производства, влияющие на повышение производительности труда
Источник: составлено авторами.

Таблица 3

Виды потерь в производственном процессе промышленного предприятия

Источник потерь в производстве	Содержание потери
Перепроизводство	Производство продукции в объеме, превышающем спрос заказчика
Избыток запасов	Запасы ТМЦ, готовой продукции, полуфабрикатов
Дефекты	Брак продукции и исправление дефектов
Излишняя обработка	Процессы с избыточным количеством этапов и участников
Излишняя транспортировка	Излишняя транспортировка по территории предприятия и внутри цеха
Излишнее перемещение	Излишнее передвижение работников в цехе из-за неэффективной организации рабочих мест, удаленности участка, децентрализации
Простои и ожидания	Простои оборудования, людей, процессов
Потеря творческого потенциала	Отсутствие реализации идей сотрудников, игнорирование проблем, выполнение работы несоответствующей квалификации

Источник: составлено авторами.

Из этого перечня потерь есть направления, которые связаны с функцией управления персоналом: потеря творческого потенциала, излишнее перемещение, простои и ожидания. На них могут повлиять директор по персоналу (в случае действующего инструментария Гемба), бизнес-партнер в сфере управления персоналом, который курирует цех, нормировщик. Проанализируем опыт ряда промышленных предприятий Свердловской области, внедривших технологии бережливого производства, в том числе в сфере управления персоналом.

Опыт внедрения бережливого производства в сфере управления персоналом. Первый опыт внедрения технологии бережливого производства на отечественных промышленных предприятиях датирован 2003 годом на Горьковском автомобильном заводе (Группа «ГАЗ»), следом пошли проекты на Камазе, Русале, Еврохиме и др. Основная причина — необходимость повышать эффективность и конкурентоспособность на фоне зарубежных промышленных корпораций, которые начали выходить на рынки СНГ.

В настоящее время большинство крупных промышленных отечественных предприятий используют полностью или частично подобные технологии, в ряде случаев в качестве собственных разработок (УГМК) и, наоборот, в виде прямого заимствования классического набора (ТМК). Эффективность их использования также неоднородна: от точечных проектов «на показ» для их демонстрации в случае отдельных запросов до повсеместного внедрения в качестве производственной системы в каждом структурном подразделении; от использования отдельных инструментов, как правило, 5S, до полного спектра технологии с выходом на реинжиниринг процессов. В течение последних 5 лет к использованию бережливых технологий начали переходить предприятия ОПК, в силу запроса со стороны государства на повышение эффективности и скорости производства: заводы «Концерн ВКО «Алмаз-Антей»», предприятия концерна «Калашников» и др.

Через серию интервью с ответственными за внедрение бережливых технологий, анализ сайтов, обзоров, статистических данных нами была проведена оценка представленности бережливых технологий в сфере управления персоналом промышленных предприятий. Она показала, что опыт использования бережливых технологий значительно различается. Например, на разных предприятиях технологии «приписаны» к разным функциональным и структурным подразделениям: технической службы; службы главного инженера (с выделенным заместителем, ответственным за внедрение бережливого производства); подразделения по работе с персоналом, курирующем внедрение 5S в подразделениях; службы, отвечающей

за менеджмент качества; финансового подразделения. Лишь на одном заводе было создан проектный офис, отвечающий за реализацию проектов повышения организационной эффективности с помощью бережливых технологий, на большинстве проанализированных заводов за проекты отвечает отдел бережливого производства. Это накладывает отпечаток на масштабы внедрения и использования бережливого производства: от 5S и ответственности за внедрение данной системы подразделения по работе с персоналом до комплексных проектов под кураторством проектного офиса.

Результаты внедрения бережливых технологий также приписаны к разным структурам, что влияет на восприятие проектов в других подразделениях. Экономический эффект рассчитывает планово-экономическая служба и проектный офис, за сокращение численности в результате оптимизационных проектов отвечает кадровая служба. По отзывам руководителей подразделений премию получает куратор внедрения бережливых технологий, весь негатив за сокращение численности от их использования — директор по персоналу. Оценки показали, что «период распада» (сроки реализации) проектов внедрения бережливых технологий, составляет от 3 до 5 лет, после чего внимание к бережливому производству теряется, она становится обыденной частью производственной деятельности.

Лишь на нескольких предприятиях система бережливых технологий развивается в самостоятельную, характерную для предприятия собственную систему повышения организационной эффективности, по аналогии с производственной системой Росатома (ПСР), производственной системой УГМК и др.

Основные эффекты от использования бережливых технологий — ускорение процессов и эффективности работы в подразделении, в котором произошло внедрение. Визуальное очищение пространства производственных цехов и подсобных помещений из-за использования 5S, стандартизация одежды работников, указателей и информационных стендов. Сокращение численности до 10% по сравнению с той, которая была до внедрения. Обучение всех руководителей основам бережливого производства с привлечением внешних и внутренних бизнес-тренеров. По мнению экспертов, прямого воздействия на эффективность деятельности предприятия внедрение бережливых технологий не оказывает, прибыль слишком зависима от внешних условий функционирования, спроса на продукцию на рынке, поэтому точечные оптимизации не дают нужного значимого эффекта и очень зависимы от внимания со стороны руководства. В текущих условиях промышленные пред-

приятия слишком зависимы от недостатка кадрового обеспечения, из-за которого артикулируемые эффекты от использования технологий бережливого производства не достигаются.

Интервью с директорами по персоналу предприятий, в чьи контуры ответственности попала задача внедрения и использования бережливых технологий показали, что издержки реализации изменений слишком велики, вызывают отторжение со стороны работников и линейных руководителей подразделений, не дают нужных эффектов, в том числе потому, что при внедрении не всегда учитывается локальная специфика предприятия и подразделения. В части оптимизации функции управления персоналом большой эффект приносит централизация подсистем кадрового документооборота, обучения и развития персонала, особенно в случае крупных холдингов, объединяющих десятки предприятий.

Таким образом, результаты использования бережливых технологий в контуре всей организации вызывают вопросы. Да, это дает локальные эффек-

ты, имеющие нестабильный характер, но к системным изменениям и приросту производительности труда не приводит. Основные сдерживающие факторы — это сопротивление работников на местах, которые боятся потерять место работы из-за оптимизации, и кадровый дефицит, в первую очередь, рабочих, чья деятельность и так уже была оптимизирована. Использование бережливых технологий само по себе не является организационным резервом роста производительности труда, нужны другие верхнеуровневые источники и факторы оптимизации и повышения эффективности: новые технологии, схлопывание уровней управления, пересмотр бизнес-моделей, аутсорсинг, расширение зон обслуживания и другие инструменты, описанные на рисунке 4.

Нами был проведен анализ показателей производительности труда промышленного предприятия, которому удалось внедрить бережливое производство в свои процессы. Базовые показатели эффективности анализируемой организации представлены в таблице 4.

Таблица 4

Показатели эффективности деятельности анализируемого промышленного предприятия на конец 2022 и 2023 гг.

Показатели, млн руб.	4 квартал 2022	4 квартал 2023	Изменение, %
Выручка	26387	29571	12,1
Операционные расходы	-22753	-28724	26,2
Операционная прибыль	3634	847	-76,7
Чистые финансовые расходы	-8181	-559	-93,2
Чистая прибыль (убыток)	-3647	220	—

Источник: составлено авторами.

Руководством предприятия была поставлена задача найти резервы производительности труда и эффективности из-за обостряющегося дефицита кадров, сохранения уровня выручки и необходимости инвестиций в масштабные инфраструктурные проекты. Для этого был реализован целый комплекс оптимизационных решений, связанных с внедрением бережливого производства, уstra-

нения потерь и оптимизации численности персонала. В течение года были реализованы проекты автоматизации процессов, снижения трудоемкости, объединения зон ответственности, приведения штатной численности к требуемым объемам и др. Эффекты от реализации инициатив по повышению производительности труда приведены в таблице 5.

Таблица 5

Эффективность мероприятий по повышению производительности труда с использованием бережливого производства

Направление	Методы оптимизации	Затраты на модернизацию, млн руб.	Эффект		Средний срок окупаемости, мес.
			штат. ед.	млн руб.	
АУП	Автоматизация процессов	—	36	17	13
	Сокращение трудоемкости процессов				
	Приведение штатной численности к требуемым объемам				

Окончание таблицы 5

Направление	Методы оптимизации	Затраты на модернизацию, млн руб.	Эффект		Средний срок окупаемости, мес.
			штат. ед.	млн руб.	
Производство	Сокращение трудоемкости процессов	125,5	42	30,8	15
	Объединение зон ответственности				
	Увеличение производительности труда				
Ремонты	Расширение зоны обслуживания рабочего персонала	—	15	9,9	48
	Развитие системы автоматизации оборудования				
	Перераспределение функционала				
	Приведение штатной численности к требуемым объемам				
Итого		125,5	93	56,9	—

Комплексный анализ результатов реализации проектов повышения производительности труда на предприятии показал, что полное высвобождение 93 штатных единиц дает расчетный экономический эффект в 56,9 млн рублей. Требуемые при этом затраты на модернизацию оборудования и процессов в 125,5 млн рублей окупятся через 2,5 года. При этом был устранен кадровый дефицит, обеспечена максимальная укомплектованность кадрами, снижена их текучесть. Ключевую роль в реализации инициатив по повышению производительности труда сыграла функция управления персоналом, которой удалось реализовать изменения с минимальными издержками и конфликтными ситуациями.

Заключение. Произведенный анализ показал, что бережливые технологии дают необходимые локальные эффекты, но сопряжены с издержками и ограничениями, из-за которых они не внедряются на уровне всей организации, не становятся идеологией организационной деятельности. Эффекты от их использования сложно просчитать на уровне всей организации, так как намного большее влияние оказывает макросреда и состояние рынков, в том числе рынка труда, на котором проявляет себя кадровый дефицит.

Текущая деятельность в сфере управления персоналом насыщена деятельностью, не создающей ценность для производства, во многом из-за большого количества обязательных операций, требуемых согласно трудовому законодательству. От части из них предприятие не сможет от-

казаться, но часть может быть оптимизирована или передана на аутсорсинг. Первый шаг к развитию системы управления персоналом — анализ функции, выделение стратегически важных и операционных задач. Первые должны стать приоритетными в развитии, вторые — по возможности оптимизированы. В текущих условиях к стратегически важным функциям управления персоналом являются функции подбора, вовлечения и удержания работников.

Гипотеза о том, что внедрение бережливых технологий на уровне функции управления персоналом может дать возможность их принятия работниками и трансляции в другие направления деятельности, не подтвердилась. Увы, резервы использования бережливого производства и оптимизации в HR-функции невелики и связаны с простыми действиями: централизация, аутсорсинг, оптимизация кадрового документооборота. Передача ответственности за внедрение бережливых технологий директору по персоналу не дает нужных эффектов, делает его деятельность токсичной из-за проектов оптимизации и сокращения численности.

Кроме того, специфика отрасли накладывает отпечаток на особенности внедрения технологий бережливого производства, из-за этого применительно к промышленности должны использоваться специфические наборы инструментов, учитываться особый набор потерь в производственном процессе. Эти моменты также были описаны в данной работе, но требуют дополнительной проработки.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Bhamu J., Singh Sangwan K. Lean manufacturing: literature review and research issues // International journal of operations & production management. 2014. Т. 34. № 7. С. 876–940.

2. Gupta S., Jain S.K. A literature review of lean manufacturing // *International journal of management science and engineering management*. 2013. Т. 8. №4. С. 241–249.
3. Sundar R., Balaji A.N., Kumar R. M. S. A review on lean manufacturing implementation techniques // *Procedia engineering*. 2014. Т. 97. С. 1875–1885.
4. Shah R., Ward P. T. Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance // *Journal of operations management*. 2003. Т. 21. №2. С. 129–149.
5. Гурина М. А., Моисеев А. Д., Шурупова А. С. Бережливые технологии в работе многофункциональных центров как инструмент повышения качества предоставления государственных услуг: опыт Липецкого региона // *Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий*. 2020. Т. 82. №4 (86). С. 354–365. <https://doi.org/10.20914/2310-1202-2020-4-354-365> /
6. Шахворостов Г. И., Самсонов В. С., Удалова Н. Е., Тесленко Е. С. Проблемы и задачи реализации бережливого управления в системе административного управления в исполнительных органах государственной власти // *Регион: системы, экономика, управление*. 2021. №4 (55). С. 153–160. <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2021-55-4-153-160> /
7. Бурнашева Э. П., Калинина О. В. Технология бережливого производства в инновационном управлении образовательной организацией // *Мир науки, культуры, образования*. 2020. №3 (82). С. 196–197.
8. Василенок В. Л., Негреева В. В., Кочегарова Т. С. Управление концепцией бережливого производства в организации здравоохранения // *Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент*. 2022. №3. С. 164–175.
9. Перевезенцев Е. А., Леванов В. М. Мотивация как ведущий компонент при внедрении и применении принципов бережливого производства в медицинских организациях (аналитический обзор) // *Кубанский научный медицинский вестник*. 2020. Т. 27. №4. С. 134–148. <https://doi.org/10.25207/1608-6228-2020-27-4-134-148> /
10. Долженко Р. А. Сущность и оценка эффективности использования оптимизационных технологий «ЛИН» И «ШЕСТЬ СИГМ» // *Вестник Омского университета. Серия: Экономика*. 2014. №1. С. 25–33.
11. Лядская А. В. Lean-производство vs HR-сфера — возможна ли интеграция? // *Управление развитием персонала*. 2014. №1. С. 30–37.
12. Моисеев В. В., Целютина Т. В., Авилова Ж. Н. Управление человеческим капиталом в регионах на принципах «бережливого производства» // *Человеческий капитал*. 2021. №7 (151). С. 53–60. <https://doi.org/10.25629/НС.2021.07.04> /
13. Белов Е. В. «Бережливые» технологии в управлении человеческими ресурсами, оценка вовлеченности персонала на предприятии // *Master's Journal*. 2021. №2. С. 105–114.
14. Абросимова Е. Б., Свиридова Л. В. Принципы и инструменты бережливого производства и влияние вовлеченности персонала на их внедрение // *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки*. 2016. №4. С. 288–298.
15. Тимофеева Р. А., Григорьев А. Ю. О влиянии лидерства и корпоративной культуры на внедрение lean production // *Известия Международной академии аграрного образования*. 2022. №58. С. 153–157.
16. Целютина Т. В. Мотивация персонала в бережливых производствах: Lean-культура, новое лидерство, командообразование // *Управление городом: теория и практика*. 2022. №3 (45). С. 25–30.
17. Габдулхакова О. И., Некрасова О. В. Улучшение процессов подбора рабочего персонала промышленного предприятия с использованием инструментов ЛИН // *Теория и практика общественного развития*. 2013. №5. С. 79–81.
18. Чуланова О. Л., Мунтян К. А. Комплексная оценка персонала организации с применением технологии Ассесмент-центр в концепции бережливого производства // *Журнал экономических исследований*. 2018. Т. 4. №4. С. 67–74.
19. Волкова И. А. Отраслевые особенности внедрения системы бережливости // *Бизнес. Образование. Право*. 2016. №3 (36). С. 21–25.
20. Кудрявцева С. С., Зиятдинов Н. Н., Лаптева Т. В., Титовцев А. С. Индикативное моделирование эффективности внедрения инструментов бережливого производства в промышленности // *Современные наукоемкие технологии*. 2023. №12–2. С. 210–215. <https://doi.org/10.17513/snt.39883> /
21. Медведева В. Р., Коренков М. М. Формирование эффективной системы управления наукоёмким производством через призму концепции «бережливое производство» (На примере ПАО «Казаньоргсинтез») // *Управление устойчивым развитием*. 2017. №3 (10). С. 31–44.
22. Тихова Е. В., Гусельникова Л. Н., Сошина Т. О. Антикризисное управление предприятием на основе инноваций по внедрению проекта «бережливое производство» на примере ООО «Лысьваннефтемаш» //

Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2021. № 2. С. 278–289. <https://doi.org/10.15593/2224-9354/2021.2.21/>

23. Балдина А. С. Интегрированные системы бережливого производства и управления качеством на российских предприятиях оборонно-промышленного комплекса // Вестник НГУЭУ. 2022. № 3. С. 140–153. <https://doi.org/10.34020/2073-6495-2022-3-140-153/>

24. Балдина А. С. Внедрение и использование систем бережливого производства и систем управления качеством на российских предприятиях оборонно-промышленного комплекса // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. 2022. № 8. С. 13–22.

25. Тополева Т. Н. Развитие бережливого производства как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия // Экономические исследования и разработки. 2017. № 9. С. 162–171.

26. Трофимов О. В., Саакян А. Г. Внедрение бережливого производства для повышения эффективности деятельности оборонных предприятий Нижегородской области // Креативная экономика. 2019. Т. 13. № 7. С. 1475–1482. <https://doi.org/10.18334/ce.13.7.40826/>

27. Долженко Р. А. Методические подходы к оценке производительности труда персонала // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2012. № 10. С. 21–25.

28. Сурнина Н. С., Тимофеев С. В., Плетнева Т. В. Формирование культуры бережливого производства в организациях как фактор повышения производительности труда в регионе (на примере Чайковского филиала АО «Газпром бытовые системы») // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2021. Т. 31. № 5. С. 827–833. <https://doi.org/10.35634/2412-9593-2021-31-5-827-833/>

29. Питель Т. С. Бережливое производство как инструмент преобразования деятельности предприятий АПК // Вестник аграрной науки. 2018. № 4 (73). С. 111–114. <https://doi.org/10.15217/issn2587-666X.2018.4.111/>

30. Chauhan G., Singh T. P. Measuring parameters of lean manufacturing realization // Measuring business excellence. 2012. Т. 16. № 3. С. 57–71.

31. Durakovic B. et al. Lean manufacturing: Trends and implementation issues // Periodicals of Engineering and Natural Sciences. 2018. Т. 6. № 1. С. 130–143.

32. Shah D., Patel P. Productivity improvement by implementing lean manufacturing tools in manufacturing industry // International Research Journal of Engineering and Technology. 2018. Т. 5. № 3. С. 3–7.

33. Mahapatra S. S., Mohanty S. R. Lean manufacturing in continuous process industry: an empirical study // Journal of Scientific and Industrial Research. 2007. Т. 66. № 1.

34. Туровец О. Г., Родионова В. Н. Генезис бережливого производства: российские истоки // Организатор производства. 2015. № 2 (65). С. 5–12.

35. Долженко Р. А. Анализ рынка труда в сегменте «управление персоналом» // ЭКО. 2018. № 8 (530). С. 161–179.

36. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Дж. Вумек, Д. Джонс; пер. с англ. 7-е изд. М., 2013.

REFERENCES

1. Bhamu J., Singh Sangwan K. Lean manufacturing: literature review and research issues. International journal of operations & production management. 2014. Т. 34. No. 7. Pp. 876–940.

2. Gupta S., Jain S. K. A literature review of lean manufacturing. International journal of management science and engineering management. 2013. Т. 8. No. 4. Pp. 241–249.

3. Sundar R., Balaji A. N., Kumar R. M. S. A review on lean manufacturing implementation techniques. Procedia engineering. 2014. Т. 97. Pp. 1875–1885.

4. Shah R., Ward P. T. Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. Journal of operations management. 2003. Vol. 21. No. 2. Pp. 129–149.

5. Gurina M. A., Moiseev A. D., Shurupova A. S. Lean technologies in the work of multifunctional centers as a tool for improving the quality of public services: the experience of the Lipetsk region. Bulletin of the Voronezh State University of Engineering Technologies. 2020. Vol. 82, No. 4 (86). Pp. 354–365. <https://doi.org/10.20914/2310-1202-2020-4-354-365/>

6. Shakhvorostov G. I., Samsonov V. S., Udalova N. E., Teslenko E. S. Problems and tasks of implementing lean management in the administrative management system of executive bodies of state power. Region: systems, economy, management. 2021. No. 4 (55). Pp. 153–160. <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2021-55-4-153-160/>

7. Burnasheva E. P., Kalinina O. V. Lean manufacturing technology in innovative management of an educational organization. *World of science, culture, education*. 2020. No. 3 (82). Pp. 196–197.
8. Vasilenok V. L., Negreeva V. V., Kochegarova T. S. Managing the Lean Manufacturing Concept in a Healthcare Organization. *Scientific Journal of NRU ITMO. Series: Economics and Environmental Management*. 2022. No. 3. Pp. 164–175.
9. Perevezentsev E. A., Levanov V. M. Motivation as a Leading Component in the Implementation and Application of Lean Manufacturing Principles in Medical Organizations (analytical review). *Kuban Scientific Medical Bulletin*. 2020. Vol. 27, No. 4. Pp. 134–148. <https://doi.org/10.25207/1608-6228-2020-27-4-134-148/>
10. Dolzhenko R. A. The Essence and Efficiency Assessment of Using Optimization Technologies «LEAN» and «SIX SIGMA». *Bulletin of Omsk University. Series: Economics*. 2014. No. 1. Pp. 25–33.
11. Lyadskaya A. V. Lean production vs. HR sphere — is integration possible? *Personnel development management*. 2014. No. 1. Pp. 30–37.
12. Moiseev V. V., Tselyutina T. V., Avilova Zh. N. Human capital management in the regions based on the principles of «lean production». *Human capital*. 2021. No. 7 (151). Pp. 53–60. <https://doi.org/10.25629/HC.2021.07.04/>
13. Belov E. V. «Lean» technologies in human resources management, assessment of personnel engagement at the enterprise. *Master's Journal*. 2021. No. 2. Pp. 105–114.
14. Abrosimova E. B., Sviridova L. V. Principles and tools of lean manufacturing and the influence of personnel involvement on their implementation. *Bulletin of Perm National Research Polytechnic University. Social and Economic Sciences*. 2016. No. 4. Pp. 288–298.
15. Timofeeva R. A., Grigoriev A. Yu. On the influence of leadership and corporate culture on the implementation of lean production. *Bulletin of the International Academy of Agrarian Education*. 2022. No. 58. Pp. 153–157.
16. Tselyutina T. V. Personnel motivation in lean manufacturing: Lean culture, new leadership, team building. *City management: theory and practice*. 2022. No. 3 (45). Pp. 25–30.
17. Gabdulhakova O. I., Nekrasova O. V. Improving the processes of selection of industrial personnel using LEAN tools. *Theory and practice of social development*. 2013. No. 5. Pp. 79–81.
18. Chulanova O. L., Muntyan K. A. Comprehensive assessment of the organization's personnel using the Assessment Center technology in the concept of lean manufacturing. *Journal of Economic Research*. 2018. Vol. 4. No. 4. Pp. 67–74.
19. Volkova I. A. Industry Features of Implementing a Lean System. *Business. Education. Law*. 2016. No. 3 (36). Pp. 21–25.
20. Kudryavtseva S. S., Ziyatdinov N. N., Lapteva T. V., Titovtsev A. S. Indicative Modeling of the Efficiency of Implementing Lean Manufacturing Tools in Industry. *Modern Science-Intensive Technologies*. 2023. No. 12–2. Pp. 210–215. <https://doi.org/10.17513/snt.39883/>
21. Medvedeva V. R., Korenkov M. M. Formation of an effective management system for knowledge-intensive production through the prism of the concept of «lean production» «Production» (Based on the example of PJSC Kazanorgsintez). *Sustainable Development Management*. 2017. No. 3 (10). Pp. 31–44.
22. Tikhova E. V., Guselnikova L. N., Soshina T. O. Anti-crisis management of an enterprise based on innovations for the implementation of the «lean manufacturing» project: the example of Lysvaneftemash LLC. *Bulletin of Perm National Research Polytechnic University. Social and Economic Sciences*. 2021. No. 2. Pp. 278–289. <https://doi.org/10.15593/2224-9354/2021.2.21/>
23. Baldina A. S. Integrated systems of lean manufacturing and quality management at Russian enterprises of the defense-industrial complex. *Bulletin of NSUEM*. 2022. No. 3. Pp. 140–153. <https://doi.org/10.34020/2073-6495-2022-3-140-153/>
24. Baldina A. S. Implementation and use of lean manufacturing systems and quality management systems at Russian enterprises of the defense-industrial complex. *Bulletin of the Tajik National University. Series of socio-economic and social sciences*. 2022. No. 8. Pp. 13–22.
25. Topolieva T. N. Development of lean manufacturing as a factor in increasing the competitiveness of an industrial enterprise. *Economic Research and Development*. 2017. No. 9. Pp. 162–171.
26. Trofimov O. V., Saakyan A. G. Implementation of Lean Manufacturing to Improve the Efficiency of Defense Enterprises in the Nizhny Novgorod Region. *Creative Economy*. 2019. Vol. 13. No. 7. Pp. 1475–1482. <https://doi.org/10.18334/ce.13.7.40826/>
27. Dolzhenko R. A. Methodological Approaches to Assessing Personnel Labor Productivity. *Labor Standardization and Remuneration in Industry*. 2012. No. 10. Pp. 21–25.

-
28. Surnina N. S., Timofeev S. V., Pletneva T. V. Formation of a Lean Manufacturing Culture in Organizations as a factor in increasing labor productivity in the region (on the example of the Tchaikovsky branch of Gazprom Household Systems JSC). *Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law*. 2021. Vol. 31. No. 5. Pp. 827–833. <https://doi.org/10.35634/2412-9593-2021-31-5-827-833> /
 29. Pitel T. S. Lean manufacturing as a tool for transforming the activities of agricultural enterprises. *Bulletin of Agrarian Science*. 2018. No. 4 (73). Pp. 111–114. <https://doi.org/10.15217/issn2587-666X.2018.4.111/>
 30. Chauhan G., Singh T. P. Measuring parameters of lean manufacturing implementation. *Measuring business excellence*. 2012. T. 16. No. 3. Pp. 57–71.
 31. Durakovic B. et al. Lean manufacturing: Trends and implementation issues. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*. 2018. T. 6. No. 1. Pp. 130–143.
 32. Shah D., Patel P. Productivity improvement by implementing lean manufacturing tools in manufacturing industry. *International Research Journal of Engineering and Technology*. 2018. T. 5. No. 3. Pp. 3–7.
 33. Mahapatra S. S., Mohanty S. R. Lean manufacturing in continuous process industry: an empirical study. *Journal of Scientific and Industrial Research*. 2007. Vol. 66. No. 1.
 34. Turovets O. G., Rodionova V. N. Genesis of lean production: Russian origins. *Production organizer*. 2015. No. 2 (65). Pp. 5–12.
 35. Dolzhenko R. A. Labor market analysis in the «personnel management» segment. *ECO*. 2018. No. 8 (530). Pp. 161–179.
 36. Lean production: How to get rid of waste and achieve prosperity for your company / J. Womack, D. Jones; Trans. from English. 7th ed. Moscow, 2013.

Поступила в редакцию: 26.02.2026.

Принята к печати: 24.04.2026.

УДК 339.13.07 (571.150):658
DOI 10.14258/epb202619

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ТЕРРИТОРИАЛЬНО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ АЛТАЙСКОГО КРАЯ КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ ЛОКАЛЬНЫХ РЫНКОВ ТРАНСГРАНИЧНОГО РЕГИОНА

Т. В. Другова

Финансовый университет при Правительстве РФ (Барнаул, Россия)

В статье были обозначены экономические возможности территориально-производственной специализации организаций Алтайского края как главного фактора формирования и развития локальных рынков трансграничного региона. В общепринятом понимании эффективное и результативное функционирование локального рынка является важным элементом развития трансграничного региона. В настоящее время акценты экономических исследований сдвигаются в направлении изучения международных взаимодействий, заключающихся в поиске оптимальных инструментов, методов, методик, метрик, способствующих развитию более взаимовыгодных форм интеграции. Специализация является необходимым условием для организации производства в оптимальных масштабах, а также для установления связей и отношений с другими предприятиями. Интеграция же подразумевает сближение и (или) объединение компаний, отраслей, рынков, регионов и стран, углубляя их взаимодействие на базе различных видов и форм разделения и комбинации труда, производства, ведения бизнеса, основываясь на развитии специализации и кооперации производств (работ, услуг). На основе проведенного анализа территориально-производственной специализации организаций Алтайского края можно выявить основные возможности в части трансграничной интеграции основных отраслей региона.

Ключевые слова: рынок, регион, локальный рынок, трансграничная интеграция, экономическая структура, организации, территориально-производственная специализация.

ECONOMIC OPPORTUNITIES OF TERRITORIAL AND INDUSTRIAL SPECIALIZATION OF ORGANIZATIONS OF THE ALTAI TERRITORY AS THE BASIS FOR THE FORMATION OF LOCAL MARKETS IN A CROSS-BORDER REGION

T. V. Drugova

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

The article outlined the economic opportunities of territorial and industrial specialization of organizations in the Altai Territory as the main factor in the formation and development of local markets in the cross-border region. In the generally accepted understanding, the effective and efficient functioning of the local market is an important element of the development of a cross-border region. Currently, the emphasis of economic research is shifting towards the study of international interactions, which consist in the search for optimal tools, methods, techniques, and metrics that contribute to the development of more mutually beneficial forms of integration. Specialization is a prerequisite for the organization of production on an optimal scale, as well as for establishing links and relationships with other enterprises. Integration implies the convergence and (or) unification of companies, industries, markets, regions and countries, deepening their interaction on the basis of various types and forms of division and combination of labor, production, business, based on the development of specialization and cooperation of industries (works, services). Based on the analysis of the territorial and industrial specialization

of organizations in the Altai Territory, it is possible to identify the main opportunities for cross-border integration of the main industries of the region.

Keywords: market, region, local market, cross-border integration, economic structure, organizations, territorial and industrial specialization.

Введение. В современных интенсивно меняющихся условиях, оказывающих воздействие на функционирование рынков в России, внимание исследователей переключается с узких аспектов науки на создание целостных знаний относительно формирования и развития интегрированного локального рынка. Это проявляется в объединении и синтезировании имеющихся теорий, подходов к развитию и понятийных схем, подчеркивающих частичность прежних исследований в сфере локальных рынков. Обозначенные исследования создадут необходимость формирования цельного, надежного и согласованного методолого-теоретического базиса.

Цель и методы исследования. Цель исследования заключается в изучении экономических возможностей территориально-производственной специализации организаций Алтайского края, способствующих формированию и развитию локальных рынков трансграничного региона. Исследование проводилось посредством сопоставления, упорядочивания и анализа собранных материалов. Его основу составили публикации российских ученых и практиков, научные труды отечественных авторов, материалы семинаров и конференций, статьи специализированных изданий, итоги научных исследований и защищенные диссертации.

Результаты исследования и их обсуждение. Функция региона в экономике, его специализация напрямую связаны с его воспроизводственным

процессом. Этот процесс охватывает всю цепочку экономических действий — от производства до потребления — как внутри самого региона (субъекта), так и в его связях с другими территориями, включая и международный уровень. Мы считаем, что специализация региона — его народнохозяйственная функция, реализуемая посредством комплекса внутри- и межрегиональных отношений, направленных на поддержание непрерывности производственно-потребительского цикла и развитие различных уровней связей.

Полагаем, что первоначально уровень специализации следует определять на локальном уровне, то есть в пределах определенной территории. И здесь стоит уточнить степень ее измерения, а для этого необходимо исследовать понятие «локально-производственная» или «территориально-производственная специализация». Мы определяем ее как комплекс внутренних, межрегиональных и международных отношений, направленных на обеспечение непрерывности производственно-потребительского цикла в рамках конкретной территории, имеющей государственные или национальные границы, способствующих эффективному развитию экономических агентов, действующих на локальных рынках. Для более полной оценки уровня локально-производственной специализации территории автор предлагает также учитывать базовые и дополнительные особенности развития локальных территорий и рынков (рис. 1).

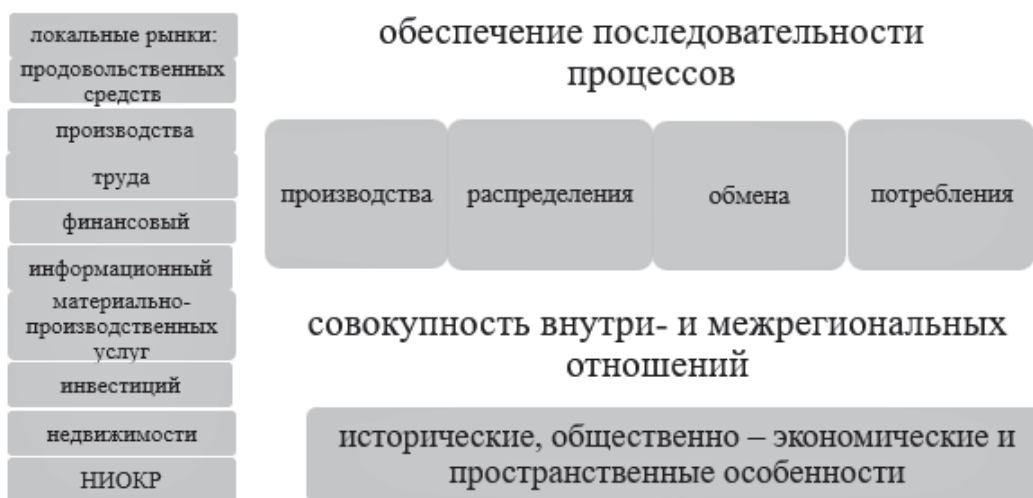


Рис. 1. Базовые и дополнительные особенности территорий и рынков, определяющие уровень территориально-производственной специализации

Среди базовых особенностей, определяющих уровень территориально-производственной специализации, следует выделить локальные рынки. Оценка влияния на уровень территориально-производственной специализации заключается в сложности масштабов проявления признаков, присущих этим рынкам. Однако именно эти признаки определяют границы того или иного локального рынка. Проблема заключается в том, что как в теории, так и в практике достаточно нелегко понять, где начинается один и заканчивается другой локальный рынок. И из этого вытекает сложность в определении уровня территориально-производственной специализации региона, в том числе приграничный и транграничный.

Уровень специализации представляет собой процесс определения в количественном соотношении сосредоточенности объема выпускаемой продукции (работ, услуг) определенного вида в отдельных отраслях промышленности, в отдельных организациях и их подразделениях, регионах. Этот процесс предполагает выявление преобладания производства однородной продукции (работ, услуг) или выполнения отдельных технологических операций в разрезе всего объема выпускаемой и реализуемой продукции.

Существуют различные точки зрения относительно того, как верно определить уровень специализации региона или района. Одни исследователи,

такие как А. Е. Пробост, опираются на обобщенные количественные показатели [1, с. 101]. По его мнению, специализация экономического района определяется соотношением вывезенной продукции к общему объему производства в этом районе (регионе). Другие ученые, например Ш. Л. Розенфельд, предлагают иной подход, фокусируясь на продукции, которая поставляется в другие регионы. Он считает, что для расчета специализации необходимо определить удельный вес чистого вывоза конкретного вида продукции из района (региона) по отношению к сумме чистого вывоза аналогичной продукции из всех районов (регионов) одного типа. Ш. Л. Розенфельд также подчеркивает важность учета продукции, которая является компонентом других готовых изделий и предлагает два метода ее оценки: по фактическим объемам вывоза и (или) по степени вовлеченности местного сырья и полуфабрикатов [2, с. 25].

Весомое влияние на определение уровня территориально-производственной специализации оказывают базовые и дополнительные признаки. К дополнительным особенностям были отнесены: исторические, общественно-экономические и пространственные особенности, оказывающие влияние на формирование территориально-производственной специализации региона, в том числе транграничного (см. рис. 2–4).

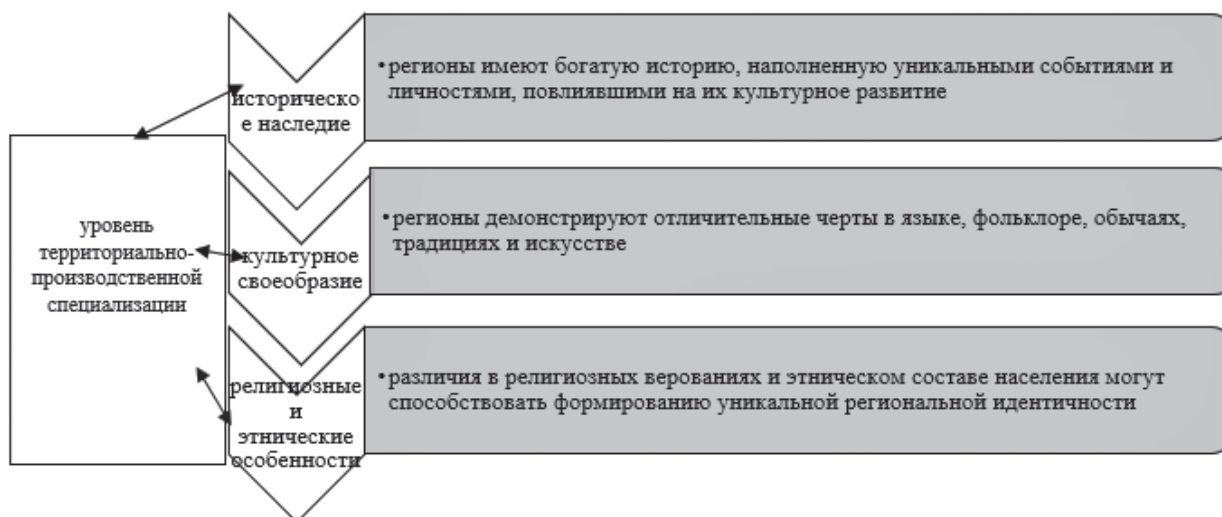


Рис. 2. Влияние исторических особенностей развития территорий на уровень территориально-производственной специализации

Формирование определенного уровня специализации территории напрямую связано с ее историческими особенностями, в том числе транграничными. Это происходит потому, что население таких регионов обладает схожими культурными и бытовыми чертами, унаследованными от общих исторических событий, культурных взаимодействий и общего социально-экономического раз-

вития. Близость приграничных территорий может оказывать влияние на общие традиции, языки и исторические связи, что, возможно, будет способствовать развитию взаимопонимания и сотрудничества, культурного обмена и народной дипломатии между странами.

Доказанный факт, что исторические особенности развития территорий, в том числе трангра-

нических накладывают отпечаток на общественно-экономические факторы, которые в свою очередь

тоже оказывают влияние на уровень территориально-производственной специализации (рис. 3, 4).



Рис. 3. Влияние экономических особенностей развития территорий на уровень территориально-производственной специализации

Анализируя рисунок 3, можно отметить, что на уровень территориально-производственной специализации, несомненно, влияет экономико-географическое положение, которое включает природно-климатические факторы: уровень загрязненности воздуха, климатические условия, чистота окружающей среды, наличие топливно-энергетических ресурсов, полезных ископаемых. В экономико-географическое положение включается расположение региона относительно источников сырья, транспортных магистралей, рынков сбыта, топлива. Отраслевая структура производства заключается в преобладании определенных отраслей в удельном весе в структуре производства. Демографический фактор также оказывает влияние на уровень территориально-производственной специализации через численность и величину валового регионального продукта на душу населения. Инфраструктурные факторы характеризуют уровень технологического развития региона, налаженность транспортный путей, изношенность материально-технической базы, в том числе производственных фондов. Также на развитие трансграничных территорий и их специализации может влиять прирост суммы привлеченных инвестиций и уровень теневой экономики.

Общественные особенности развития территорий, том числе трансграничных тесно взаимосвязаны с экономическими (рис. 4).

Отметим, что в общественные особенности входит ограниченное количество экономических факторов. Также находятся точки соприкосновения общественных и экономических особенностей в части демографической ситуации и инфраструктуры. Что касается отличия, то в данном контексте демографические показатели анализируются с точки зрения уровня жизни населения, иерархического устройства общества, социального самочувствия, состава и динамики населения, миграционных потоков, ситуации на рынке труда, развития и доступности медицинских, образовательных и культурных услуг, качественного состояния трудовых ресурсов, криминогенной обстановки и прочее. Влияние пространственных особенностей развития территорий на уровень территориально-производственной специализации представлено на рисунке 5.

В рамках пространственного анализа решаются задачи пространственного размещения производства и населения. С точки зрения этого анализа подразумевается изучение экономической системы в контексте ее распределения в пространстве, на поверхности земли без ограничения по административному делению [3, с. 156]. Стоит отметить, что в данной статье были рассмотрены отдельные особенности пространственного размещения территорий и их влияние на уровень территориально-производственной специализации.

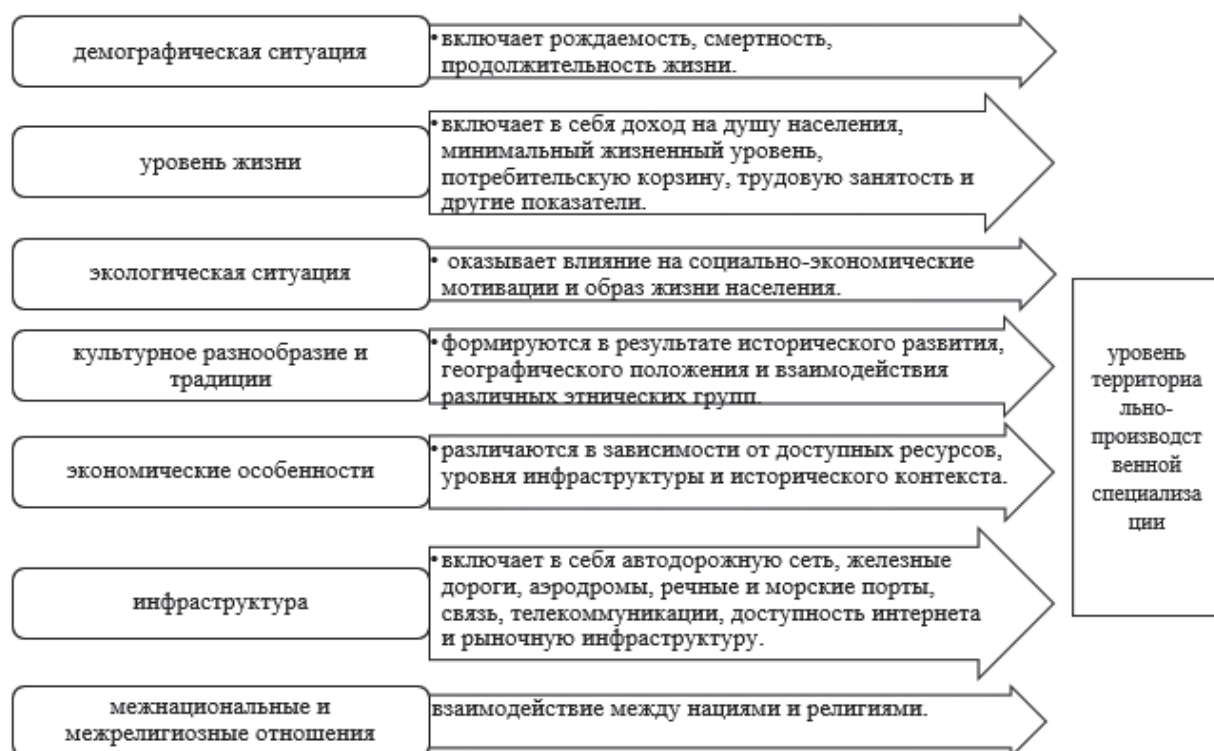


Рис. 4. Влияние общественных особенностей развития территорий на уровень территориально-производственной специализации

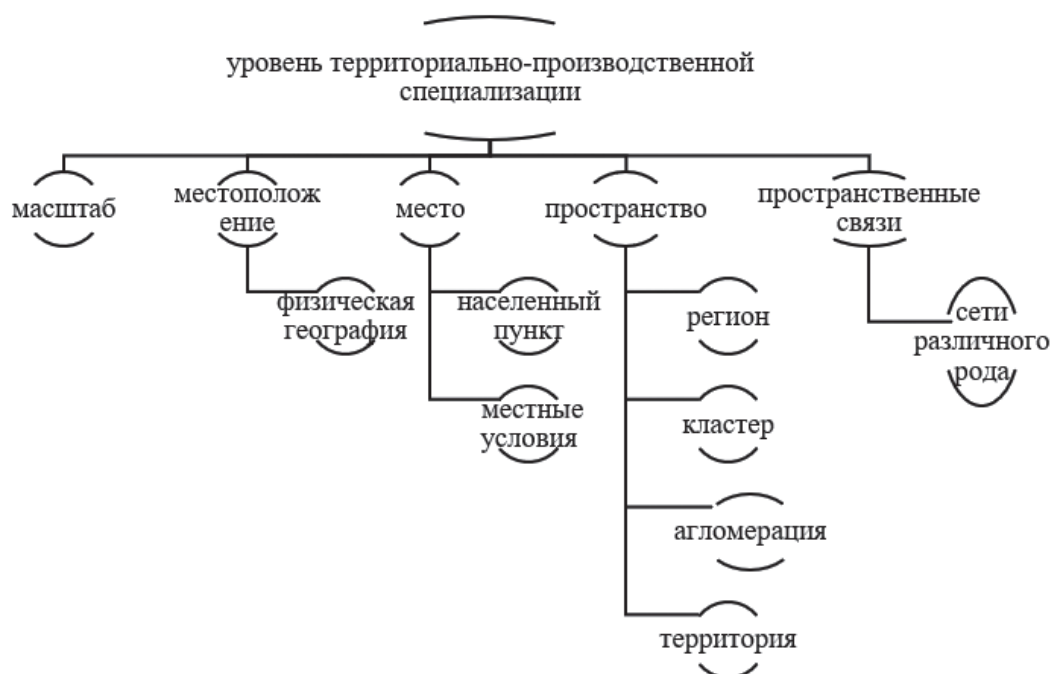


Рис. 5. Влияние пространственных особенностей развития территорий на уровень территориально-производственной специализации

Существует и другая позиция в этом вопросе, а именно в части проведения анализа социально-экономической системы через широкий

набор признаков, комплексно и всесторонне ее характеризующих [4, с. 185]. Здесь стоит отметить А. Я. Троцковского, который проанализиро-

вал четыре блока показателей, характеризующих население, систему расселения, развитие социально-бытовой и производственной сфер территории. Оценка населения осуществлялась с помощью 14 показателей, характеристика же расселения производилась на основании 26 показателей, состояние социально-бытовой сферы оценивалось по 48 показателям, и производственная сфера раскрывалась с помощью 26 показателей [5, с. 192–194].

Помимо этого, соглашаемся с позицией С. А. Суспицына, что для проведения сравнения социально-экономического развития территорий можно использовать рейтинговые оценки. Автор отмечает, что простота методик сравнительного анализа позволяет рассчитывать балльные оценки, ранги, частные и сводные рейтинги и составлять их по достаточно широкому кругу явлений и показателей социально-экономического развития территорий [6, с. 197].

Мы предполагаем, что дополнительные особенности, оказывающие влияние на формирование территориально-производственной специали-

зации региона, действуют и на уровне локального рынка, формируя определенную экономическую структуру. В определении структуры экономики Ю. В. Яременко включает комплекс структурных элементов, которые являются целостными в качественном отношении хозяйственных уровней и состоящие из совокупности организаций, применяющие аналогичные технологии, производящие схожую продукцию на основе близких по характеристике используемых ресурсов [7, с. 10]. В нашем понимании под экономической структурой региона понимается комплекс устойчивых связей между организациями, местными органами власти, рынком, населением в границах одного субъекта на основе воспроизводственного процесса с учетом информационных, трудовых и денежных потоков, которые оказывают влияние на формирование специализации региона. Процедура формирования локально-производственной специализации территорий представлена в рамках отдельной сопредельной страны на рисунке 6.

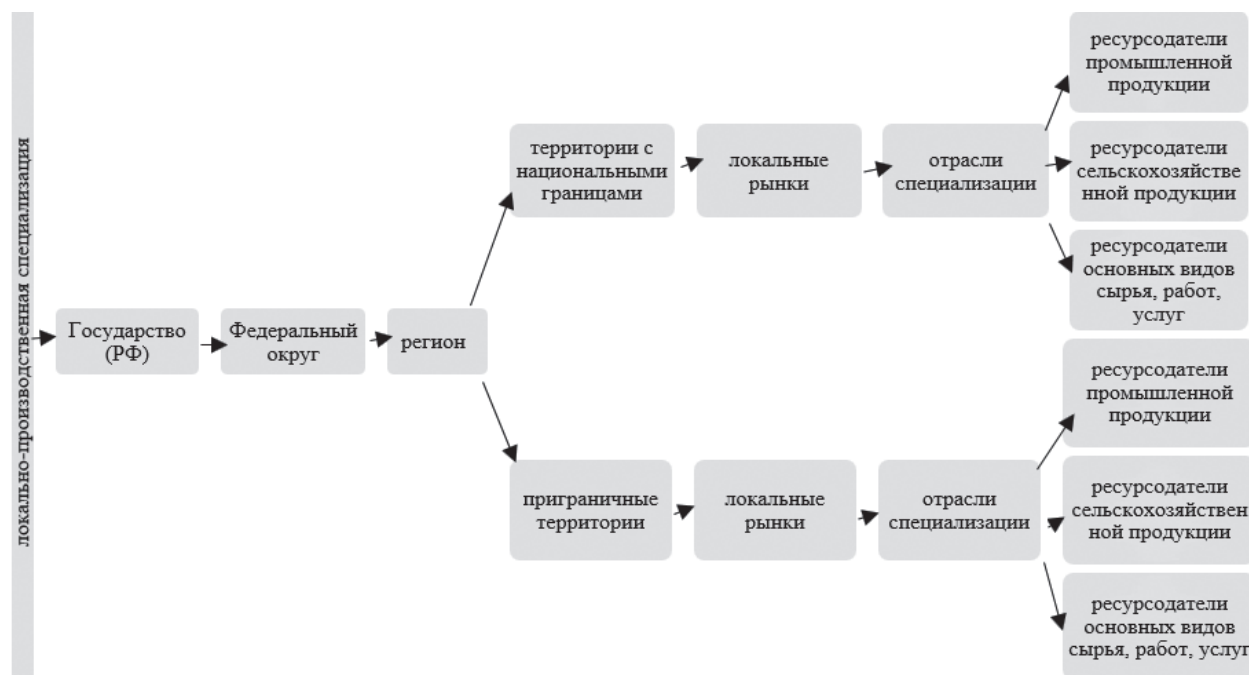


Рис. 6. Особенности формирования территориально-производственной специализации с учетом формирования локальных рынков

Рисунок 6 демонстрирует ясную структуру формирования территориально-производственной специализации, исходящую от государственных органов власти и распространяющуюся вплоть до локальных рынков с определенной специализацией. Государство определяет базовые особенности и тенденции в развитии специализации регионов, учитывая их специфику и исторически сложившиеся экономические модели, включая трансграничную ориентацию и пространственное размещение.

Так как Алтайский край занимает значимое геостратегическое положение, выступая связующим звеном между Сибирским федеральным округом и Центрально-Азиатскими республиками, необходимо проанализировать экономические возможности территориально-производственной специализации организаций Алтайского края. Территория края простирается почти на 168 тыс. кв. км, что сравнимо с размерами некоторых стран Европы. Инфраструктура края представлена развитой

сеть автомобильных дорог, железнодорожных путей, аэропортов и водных переправ. Важнейшие транспортно-коммуникационные коридоры, проходящие через регион, способствуют активному обмену товарами, услугами и туристическими потоками между западными и восточными частями России, а также соседних стран Центральной Азии [8].

Границы Алтайского края пролегают следующим образом:

- север и северо-восток соприкасаются с территорией Новосибирской и Кемеровской областей Российской Федерации;
- юго-восточная граница проходит с Республикой Алтай;
- южная и западная части примыкают к районам Казахстана, таким как Восточно-Казахстанская, Абайская и Павлодарская области, общая протяженность российско-казахстанской границы составляет около 843,6 километров.

Алтайский край является экспортно ориентированным регионом. Каждый седьмой отгруженный товар идет на экспорт. Около 70% в структуре

экспорта приходится на несырьевой неэнергетический сектор. Предприятия региона экспортируют минеральные продукты, продовольственные товары, сельскохозяйственное сырье, машины, оборудование и транспортные средства, продукцию деревообрабатывающей и химической промышленности, а также металлы и изделия из них [9].

Далее, согласно рисунку 6, необходимо выявить экономические особенности формирования локально-производственной специализации с учетом формирования локальных рынков. Этот анализ проводится на основе стратегии социально-экономического развития Алтайского края до 2035 г. и данных управления Федеральной службы государственной статистики по Алтайскому краю и Республике Алтай по следующим направлениям:

- ресурсодатели промышленной продукции;
- ресурсодатели сельскохозяйственной продукции;
- ресурсодатели основных видов сырья, работ, услуг.

Анализ ресурсодателей промышленной продукции следует начать с оценки положения дел в отрасли (табл. 1).

Таблица 1

Анализ положения дел в отрасли производства промышленной продукции

Вид деятельности	Описание преимуществ
Машиностроение	Диверсификация производства, конкурентоспособность в области сельского хозяйства, энергетики, вагоностроения, инновационные разработки (3D-принтеры, фотосепараторы)
Производство кокса	Один из крупнейших производителей кокса в России, занимающий примерно 13% внутреннего рынка и экспортирующий около 25% российского объема кокса
Химическая промышленность	Широкий ассортимент продукции, специализация на органическом синтезе, производстве синтетических смол, пластмассы, лакокрасочных материалов
Легкая промышленность	Разнообразная продукция: льняные ткани, готовая одежда, белье, обувь, специальные изделия (корпоративная одежда, домашняя одежда, школьная форма и т. д.)
Деревообрабатывающая промышленность	Наличие крупных предприятий, выпускающих широкую номенклатуру продуктов из древесины, экспорт древесины и деревянных конструкций в другие регионы и зарубежные страны. Предприятия выпускают пиломатериалы, клееный брус, мебельный щит, древесностружечные плиты, столярные, плетеные изделия, различные деревянные конструкции и домокомплекты, топливные гранулы и брикеты, древесный уголь
Добывающая промышленность	Разработка месторождений полиметаллических руд, при обогащении которых получают цинк, свинец, медь, барит, серебро и золото в концентратах, а также разработкой золоторудных месторождений. В незначительных объемах добывается россыпное золото. В крае добывают нерудные полезные ископаемые (глину, пески, известняки, камень, поваренную соль, природный сульфат натрия (мирабилит), природную соду, бурый уголь)

Согласно таблице 1, можно утверждать, что **Алтайский край обладает значительными ресурсами и промышленным потенциалом**, сосредоточенными в машиностроении, химической промышленности, деревообработке, легкой и пищевой отраслях. Региону присущ высокий потенциал дальнейшего развития, особенно в части оптимизации загрузки производственных мощностей и внедрения современных технологий. Ведущими видами экономической деятельности в промышленности Алтайского края являются машиностроение

(вагоно-, котло-, дизелестроение, сельхозмашиностроение), производство кокса, резиновых и пластмассовых изделий, химическое производство, деревообработка, а также легкая промышленность. При этом в регионе имеются резервы по наращиванию практически всех видов пищевых производств. Менее чем на половину загружены производственные мощности по выпуску молока и сливок в твердых формах, премиксов, кондитерских и хлебобулочных изделий, круп, минеральных вод, сливочного масла, мяса, муки из зерновых культур (табл. 2).

Таблица 2

Обобщенная таблица предприятий по отраслям промышленности [9]

Отрасль	Действующие предприятия
Обрабатывающая промышленность	АО «Алтай-Кокс», ЗАО «Эвалар», АО «Барнаульский ВРЗ», ГК «Благо-Барнаул», ЗАО «Алейскзернопродукт им. С. Н. Старовойтова», АО «Барнаульский молочный комбинат», ОАО «Черемновский сахарный завод», ООО «Диво Алтай», ООО «Бочкаревский пивоваренный завод», АО «Сиболеум», ООО «МК Роса», ОАО «Алт-транс», ООО «Комбинат Алтайтара»
Производство молока и сливок в твердой форме	АО «Алейский маслосыркомбинат», ЗАО ММЗ, ООО «Алтайская молочная компания»
Производство премиксов для сельскохозяйственных животных	ООО «Алтайский животновод», ООО «Авиком», ООО «Алтайский комбикормовый завод». Также в Алтайском крае есть производители комбикормов, среди которых: ООО «Алтайские корма», ООО «Алтайский мелькомбинат № 1»
Производство кондитерских и хлебобулочных изделий	Кондитерские изделия — ООО «Кондитерская фирма «Алтай», ООО «Барнаульская халвичная фабрика», ООО «Алтайская Пчела». Хлебобулочные изделия — АО «Новоалтайский хлебокомбинат», ООО «Алтайхлеб», ОАО «Комбинат «Русский хлеб»
Производство минеральных вод	ООО «АкваМастер», ООО «Барнаульская водяная компания, ООО «Триера», ООО «Родник «Геликон», ООО «ТД Савой»
Производство сливочного масла	ООО «Рикон», ОАО «Алтайский маслозавод», ООО «Кипринский маслосырзавод»
Производство муки из зерновых культур	Государственные — ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова и АО «Поспелихинский КХП». Частные — АО «Мельник», ООО «Вирт-М», ООО «ПКФ Крупосервис»
Переработка мяса —	ООО «МК Мясной Стандарт», ООО «Тайга», ООО «Алтай Опт Мясо», ООО «Заринский мясоперерабатывающий завод»
Электроэнергетика	АО «Алтайкрайэнерго», АО «Барнаульская горэлектросеть», ООО «Барнаульская сетевая компания» (БСК), ООО «Энергия-Транзит»
Добывающие производства	АО «Сибирь-Полиметаллы», ООО «Артель старателей «Поиск»»

В таблице 2 можно увидеть состав обрабатывающей промышленности, которая включает в себя пищевую промышленность, производство молочных продуктов, мясопереработку, производство муки, кондитерских и хлебобулочных изделий, минеральной воды, масла, напитков, кормов и добавок для животных. Особое внимание следует уделить пищевой промышленности, которая обладает существенными резервами для дальнейшего роста. Недозагруженные производственные мощности по выпуску широкого спектра продуктов питания позволяют отнести к потенциальным ресурсодателям промышленной продукции [9].

Вместе с тем следует отметить, что, по данным за 2022 год, потребление электроэнергии в Алтайском крае составило 7843,2 миллиона кВт·ч, а выработка — 4664,6 млн кВт·ч. Следовательно, электроэнергетику Алтайского края нельзя отнести на данный момент к ресурсодателям промышленной продукции. Также необходимо обратить внимание на важность строительства двух новых линий электропередачи напряжением 500 кВ: «Курган — Таврическая» и «Алтай — Таврическая».

Что касается добывающих производств, то можно отметить некие тенденции, которые будут способствовать развитию этой отрасли, в частности, как ресурсодателя промышленной продукции. Алтайский край обладает значительными запасами

различных ресурсов, среди которых выделяются: комплексные полиметаллические месторождения (высокое содержание меди, цинка, свинца и драгоценных металлов, месторождения железных руд и техногенные образования (хвостохранилища обоганительных фабрик и отвалы, оставшиеся от старинных рудников и сереброплавильных заводов).

Предприятия, осуществляющие свою деятельность в добывающих производствах Алтайского края, следует относить к потенциальным ресурсодателям локального рынка промышленной продукции в трансграничном регионе. В этой части необходимо учитывать специфику Алтайского края, а именно — предприятия обрабатывающей промышленности и добывающих производств можно относить к потенциальным ресурсодателям промышленной продукции интегрированного локального рынка, а электроэнергетику — нет.

Ресурсодатели сельскохозяйственной продукции. Анализ ресурсодателей сельскохозяйственной продукции также начнем с оценки положения дел в отрасли. В соответствии с Доктриной продовольственной безопасности Россия сегодня полностью закрывает потребности внутреннего рынка практически по всем направлениям (кроме молока и молокопродуктов). Алтайский край является одним из форпостов продовольственной безопасности страны. Регион производит пятую часть общего

объема сельскохозяйственной продукции в Сибирском федеральном округе, а объем ее производства в расчете на душу населения почти в два раза превышает средний уровень по Российской Федерации и округу [9].

Основу сельского хозяйства края составляют производство зерновых и зернобобовых (в том чис-

ле твердых сортов пшеницы), технических культур, а также животноводство. В структуре валовой продукции сельского хозяйства доля продукции растениеводства составляет 56,8%, доля продукции животноводства — 43,2%. Такая структура демонстрирует сбалансированное развитие обеих отраслей (табл. 3).

Таблица 3

Специализированные предприятия Алтайского края на локальном рынке ресурсов сельскохозяйственной продукции

Тип предприятия	Название предприятия
Элеваторы	ЗАО «Табунский элеватор», ООО «Топчихинский элеватор», ООО «Бурлинский элеватор»
Мельницы	ООО «Вирт», ЗАО «Табунский элеватор»
Крупозаводы	ООО «Восток-2», ООО «Стар Коммэн»
Производители органических продуктов	ООО «Степной», ООО «Курай Агро Плюс», ИП Григорьевский С. Г., ИП Глава К (Ф) Х Новицкая Е. В.
Производство молока	АО ТМ «Молочная сказка», АО ТМ «Столица молока»
Производство яиц	ООО «Птицефабрика «Комсомольская», АО «Птицефабрика «Молодёжная», ООО «АС-АГРО», ООО «Агрофирма «Птицефабрика «Енисейская», АО СХП «Алтайские луга»
Разведение КРС	ООО «Агро-Сибирь», ООО «Агрофирма «Урожай»
Свиноводство	ООО «МитПром», ООО «Барнаулский пищевик»
Производство молока	ООО Агрофирма «Урожай», ООО Хозяйство «Золотая осень», ООО Агрофирма «Гудвилл», ООО Сельхозпредприятие «Агро-Сибирь», ООО Хозяйство «Октябрьское»
Производство говядины	КФХ Соколова И. В., ООО «Вкусная жизнь», ООО «Логистический центр»
Производство птицы	АО «Алтайский бройлер», АО «Индейка Алтай»

Алтайский край располагает специализированными предприятиями по хранению и переработке сельскохозяйственной продукции, включая элеваторы, мельницы и крупозаводы. Данные предприятия играют важную роль в поддержании стабильности поставок и повышении эффективности обработки урожая. Регион активно развивает направление органического земледелия, предприятия, специализирующиеся на молочной и яйценосной продукции. В структуре животноводческой отрасли представлены все основные виды: молочное и мясное скотоводство, свиноводство, птицеводство, овцеводство, коневодство, пантовое оленеводство, пчеловодство, рыболовство. Это разнообразие организаций по хранению и переработке сельскохозяйственной продукции и животноводческой отрасли обеспечивает не только продовольственную безопасность региона, но и создает основу для развития перерабатывающей промышленности, производящей широкий спектр продуктов питания. Проведенный анализ ресурсов сельскохозяйственной продукции в разрезе растениеводства и животноводства Алтайского края позволяет отнести эти отрасли к потенциально возможным сферам взаимодействия в области трансграничной интеграции этих локальных рынков.

Ресурсодатели основных видов сырья, работ, услуг. Анализ ресурсодателей основных ви-

дов сырья, работ, услуг также необходимо начать с оценки положения дел в отрасли. Ключевой отраслью в данном направлении следует выделить туризм, так как этот локальный рынок стал полноценной отраслью экономики Алтайского края согласно стратегии развития до 2035 года (табл. 4).

Таблица 4

Основные показатели локального рынка туризма Алтайского края

Категория	Показатель
Объекты инфраструктуры	1008
Коллективные средства размещения	321
Санаторно-курортные учреждения	41
Сельские гостевые дома	более 180
Турбазы и организации отдыха	более 170
Мест единовременного размещения	50 тыс.
Круглогодичные места	20,4 тыс.
Оздоровительные учреждения	7,8 тыс.
Организации туроператоров	более 180
Масштабные мероприятия	10
Охват отдыхающих	ок. 160 тыс./год

Примечание. **Объекты инфраструктуры:** включает всех действующих участников туристического рынка. **Коллективные средства размещения:** го-

стиницы, отели и аналогичные объекты размещения. **Места единовременного размещения:** общее число койко-мест, включая сезонные и круглогодичные варианты. **Оздоровительные учреждения:** специализированные медицинские заведения, принимающие пациентов и туристов одновременно. **Масштабные мероприятия:** фестивали, ярмарки, спортивные соревнования и культурные события регионального уровня. **Организации туроператоров:** зарегистрированные предприятия, занимающиеся организацией туров и экскурсий.

Можно сказать, что для Алтайского края как региона с уникальными природными комплексами, благоприятной экологией, богатым историко-

культурным наследием реализация диверсифицированного туристско-рекреационного потенциала является одним из перспективных направлений развития. Локальный рынок туризма стал полноценной отраслью экономики, от активного развития которой получают мощный мультипликативный эффект как субъекты бизнеса, территории, так и регион в целом является. В первую очередь этому способствовало активное стратегически ориентированное развитие отрасли: создана одна из первых в России особая экономическая зона туристско-рекреационного типа, единственная в Сибирском федеральном округе игорная зона, сеть туристских кластеров, поддерживаемых на федеральном уровне (табл. 5).

Таблица 5

Специализированные предприятия Алтайского края на локальном рынке туризма [9]

Тип объекта	Название объекта
Коллективное размещение	ООО «Компания у Пальча», Гостевой дом ООО «Теремь», Гостиница «Гостинный двор ООО «Алтай», Гостиница ООО «Ковчег», Гостиница ООО «Парнас», Гостиница ООО «Платина», Гостиница ООО «Рыжий пес», Гранд-отель ООО «Алтай»
Санатории	АО «Белокуриха», ООО «Сибирь», ООО «Родник Алтая»
Профилактории	ООО «Обские плёсы», ООО «Рассветы над Бией», ООО «Химик»
Сельские гостевые дома	Гостевой дом «У Горбуновых», Гостевой дом семьи Митасовых «Ярь-Терем», Гостевой дом семьи Сапегиных «Легенда», Сельский гостевой дом «Гарант», Сельский гостевой дом «Райский Уголок», Сельский гостевой дом «Теремки Чубыкиных»
Другие формы организации	База отдыха «Три клена», База отдыха «Медвежий угол», Туристический комплекс «Терра Алтая», База отдыха «Ирбис»

Анализ туристической инфраструктуры Алтайского края показывает высокую степень разнообразия предложений в сфере размещения. Наибольшее внимание уделяется развитию санаторно-курортного направления и созданию условий для комфортного проживания туристов различного уровня достатка и предпочтений. Представленные в таблице объекты демонстрируют широкий спектр возможностей для приема гостей: от элитных гостиниц и отелей до небольших семейных гостевых домов и баз отдыха. Это способствует увеличению привлекательности региона среди внутренних и зарубежных туристов, создавая благоприятные условия для роста въездного туризма и поддержки местной экономики. Проведенный анализ ресурсов основных видов сырья, работ, услуг Алтайского края (туризм) позволил отнести эту отрасль к потенциально возможным сферам взаимодействия в области трансграничной интеграции.

Согласно стратегии социально-экономического развития Алтайского края до 2035 года, Алтайский край в целом вносит существенный вклад в развитие несырьевого неэнергетического экспорта России.

Можно отметить также, что Алтайский край занимает значимую позицию благодаря высоким

показателям экспорта сельскохозяйственной продукции и промышленных товаров, таких как обработанные зерна злаковых, подсолнечник, а также продукция машиностроительного сектора (например, грузовые вагоны). Однако региональный вклад в общий объем российского экспорта ограничен рядом конкретных товарных групп, и для дальнейшего роста необходимо развитие диверсифицированных направлений промышленности и аграрного секторов экономики.

Выводы. Алтайский край обладает значительным экономическим потенциалом, обусловленным наличием разнообразных природных ресурсов, высокоразвитым сельским хозяйством и промышленностью, а также уникальным географическим положением, позволяющим эффективно осуществлять международные торговые операции. Регион специализируется на производстве сельскохозяйственной продукции, разработке полезных ископаемых, пищевых продуктов. Среди важных преимуществ в области трансграничной интеграции региона в части формирования локальных рынков стоит отметить низкую загрузку производственных мощностей в ряде отраслей. К таким отраслям можно отнести пищевую промышленность, которая не требует дополнительных мер по модерни-

зации и совершенствованию производственного процесса. Также можно отметить возможности Алтайского края в части внешней торговли, поскольку значительная часть произведённой продукции отправляется на экспорт.

Для устойчивого развития региона необходимо продолжать поддерживать и развивать традиционные отрасли экономики, такие как сельское хозяйство и добыча полезных ископаемых,

параллельно инвестируя в модернизацию и технологическое обновление промышленных предприятий. Увеличение внутреннего спроса на продукцию алтайских производителей, развитие транспортной инфраструктуры и улучшение качества обслуживания туристов станут ключевыми факторами повышения экономической устойчивости и долгосрочного процветания Алтайского края.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Пробст А. Е. Эффективность территориальной организации производства: методические очерки. М., 1965. 208 с.
2. Розенфельд Ш. Л. Определение уровней развития промышленности в районах. М., 1963. 138 с.
3. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь. Словарь соврем. экономич. науки. 4-е изд., перераб. и доп. М., 1996. 701 с.
4. Троцковский А. Я., Мищенко И. В. Исследование пространственных трансформаций в хозяйственной системе региона // Известия Алтайского государственного университета. 2015. № 2/1 (86). С. 181–187.
5. Троцковский А. Я. Социально-территориальная структура региона: строение и основные тенденции трансформации. Новосибирск, 1997. 249 с.
6. Суспицын С. А. Барометры социально-экономического положения регионов России. Новосибирск, 2004. 121 с.
7. Яременко Ю. В. Теория и методология исследования многоуровневой экономики. М., 2000. 398 с.
8. Официальный сайт Алтайского края. URL: <https://altairegion22.ru/territory/turizm/istoriya/barnaul.php> (дата обращения: 09.09.2025).
9. Стратегия социально-экономического развития Алтайского края до 2035. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/ff2df63883cef734f344126c2294c79e/ak_2019.pdf (дата обращения: 10.10.2025).
10. Официальный сайт управления Федеральной службы государственной статистики по Алтайскому краю и Республике Алтай. URL: <https://akstat.gks.ru/> (дата обращения: 10.10.2025).

REFERENCES

1. Probst A. E. Efficiency of territorial organization of production: methodical essays. Moscow, 1965. 208 p.
2. Rosenfeld Sh. L. Determining the levels of industrial development in the districts. Moscow, 1963. 138 p.
3. Lopatnikov L. I. Economic and mathematical dictionary. The dictionary is a lie. economic sciences. 4th ed., revised and add. Moscow, 1996. 701 p.
4. Trotskovsky A. Ya., Mishchenko I. V. Study of spatial transformations in the economic system of the region. Proceedings of the Altai State University. 2015. No. 2/1 (86). Pp. 181–187.
5. Trotskovsky A. Ya. Socio-territorial structure of the region: structure and main trends of transformation. Novosibirsk, 1997. 249 p.
6. Suspitsyn S. A. Barometers of the socio-economic situation of the regions of Russia. Novosibirsk, 2004. 121 p.
7. Yaremenko Yu. V. Theory and methodology of multilevel Economics research. Moscow, 2000. 398 p.
8. Official website of the Altai Territory. URL: <https://altairegion22.ru/territory/turizm/istoriya/barnaul.php> (date of access: 09.09.2025).
9. Strategy of socio-economic development of the Altai Territory until 2035. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/ff2df63883cef734f344126c2294c79e/ak_2019.pdf (date of access: 10.10.2025).
10. The official website of the Office of the Federal State Statistics Service for the Altai Territory and the Altai Republic. URL: <https://akstat.gks.ru/> (date of access: 10.10.2025).

Поступила в редакцию: 08.12.2025.

Принята к печати: 15.04.2026.

УДК 338.512:657.44
DOI 10.14258/epb202620

УЧЕТ ЗАПАСОВ И ФОРМИРОВАНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫХ ЗАТРАТ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДА ACTIVITY- BASED COSTING В ПРОМЫШЛЕННОМ ПРОИЗВОДСТВЕ

К. В. Занько, П. О. Смирнова, Е. А. Елгина, О. Н. Харченко

Сибирский федеральный университет (Красноярск, Россия)

В данной статье авторами рассматривается проблема формирования достоверной себестоимости и оценки запасов при росте доли накладных расходов на промышленных предприятиях. Данная проблема особенно актуальна в условиях активной автоматизации и цифровизации производства, когда доля косвенных затрат, связанных с обслуживанием сложного оборудования, энергопотреблением и логистикой, неуклонно возрастает, снижая релевантность традиционных методов калькулирования. Доказано, что традиционные методы, основанные на упрощенных базах распределения (например, пропорционально прямой заработной плате), искажают величину материальных затрат в стоимости запасов, что влечет за собой риски значительных ошибок в финансовой отчетности и управленческих решениях.

В качестве комплексного решения предлагается интеграция метода Activity-Based Costing (ABC) как для калькулирования, так и для тестирования запасов на обесценение по МСФО (IAS) 2 «Запасы». Предложенный алгоритм, основанный на потреблении ресурсов функциями (activities), позволяет точно определить балансовую стоимость запасов и выявить их обесценение, что подтверждается расчетами на примере алюминиевого предприятия. Разработанная методика включает два взаимосвязанных контура: учетно-калькуляционный для формирования достоверной себестоимости и аналитико-оценочный для дифференцированного тестирования запасов на обесценение. Практическая апробация подхода продемонстрировала его эффективность в выявлении скрытых убытков и перераспределении накладных расходов между видами продукции, обеспечивая тем самым повышение точности финансовых данных и обоснованности оценочных значений в отчетности по МСФО.

Ключевые слова: МСФО (IAS) 2 «Запасы», материальные затраты, Activity-Based Costing (ABC), себестоимость, накладные расходы, драйверы затрат, тестирование на обесценение.

INVENTORY ACCOUNTING AND THE FORMATION OF MATERIAL COSTS USING THE ACTIVITY-BASED COSTING METHOD IN INDUSTRIAL PRODUCTION

K. V. Zanko, P. O. Smirnova, E. A. Elgina, O. N. Kharchenko

Siberian Federal University (Krasnoyarsk, Russia)

In this article authors examine the problem of forming a reliable cost and inventory valuation with an increasing valuation with increasing overhead costs at industrial enterprises. This problem is particularly relevant in the context of active automation and digitalization of production, when the share of indirect costs associated with the maintenance of complex equipment, energy consumption and logistics is steadily increasing, reducing the relevance of traditional costing methods. It has been proven that traditional methods based on simplified allocation bases (e. g., proportional to direct wages) distort the amount of material costs in the cost of inventories, which entails the risks of significant errors in financial statements and management decisions.

The integration of the Activity-Based Costing (ABC) method is proposed as a comprehensive solution, both for calculating and testing reserves for impairment in accordance with IAS 2 «Inventories». The proposed algorithm, based on resource consumption by functions (activities), makes it possible to accurately determine the book value of reserves and identify their impairment, which is confirmed by calculations using the example of an aluminum enterprise. The developed methodology includes two interrelated circuits: a calculation and accounting circuit for forming a reliable cost and an analytical and valuation circuit for differentiated impairment testing of inventories.

Practical testing of the approach has demonstrated its effectiveness in identifying hidden losses and redistributing overhead costs between product types, thereby improving the accuracy of financial data and the validity of fair values in IFRS reporting.

Keywords: IFRS (IAS) 2 «Inventories», material costs, Activity-Based Costing (ABC), cost, overhead, cost drivers, impairment testing.

Введение. Проблема искажения себестоимости и оценки запасов из-за некорректного распределения растущей доли накладных расходов в условиях автоматизированного производства является весьма актуальной. Предлагается решить ее путем интеграции метода Activity-Based Costing (ABC) в процедуры калькулирования и последующего тестирования запасов на обесценение по МСФО.

Научная новизна исследования заключается в разработке интегрированного двухконтурного алгоритма, связывающего метод ABC как с управленческим учетом, так и с требованиями МСФО (IAS) 2 к оценке запасов. Для тестирования запасов на обесценение предложена категоризация на основе их доли в накладных затратах по ABC, а не по традиционной стоимости единицы.

Затраты — основа финансового и управленческого учета, включая расчет себестоимости и оценку запасов [1]. Для алюминиевой отрасли, с ее сложными переделами, характерна высокая доля накладных расходов, которая растет из-за автоматизации [2].

Традиционные методы учета искажают распределение затрат между видами продукции, что делает актуальным внедрение метода ABC. Согласно МСФО (IAS) 2, запасы оцениваются по наименьшей из себестоимости и возможной чистой цены продажи. Ошибки в расчете себестоимости ведут к неверному выводу об обесценении и завышению активов.

В отличие от традиционных подходов, ABC распределяет затраты через драйверы, связанные с процессами (activities), что повышает точность [3].

Однако связь ABC-калькулирования с оценкой запасов по МСФО часто отсутствует [4, 5]. Несмо-

тря на критику за сложность, развитие упрощенных моделей (TDABC) подтверждает эффективность ABC для производств [6]. Другими словами, для целей формирования достоверной отчетности по МСФО преимущества ABC в части точности распределения накладных затрат являются критически важными. Алгоритм, который предлагают авторы, учитывает критику и адаптирован для минимизации трудоемкости, например, через фокус на ключевых функциях и возможное использование подходов TDABC.

Результаты исследования. Предлагаемый авторами алгоритм состоит из двух взаимосвязанных контуров и реализуется в семь последовательных этапов.

Контур 1: Учетно-калькуляционный (формирование достоверной себестоимости по ABC).

Этап 1. Выявление накопителей затрат (cost pool). На данном этапе необходимо выделить основные процессы, потребляющие ресурсы и влияющие на формирование стоимости запасов. Для предприятия алюминиевой отрасли ключевыми функциями могут быть:

- плавка и рафинирование сплава;
- переналадка прокатного стана;
- контроль качества химического состава;
- внутренняя логистика слитков;
- техническое обслуживание оборудования.

Этап 2. Выбор драйвера затрат (Cost Drivers). Затраты общего характера (аренда, электроэнергия, заработная плата вспомогательного персонала) распределяются по созданным пулам на основе прямого учета или специальных баз распределения. Особенно важным является выбор драйвера затрат — измерителя, который наилучшим образом коррелирует с величиной затрат в пуле (табл. 1).

Таблица 1

Пример пулов затрат и драйверов затрат для алюминиевого производства

Пул затрат	Состав затрат	Драйвер затрат
Переналадка стана	Зарплата наладчиков, амортизация, энергия	Количество переналадок
Контроль качества	Зарплата ОТК, материалы для испытаний	Количество контрольных проверок
Логистика слитков	Зарплата логистов, амортизация погрузчиков	Количество перемещений

Источник: составлено авторами на основе [6, 7, 8].

Этап 3. Расчет ставок распределения затрат. Для каждого пула рассчитывается ставка распределения по формуле:

$$\text{Ставка распределения} = \frac{\text{Суммарные затраты пула}}{\text{Общее количество единиц затрат}} \quad (1)$$

Например, если суммарные затраты на переналадку за период составили 2 000 000 руб., а общее количество переналадок — 20, то ставка распределения равна 100 000 руб. за одну переналадку.

Этап 4. Расчет себестоимости единицы продукции. Затраты переносятся на конкретные виды продукции по формуле:

$$\text{Накладные затраты на продукты} = \text{Ставка распределения} * \text{Количество единиц носителя, потребленное продуктом} \quad (2)$$

Под «количеством единиц носителя, потребленное продуктом» авторы подразумевают, например, количество переналадок, проверок или иных носителей функции (драйверов затрат).

После находим долю в совокупных накладных затратах по формуле:

$$\text{Доля} = \frac{\text{Затраты на продукт А}}{\text{Совокупные накладные затраты}} \quad (3)$$

Расчет полной себестоимости происходит по формуле:

$$\text{Полная себестоимость} = \text{Прямые материалы} + \text{Прямой труд} + \text{Накладные затраты по АВС} \quad (4)$$

Проведем сравнительный расчет себестоимости по традиционному методу и АВС-методу (табл. 2)

Таблица 2

Сравнительный расчет себестоимости (тыс. руб.)

Вид затрат	«Спецсплав» (традиционный метод)	«Спецсплав» (АВС-метод)	«Стандарт-литье» (традиционный метод)	«Стандарт-литье» (АВС-метод)
Прямые материалы	1 500	1 500	800	800
Прямой труд	200	200	150	150
Накладные расходы	1 300	1 800	1 200	700
Итого себестоимость	3 000	3 500	2 150	1 650

Источник: составлено авторами на основе [9, 10].

Как следует из таблицы, применение АВС привело к значительному перераспределению накладных расходов: себестоимость «Спецсплава» возросла на 500 тыс. руб., а «Стандарт-литья» снизилась на 500 тыс. руб.

Контур 2. Аналитико-оценочный (дифференцированное тестирование на обесценение)

Этап 5. АВС-категоризация запасов по ресурсоемкости.

На данном этапе запасы классифицируются не по традиционному признаку (стоимость единицы), а на новой основе — доле в совокупных накладных затратах, рассчитанных в контуре 1 (табл. 3).

Таблица 3

Категоризация запасов для тестирования на обесценение

Категория	Критерий отнесения	Периодичность тестирования	Глубина анализа ЧЦП
А-АВС	70–80% накладных затрат	Ежеквартально	Детальный, по данным маркетинга и производства
В-АВС	15–20% накладных затрат	Полугодично	Упрощенный, по групповым нормативам
С-АВС	5–10% накладных затрат	Ежегодно	Оценочный, по историческим данным

Источник: составлено авторами на основе [1, 4].

Таким образом, это позволяет выявить «ресурсоемкие» позиции.

Этап 6. Дифференцированный расчет возможной чистой цены продажи (ЧЦП). Для каждой категории запасов применяется различная методология расчета.

— Для категории А-АВС:

$$\text{ЧЦП} = \text{Рыночная цена} - \text{Затраты на завершение} - \text{Затраты на продажу} \quad (5)$$

Затраты на завершение должны быть рассчитаны по методу АВС.

— Для категории С-АВС:

$$\text{ЧЦП} = \text{Среднерыночная цена} * \text{Понижающий коэффициент} \quad (6)$$

Отличие рыночной цены для категории А-АВС и среднерыночной ценой для категории С-АВС заключается в том, что рыночная цена — это текущая конкретная цена на товар здесь и сейчас, а среднерыночная цена — это усредненный статистический показатель по группе товаров за определенный период, используемый для упрощенной оценки.

Понижающий коэффициент учитывает типичные для данной группы затраты на реализацию и консервативную оценку рисков (например, $k = 0.85-0.95$). Это практическая скидка, отражающая консервативный подход и риски, которые нецелесообразно детально оценивать для незначи-

тельных запасов (Категория С-АВС). Данный подход соответствует допущению МСФО (IAS 2) об использовании наилучшей доступной оценочной информации для больших групп однородных запасов.

Этап 7. Тест на обесценение и создание резерва. Производится сравнение уточненной себестоимости (из контура 1) с дифференцированной ЧЦП (из контура 2). Если себестоимость превышает ЧЦП, создается резерв под обесценение на сумму разницы.

Рассмотрим детальный пример для предприятия «Алюминий-Профиль», выпускающего два вида продукции и проведем расчеты (табл. 4).

Таблица 4

Расчет по методу АВС на примере «Алюминий-Профиль»

Исходные данные	Расчет по методу АВС
Выпуск «Спецсплава»: 50 тонн Выпуск «Стандарт-литья»: 200 тонн	1. Ставки распределения по формуле (1): — Переналадка = 100 000 руб./переналадку — Контроль качества = 16 667 руб./проверку
Прямые затраты на материалы: — «Спецсплав» — 30 000 руб./т, — «Стандарт» — 16 000 руб./т	2. Отнесение затрат на продукты по формуле (2): — «Спецсплав» = 2 216 675 руб. — «Стандарт» = 283 325 руб.
Прямые затраты на труд: — «Спецсплав» — 4 000 руб./т, — «Стандарт» — 3 000 руб./т	3. Расчет себестоимости единицы по формуле (4): — «Спецсплав» = 78 333 руб./т — «Стандарт» = 20 417 руб./т
Совокупные накладные расходы: 2 500 000 руб.	
Распределение по функциям: — Функция «Переналадка стана»: 2 000 000 руб., носитель — количество переналадок — Функция «Контроль качества»: 500 000 руб., носитель — количество проверок	Тестирование на обесценение для «Спецсплава» (Категория А-АВС): — Рыночная цена: 75 000 руб./т — Затраты на завершение (упаковка, спецконтроль по АВС): 3 000 руб./т — Затраты на продажу: 2 000 руб./т
Данные о потреблении функций: — «Спецсплав»: 18 переналадок, 25 проверок — «Стандарт-литье»: 2 переналадки, 5 проверок	ЧЦП по формуле (5) = 70 000 руб./т Себестоимость по АВС = 78 333 руб./т > ЧЦП = 70 000 руб./т Обесценение на единицу: 8 333 руб./т Общая сумма резерва: 8 333 × 50 т = 416 650 руб.

Источник: составлено авторами.

Далее для сравнительного анализа произведем расчет себестоимости по традиционному методу (распределение пропорционально прямой заработной плате). Для этого необходимо произвести

дополнительные расчеты из общего фонда прямой оплаты труда, коэффициента распределения для каждого вида продукции, и, конечно же, расчет себестоимости.

1. Общий фонд прямой оплаты труда — $(\text{Выпуск}_1 * \text{Прямые затраты на труд}_1) + (\text{Выпуск}_2 * \text{Прямые затраты на труд}_2) = (50 \times 4000) + (200 \times 3000) = 200000 + 600000 = 800000 \text{ руб.}$

$$\text{Коэффициент распределения} = \frac{\text{Накладные расходы}}{\text{Общий фонд прямой оплаты труда}} = 2500000 / 800000 = 3.125$$

2. Распределение по видам продукции по формуле (2)

— «Спецсплав» = 625 000 руб. (или 12 500 руб./т)

— «Стандарт» = 1 875 000 руб. (или 9 375 руб./т)

3. Себестоимость по формуле (4):

— «Спецсплав» = 46 500 руб./т,

— «Стандарт» = 28 375 руб./т

Таким образом, при использовании традиционного метода себестоимость «Спецсплава» (46 500 руб./т) была бы ниже ЧЦП (70 000 руб./т), и обесценение не было бы выявлено. Компания продолжала бы учитывать запасы по завышенной стоимости.

Заключение. Предложенный алгоритм повышает точность калькулирования, обеспечивает обоснованную категоризацию запасов и своевременное выявление их обесценения.

Интеграция метода ABC в учет позволяет сформировать реальную себестоимость, обеспечить экономически обоснованную оценку запасов и повысить операционную эффективность. Расчеты показывают, что традиционные методы могут скрывать существенное обесценение, а данный алгоритм служит практическим инструментом для сближения требований МСФО и реальной практики.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Дятлова В. О., Сыроижко В. В. Модели и методы управления запасами предприятия // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 3–1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-i-metody-upravleniya-zapasami-predpriyatiya/>

2. Харченко О. Н. и др. Бухгалтерский учет, анализ и аудит: актуальные вопросы с примерами и решениями. Красноярск, 2023. 364 с.

3. Данилова Г. М. Преимущества применения системы ABC costing в коммерческих организациях // Форум молодежной науки. Нижний Новгород, 2020. № 5.

4. Бабанин А. О. Методы повышения эффективности учета запасов организации // Экономика Бизнес Банки. 2022. № 2. С. 108–117.

5. Трегулова И. П. Совершенствование системы учета и оценки производственных запасов // Современные вызовы и реалии экономического развития России: материалы IV. Севастополь, 2017. С. 316.

6. Momani A. Implementing Activity-Based Costing in Architectural Aluminum Projects: Case Study and Lessons Learned // International Journal of Industrial and Manufacturing Engineering. 2024. Vol. 18. No. 11. Pp. 745–752.

7. Kaplan R. S., Cooper R. Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance. Boston, 1998.

8. Johnson H. T. It's Time to Stop Overselling Activity-Based Concepts // Management Accounting (USA). 1992. Vol. 74. No. 3. Pp. 26–35.

9. Шудегова А. Е. Сравнительный анализ современных методов учета и управления затратами // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли. СПб., 2019. С. 303–308.

10. Великая А. С., Пельмская И. С. Сравнительный анализ методов учета затрат на промышленных предприятиях // Весенние дни науки. Екатеринбург, 2022. С. 341–349.

11. Бердичевская В. О. Классификация методов учета затрат и калькулирования себестоимости продукции // Аллея науки. 2023. Т. 1. № 8. С. 11–17.

12. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. М., 2009. 416 с.

13. Kaplan R. S., Anderson S. R. Time-Driven Activity-Based Costing. Boston, 2007.

REFERENCES

1. Dyatlova V. O., Syroizhko V. V. Models and methods of enterprise inventory management. International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2021. No. 3–1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-i-metody-upravleniya-zapasami-predpriyatiya/>

2. Kharchenko O. N. et al. Accounting, analysis and audit: current issues with examples and solutions. Krasnoyarsk, 2023. 364 p.

3. Danilova G. M. Advantages of using the ABC costing system in commercial organizations. *Youth Science Forum*. 2020. No. 5.
4. Babanin A. O. Methods of increasing the efficiency of accounting for the organization's reserves. *Economy Business Banks*. 2022. No. 2. Pp. 108–117.
5. Tregulova I. P. Improving the system of accounting and evaluation of production stocks. *Modern challenges and realities of economic development in Russia: materials IV*. 2017. P. 316.
6. Momani A. Implementing Activity-Based Costing in Architectural Aluminum Projects: Case Study and Lessons Learned. *International Journal of Industrial and Manufacturing Engineering*. 2024. Vol. 18. No. 11. Pp. 745–752.
7. Kaplan R. S., Cooper R. *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Boston, 1998.
8. Johnson H. T. It's Time to Stop Overselling Activity-Based Concepts. *Management Accounting (USA)*. 1992. Vol. 74. No. 3. Pp. 26–35.
9. Shudegova A. E. Comparative analysis of modern methods of accounting and cost management. *Fundamental and applied research in the field of management, economics and trade*. 2019. Pp. 303–308.
10. Velikaya A. S., Pelymskaya I. S. Comparative analysis of cost accounting methods at industrial enterprises. *Spring days of science*. Yekaterinburg, 2022. Pp. 341–349.
11. Berdichevskaya V. O. Classification of methods of cost accounting and calculating the cost of production. *Alley of Science*. 2023. Vol. 1, No. 8. Pp. 11–17.
12. Kaplan R. *A strategy — oriented organization*. Moscow, 2009. 416 p.
13. Kaplan R. S., Anderson S. R. *Time-Driven Activity-Based Costing*. Boston, 2007.

Поступила в редакцию: 16.12.2025.

Принята к печати: 26.01.2026.

УДК 330.35:330.322 (6)
DOI 10.14258/epb202621

FINANCIAL DEVELOPMENT, INSTITUTIONAL QUALITY, AND ECONOMIC GROWTH IN SUB-SAHARAN AFRICA

Rahji Ohize Ibrahim

AL-Hikmah University (Ilorin, Nigeria)

The paper analyzes the dynamic relationships among financial development, institutional quality and economic growth of 35 Sub-Saharan African (SSA) countries during the year 2008–2023. Despite the extensive literature that has discussed the finance-growth nexus, its application in the context of heterogeneous institutions is debatable, especially in emerging and structurally limited economies like SSA. This article goes beyond the traditional linear finance-growth argument by including institutional variables and effects of interaction to indicate whether financial development on its own stimulates growth or it is effective based on the quality of governance. The panel data methods, namely, the Fixed Effects and the Random Effects models, are used to assess the direct and moderating impacts of the major financial variables, such as domestic credit to the private sector and bank liquidity reserves, and the institutional factors, such as the rule of law and control of corruption, on the growth in the GDP per capita.

The empirical evidence demonstrates that there is a multidimensional and complicated relationship. However, unlike the conventional belief, domestic credit to the non-government sector and bank liquidity resource portrays strong negative correlations to economic growth. This implies that financial deepening is not necessarily associated with productive investment in SSA, which may be because of ineffective intermediation, inefficient distribution of credit, structural inflexibilities, or governance failures in financial systems. Banks holding excessive liquidity can also reduce the ability of banks to transmit credit to productive sectors, which will reduce the growth outcomes. The negative relationship between inflation and growth is also worthy of reinforcing the fact that macroeconomic stability is supporting capital accumulation and investment planning.

Institutional quality instead, especially the rule of law, is found as a very powerful and statistically significant positive determinant of economic growth. The present observation highlights to the protection of good law systems, enforcement of contracts and protection of property rights as being of paramount importance to investor confidence and lowering the transaction costs. Although control of corruption fails to show a direct effect of growth, its relationship with domestic credit is positive and significant. This relationship establishes the existence of institutional moderation, which means that only in case of better governance, the growth enhancing potential of financial development is realized. In particular, the complementarity between financial and institutional reforms is seen in that in cases where there is enough control over corruption, private sector credit is a positive contributing factor to growth.

These results contradict the belief that financial liberalization is only enough to cause sustainable economic growth in SSA. Rather, as the findings indicate the two factors, financial development and institutional quality are mutually reinforcing elements of a wider development model. Expansive credit policies that do not enhance the legal and regulatory institutions stand a chance of inefficiency and poor growth results. The research conclusively points out that institutional capacity building, especially reinforcement of the rule of law and curbing corruption is not just complementary, but a precondition of financial development to result in growing development dividends that are meaningful and sustainable in Sub-Saharan Africa.

Keywords: Financial Development, Institutional Quality, Economic Growth, Governance, Sub-Saharan Africa.

ФИНАНСОВОЕ РАЗВИТИЕ, КАЧЕСТВО ИНСТИТУТОВ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ В СТРАНАХ АФРИКИ К ЮГУ ОТ САХАРЫ

Рахджи Охизе Ибрагим

Университет Аль-Хикма (Илорин, Нигерия)

В статье анализируются динамические взаимосвязи между финансовым развитием, качеством институтов и экономическим ростом 35 стран Африки к югу от Сахары (SSA) в период 2008–2023 годов. Несмотря на обширную литературу, посвященную взаимосвязи финансов и роста, ее применение в контексте неоднородных институтов является спорным, особенно в развивающихся и структурно ограниченных экономиках, таких как страны SSA. Данная статья выходит за рамки традиционного линейного аргумента «финансы-рост», включая институциональные переменные и эффекты взаимодействия, чтобы показать, стимулирует ли финансовое развитие само по себе рост или же его эффективность зависит от качества управления. Для оценки прямого и опосредующего влияния основных финансовых переменных, таких как внутреннее кредитование частного сектора и банковские резервы ликвидности, а также институциональных факторов, таких как верховенство права и борьба с коррупцией, на рост валового внутреннего продукта (ВВП) на душу населения используются методы панельных данных, а именно модели фиксированных эффектов и случайных эффектов.

Эмпирические данные показывают, что существует многомерная и сложная взаимосвязь. Однако, в отличие от общепринятого мнения, внутреннее кредитование негосударственного сектора и ликвидность банков демонстрируют сильную отрицательную корреляцию с экономическим ростом. Это означает, что углубление финансовой системы не обязательно связано с производительными инвестициями в странах Африки к югу от Сахары, что может быть обусловлено неэффективным посредничеством, неэффективным распределением кредитов, структурной негибкостью или сбоем в управлении финансовыми системами. Банки, обладающие избыточной ликвидностью, также могут снижать свою способность передавать кредиты производственным секторам, что уменьшает показатели роста. Отрицательная взаимосвязь между инфляцией и ростом также подтверждает тот факт, что макроэкономическая стабильность поддерживает накопление капитала и планирование инвестиций.

Напротив, качество институтов, особенно верховенство права, является очень мощным и статистически значимым положительным фактором экономического роста. Настоящее исследование подчеркивает первостепенную важность защиты добросовестных правовых систем, обеспечения исполнения контрактов и защиты прав собственности для доверия инвесторов и снижения транзакционных издержек. Хотя борьба с коррупцией не демонстрирует прямого влияния на рост, ее связь с внутренним кредитованием является положительной и значимой. Такая взаимосвязь подтверждает существование институциональной умеренности, это означает, что потенциал финансового развития, способствующий росту, реализуется только при более эффективном управлении. В частности, взаимодополняемость финансовых и институциональных реформ проявляется в том, что в случаях, когда контроль над коррупцией достаточно эффективен, кредитование частного сектора является положительным фактором роста.

Эти результаты противоречат убеждению, что финансовой либерализации достаточно лишь для обеспечения устойчивого экономического роста в странах Африки к югу от Сахары. Напротив, как показывают результаты исследования, два фактора — финансовое развитие и качество институтов — являются взаимоусиливающими элементами более широкой модели развития. Экспансивная кредитная политика, не укрепляющая правовые и регулирующие институты, рискует привести к неэффективности и низким результатам роста. Исследование убедительно показывает, что наращивание институционального потенциала, особенно укрепление верховенства права и борьба с коррупцией, являются не просто взаимодополняющими, но и необходимым условием финансового развития для получения значимых и устойчивых дивидендов в странах Африки к югу от Сахары.

Ключевые слова: финансовое развитие, качество институтов, экономический рост, управление, страны Африки к югу от Сахары.

Introduction. Sustainable economic growth has remained the paramount goal for Sub-Saharan Africa (SSA) policymakers since the post-colonial period [1]. In spite of the abundant natural and human capital in SSA, the region's development trajectory has been typified by spells of slow growth, pervasive poverty, and uneven development [2]. As a reaction to this fact, numerous strategies, including state-run models and market-oriented policies, have been implemented during the decades, with increasing focus on the financial sector as the growth driver [3]. Through the mobilization of savings, reallocation of productive investment, facilitating payments, and risk diversification, financial intermediaries are intended to improve efficiency, accelerate capital accumulation, and improve economic growth [4].

Consequently, the majority of SSA countries launched ambitious financial liberalization policies, especially since the 1980s [5]. They involved deregulation of interest rates, privatization of state-owned bank, and domestic market opening to foreign competition expecting that a more deep and sophisticated financial system would provide higher and more balanced growth [6]. The experiences have been decidedly mixed. While some countries did experience a degree of financial deepening, the expected effect on longer-run economic growth, especially for developing countries, has not been realized [7]. The below-average outcomes have triggered a strong re-testing of the finance-growth nexus, with the conclusion that domestic financial development is not an end in itself and some other conditioning factors need to be accounted for.

Over the past decades, there has been an acute «institutional turn» in the growth literature advocating institutions as of key importance as determinants of final causes of long-term growth [4, 8]. This perspective believes that institutions or the «rules of the game», particularly property rights security, rule of law, regulation quality, control of corruption, create economic incentives, and these will either enhance or constrain the success of market reforms [9]. Strong institutions maintain low transaction costs, reduce uncertainty, and enable investment and innovation. An advanced banking system within the framework of inadequate institutions can become crony capitalism, misallocating resources and causing system instability to impede sustainable growth [10].

The guiding question that motivated this study was that the contributions of finance and institutions to growth have been treated separately but infrequently have they been examined together in the context of Sub-Saharan Africa. The interaction between financial development and institutional quality is weak or mixed empirically. There is space for the Sub-Saharan African context in which some threshold of institutional qual-

ity must be achieved before financial development begins to make any positive and significant contribution to growth.

Thus, the present paper will address the relevant main research question: What is the shape of the relationship between financial development, institutional quality, and economic growth in Sub-Saharan Africa? That is, does institutional quality moderate the effect of financial development on economic growth? The main aim of this study is to investigate this relationship empirically with panel data for a sample of Sub-Saharan African countries.

Theories of Economic Growth. The quest for determinants of long-run economic growth has given rise to several influential lines of thought. The neoclassical growth model, as presented by Solow [11], provides the basis for much of the contemporary analysis employed in the study of growth. The most important result of the Solow model was the prediction of conditional convergence: countries that start with less physical capital per worker will grow faster than the rich country until they reach a similar «steady-state» level of per capita income. One of the primary issues with this model, and thus limitation to examine the role of policy, is that it exogenously supposes productivity to be rising. It is understood that technology may improve over time, and this would create long-run rises in living standards, but the Solow model does not describe the economic forces which create technological improvements. The failures of the neoclassical model spawned Endogenous Growth Theory in the late 1980s in the work of Romer [12] and Lucas [13]. Endogenous Growth Theory provides a theoretical channel through which the financial sector, through the quality of institutions, can impact the growth rate.

Theories of Financial Development. Although endogenous growth models supply a channel through which finance can affect growth, the intuition behind their reasoning predated endogenous growth models. The first, and possibly most compelling, arguments along these lines were made by Joseph Schumpeter in 1911. Schumpeter believed the most important role of financial intermediaries is to search for and finance productive investments and innovative entrepreneurs. As a vehicle for capital accumulation, the financial system stimulates productivity and acts as an agent for growth. The Schumpeterian approach evolved forcefully in the 1970s with McKinnon [14] and Shaw [15]

Specifically, the McKinnon-Shaw hypothesis is that, if the financial system were liberalized so that market forces determined interest rates, the volume and quality of saving and investment would increase. Intuitively, recent efforts in the theoretical literature use a functional approach to explain the relationship between finance and growth. More specifically Ross Levine in 1997, have argued that the specific financial

institution or instruments are less important than their role for the economy. Further, their main argument is that the more effectively a financial system performs, the better the capital allocation and risk management will be at contributing to capital accumulation and technological progress leading to increased economic growth. The functional approach provides an overall framework to understand exactly how financial development helps the real economy.

New Institutional Economics. Financial systems matter, but their ability to support growth does not come separately or in a disconnected manner. The New Institutional Economics (NIE) approach is a powerful method for describing the determinants beneath the surface, as well as the root characteristics of economic performance. North's [16] work advanced new institutional economics from a capital and technology focus. North [16] argues that the most important factor in sustained economic advancement is not technology and capital, but the «rules of the game» in society (i. e. the institutions). North [16, p. 3] states that institutions are «humanly devised constraints that shape human interaction». Thus, new institutional economics postulates that, while high-quality institutional environment would be advantageous; it is a precondition for both financial markets as well as for properly functioning markets, and long-term sustainable economic growth

Relationship Between Financial Development and Economic Growth. The predominant empirical outcome reported is that a well-functioning financial system is a key driver growth in many economies, including in developing countries. The consensus is that an efficient financial sector can induce economic growth. In Sub-Saharan Africa (SSA), Aluko and Ibrahim [6], and Masila et al. [5] present all the proof that financial deepening enhances the economic growth in Sub-Saharan Africa. Generally, these studies confirm finance enhances growth through mobilization of savings, investment facilitation, and effective channeling of capital.

However, it was also argued that the intersection between financial development and positive impacts is not universal and is subject to the externality of the institutional environment. Specifically, in regions that are weak institutions characterizing corruption, political instability, and poor rule of law, it can severely undermine the potential of the financial sector to support growth. Asante et al. [18] and Kassie [17] investigated whether or not institutional quality matters for the finance-growth nexus in SSA, its conclusion is that, it does. Quite notably, Mbulawa and Chingoiro [19] and Mbuyi and Mulumba [20] both point out that financial sector growth will have even better effects when associated with good institutions. It becomes even more complicated as Adu-Darko [9] demonstrates that relationships are not straightforward, where the impacts of

finance on growth change for the better and sometimes worse, as institutions improve in quality.

Appiah et al. [21] for ECOWAS countries and Bandura and Dzingirai [22] for the broader SSA region reinforces the view that institutions are a critical channel through which financial development influences economic outcomes. Despite the crucial moderating role of institutions, the underlying expectation based on the bulk of empirical work is that financial development remains a positive and significant driver of growth. Therefore, the first hypothesis is proposed as follows:

Hypothesis 1: Financial development does not have statistically significant effect on economic growth in Sub-Saharan Africa.

Relationship Between Institutional Quality and Economic Growth. The new institutional economics perspective, whereby «rules of the game» are a major driver of economic performance, is amply confirmed by Sub-Saharan Africa's evidence. Empirical research consistently shows that those nations with more solid institutions, ruled by the rule of law, control of corruption quality, and effective governance, have greater and more sustainable rates of economic growth. Hussen [1] and Wandeda et al. [3] using panel data approaches, both argue that institutions» quality is a strong and positive determinant of economic growth for Sub-Saharan Africa. Similarly, Abdulwahab [23] and Afolabi and Raifu [8] depict how good institutions, with human capital being often present, are instrumental in establishing economic growth and resilience. These researches highlight that a stable legal framework, low levels of corruption, and an effective public sector create an environment that is conducive to investment, innovation, and overall productivity. In addition, institutional quality growth impacts extend beyond the GDP impacts to include overall development outcomes. It is discovered by Afolabi and Oyeleke [24] that institutional quality and inclusive growth are positively related, while Suhaibu et al. [7] confirm that institutional enhancement has an impact on the overall living standards of a country. These studies demonstrate that poorly developed institutions form a powerful hindrance to development in this region. Therefore, the second hypothesis is formulated as:

Hypothesis 2: Institutional quality does not have statistically significant effect on economic growth in Sub-Saharan Africa.

The Interactive Effect of Financial Development and Institutional Quality on Growth. Although earlier research demonstrated the individual direct impacts of financial development and institutional quality on growth, another channel of research is to examine their interactive as well as complementary dimensions. The main hypothesis is that the impacts of financial development on growth are not fixed because the country's institutional quality has a role in moderating

the relationship. A financial system can be as deep, either the money market or the capital market, if a poor rule of law, pervasive corruption and political instability prevail [24]. Quality institutions help to avoid financial contracts being enforceable, property rights transferable and secured, and credit going in the right direction, that is, to get the impact of financial deepening [20].

There is direct empirical proof for this interaction as in the studies of Berhane [25], Mbuyi and Mulumba [20] and Mbulawa and Chingoiro [19] who investigated the moderating effect of institutions and find that the growth promoting effects of financial development are much larger in countries with more effective institutions. In the same way, Egbetunde and Akinlo [10] illustrated that the benefits of financial globalization, as a component of financial development, are dependent on the solidity of domestic institutions to counter some of the hazards and show where the capital will be used productively. The findings of their report point out that there must be some institutional development prior to the full benefit of finance being attained.

This view is backed by literature that investigates this interactive relationship against the background of broader development goals. Specifically, Gyamfi et al. [26] discovered the joint effect of financial development and institutional quality to be significant in achieving inclusive growth in Africa. Olaniyi and Odhiambo [27] also found the quality of institutions to have a significant moderating role in the relationship between financial development and economic complexity, with the implication being that good governance enables finance to bring about an economy that is more complex and robust. The role of this advanced body of literature is the consensus that financial development and institutional quality are complements in the process of growth. Therefore, the final hypothesis is proposed to test this crucial interaction:

Hypothesis 3: The effect of financial development on economic growth is not conditional on and amplified by the level of institutional quality in Sub-Saharan Africa.

Material and Methods. This study considers Sub-Saharan region, more specifically, 40 countries were chosen based on data availability for these economies. The 12-year period is covered, spanning between 2008 and 2023, which was dictated by the years of consistent records for the selected economies, particularly because of the inclusion of institutional quality indicators. Data for all variables were sourced from the World Bank, specifically from the World Development Indicators (WDI) and the Worldwide Governance Indicators (WGI) databases.

Model Specification. In order to test the hypotheses empirically, the research utilizes dynamic panel data analysis. Three econometric models are outlined

in order to explore the effects of financial development, institutional quality, and economic growth.

Model 1: Effect of Financial Development on Growth. This model examines the direct impact of each financial development indicator on economic growth, controlling for other relevant factors. The model is specified as:

$$GDPG_{it} = \beta_0 + \beta_1 DCP_{it} + \beta_2 BM_{it} + \beta_3 BLR_{it} + \beta_4 OPEN_{it} + \beta_5 INF_{it} + \mu_i + \delta_t + \varepsilon_{it}$$

Model 2: Effect of Institutional Quality on Growth. This model assesses the direct influence of each institutional quality indicator on economic growth. The model is specified as:

$$GDPG_{it} = \beta_0 + \beta_1 RL_{it} + \beta_2 CC_{it} + \beta_3 GE_{it} + \beta_4 OPEN_{it} + \beta_5 INF_{it} + \mu_i + \delta_t + \varepsilon_{it}$$

Model 3: Interactive Model. This model investigates whether the effect of financial development on economic growth is conditional upon the level of institutional quality by including an interaction term. The model is specified as:

$$GDPG_{it} = \beta_0 + \beta_1 DCP_{it} + \beta_2 BM_{it} + \beta_3 BLR_{it} + \beta_4 RL_{it} + \beta_5 CC_{it} + \beta_6 GE_{it} + \beta_7 (DCP_{it} * RL_{it}) + \beta_8 (DCP_{it} * CC_{it}) + \beta_9 (DCP_{it} * GE_{it}) + \beta_{10} (BM_{it} * RL_{it}) + \beta_{11} (BM_{it} * CC_{it}) + \beta_{12} (BM_{it} * GE_{it}) + \beta_{13} (BLR_{it} * RL_{it}) + \beta_{14} (BLR_{it} * CC_{it}) + \beta_{15} (BLR_{it} * GE_{it}) + \beta_{16} OPEN_{it} + \beta_{17} INF_{it} + \mu_i + \delta_t + \varepsilon_{it}$$

Where:

$GDPG_{it}$: GDP per capita growth (annual%); DCP_{it} : Domestic credit to private sector (% of GDP); BM_{it} : Broad money (% of GDP); BLR_{it} : Bank liquid reserves to bank assets ratio (%); RL_{it} : Rule of Law; CC_{it} : Control of Corruption; GE_{it} : Government Effectiveness; $OPEN_{it}$: Trade Openness (% of GDP); INF_{it} : Inflation, consumer prices (annual%); μ_i : Unobserved country-specific effects; δ_t : Time-specific effects; ε_{it} : Idiosyncratic error term.

Data Analysis Technique. The study employs a panel data estimation technique to analyze the relationship between financial development, institutional quality, and economic growth in Sub-Saharan Africa from 2008 to 2023. Three alternative estimators, Pooled Ordinary Least Squares (Pooled OLS), Fixed Effects (FE), and Random Effects (RE), are employed. The choice of the most appropriate model will be determined by formal specification tests: the F-test will determine whether FE is preferable to Pooled OLS; the Breusch — Pagan Lagrange Multiplier (LM) test will determine whether RE is preferable to Pooled OLS; and the Hausman test will select between FE and RE based on consistency and efficiency of the estimators. All estimations will employ robust standard errors to address potential heteroskedasticity and serial correlation, ensuring reliable inference.

Empirical Results. The descriptive statistics for Sub-Saharan African countries from 2008 to 2023 reported in Table 1 highlight the significant economic, financial, and institutional heterogeneity in the region.

Table 1

Summary Statistics of the Variables

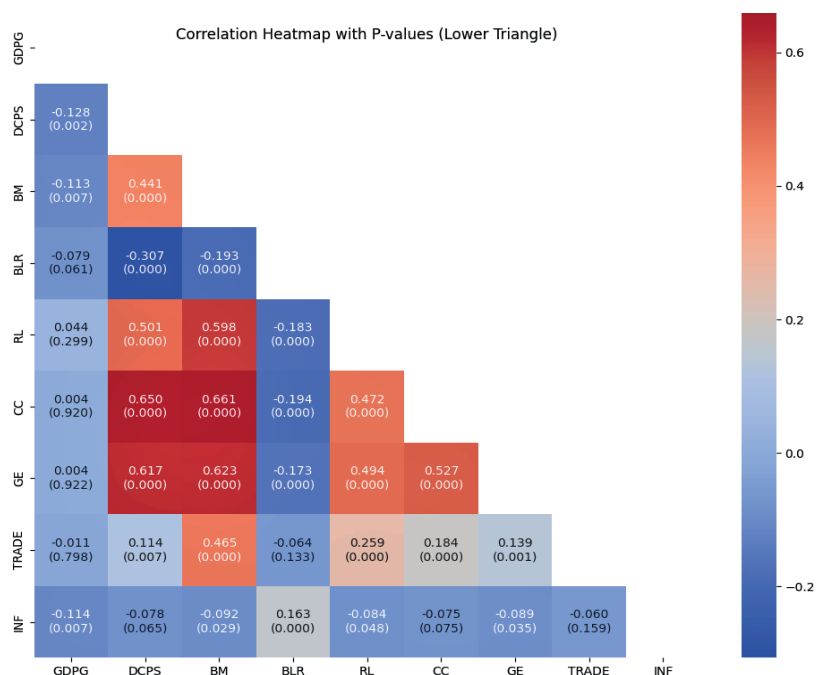
Variables	Obs.	Mean	Std. Dev	Min.	Max.
GDPG	560	3.929	4.495	-20.805	21.452
DCPS	560	23.762	23.798	0.003	128.838
BM	560	35.934	23.948	0.015	159.949
BLR	560	20.066	16.37	2.243	125.081
RL	560	-0.547	0.693	-1.646	1.699
CC	560	-0.656	0.616	-1.806	1.150
GE	560	-0.578	0.607	-1.870	1.024
TRADE	560	77.706	51.452	3.831	347.997
INF	560	7.924	28.557	-16.86	557.202

Explanatory Notes: GDPG is Gross Domestic Product Growth; DCPS is Domestic Credit to Private Sector; BM is Broad Money; BLR is Bank Liquidity Reserves; RL is Rule of Law Index; CC is Control of Corruption Index; GE is Government Effectiveness; TRADE is Trade Openness (% of GDP); INF is Inflation Rate

Average GDP growth (GDPG) over the period is 3.93%, but the high standard deviation (4.50) and extreme range between -20.81% and 21.45% reveal instances of both severe contraction — often related to global crises, commodity price shocks, or domestic instability — and high expansionary phases. Financial development measures have huge disparities: domestic credit to the private sector (DCPS) averages 23.76% of GDP with some economies with very low credit penetration and others well over 120%, while broad money (BM) averages 35.93% and bank liquidity reserves (BLR) 20.07%, both with considerable variation. Institutional quality measures — rule of law (RL), control of corruption (CC), and government effectiveness (GE) —

all have negative average scores, indicating generally weak governance institutions, though some countries achieve moderately positive scores. Trade openness (TRADE) averages 77.71% of GDP, but the enormous range (3.83% to 347.99%) indicates dramatic differences in international market integration. Inflation (INF) averages 7.92%, but the extremely high variability and extreme high of 557.20% reflect chronic macroeconomic instability and episodic hyperinflationary experiences in the region during the study period.

Correlation Analysis. This section presents the relationship that exists between different pairs of variables in an attempt to investigate the probable existence of multicollinearity.



Heatmap Showing Relationship Across Different Pairs of Variables

The Figure correlation matrix show statistically significant relationship between GDP growth and each of domestic credit to private sector, broad money, and inflation rates. Financial development indicators, domestic credit to the private sector (DCPS) and broad money (BM), are strongly and significantly correlated with each other and with institutional quality measures (rule of law, control of corruption, and government effectiveness). Institutional measures are moderately strongly correlated. But all the correlation coefficients are below the 0.8 threshold, with no standing multicollinearity problem based on correlations

coefficients. This means variables are fine to include together in regression analyses.

Unit Root Tests for Stationarity. Panel data econometric testing for stationarity is a valuable first step before model estimation, as unit roots can distort results as well as contribute to spurious results. In cross-country studies such as Sub-Saharan African ones where the time series as well as cross-sectional aspects exist, panel unit root tests provide more accurate results than country-specific tests by leveraging combined information across the countries.

Table 2

Fisher-Type Augmented Dickey Fuller Unit Root Test

Variable	Inverse Chi-sq (P)	Inverse Normal (Z)	Inverse Logit t (L*)	Modified Inv. Chi-sq (Pm)	Order of Integration
GDPG	494.832 (0.000)	-19.865 (0.000)	-34.309 (0.000)	57.854 (0.000)	I (0)
DCPS	576.087 (0.000)	-22.150 (0.000)	-39.943 (0.000)	68.011 (0.000)	I (0)
BM	581.569 (0.000)	-22.230 (0.000)	-40.323 (0.000)	68.696 (0.000)	I (0)
BLR	514.852 (0.000)	-20.641 (0.000)	-35.697 (0.000)	60.357 (0.000)	I (0)
RL	355.002 (0.000)	-16.549 (0.000)	-24.614 (0.000)	40.375 (0.000)	I (0)
CC	433.308 (0.000)	-18.732 (0.000)	-30.043 (0.000)	50.164 (0.000)	I (0)
GE	398.965 (0.000)	-17.765 (0.000)	-27.662 (0.000)	45.871 (0.000)	I (0)
TRADE	471.377 (0.000)	-19.717 (0.000)	-32.683 (0.000)	54.922 (0.000)	I (0)
INF	482.018 (0.000)	-15.065 (0.000)	-31.112 (0.000)	56.252 (0.000)	I (0)

Explanatory Notes: GDPG is Gross Domestic Product Growth; DCPS is Domestic Credit to Private Sector; BM is Broad Money; BLR is Bank Liquidity Reserves; RL is Rule of Law Index; CC is Control of Corruption Index; GE is Government Effectiveness; TRADE is Trade Openness (% of GDP); INF is Inflation Rate

The Fisher-type unit root test statistics reveal that all the variables, namely GDPG, DCPS, BM, BLR, RL, CC, GE, TRADE, and INF, are level stationary. For all four test statistics (Inverse Chi-squared, Inverse Normal, Inverse Logit t, and Modified Inverse Chi-squared),

p-values are 0.0000, which suggest rejection of the null hypothesis of all panels being unit-rooted. This ensures that there exists a minimum of one stationary panel for each variable, satisfying the stationarity requirement for panel data estimation.

Table 3

Model Selection Between Fixed Effects, Random Effects, and Pooled OLS

Model	Comparison Between Pooled OLS and Fixed Effects			Comparison Between Pooled OLS and Random Effects			Comparison Between Fixed Effects and Random Effects			Overall Conclusion on which of the Pooled OLS, /Fixed Effects, and Random Effects model is best
	Test Stats	p-value	Decision on which is superior	Test Stats	p-value	Decision on which is superior	Test Stats	p-value	Decision on which is superior	
1	9.24	0.000	Fixed Effect	283.38	0.000	Random Effect	38.74	0.000	Fixed Effect	Fixed Effect
2	9.21	0.000	Fixed Effect	299.49	0.000	Random Effect	6.55	0.256	Random Effect	Random Effect
3	9.15	0.000	Fixed Effect	0.000	1.000	Pooled OLS	751.67	0.000	Fixed Effect	Fixed Effect

Source: Author's Computation (2025)

Model selection. The model selection tests in Table 3 between Pooled OLS, Fixed Effects (FE), and Random Effects (RE) estimators for the three model

specifications are compared. For Model 1, the F-test rejects Pooled OLS against FE, the LM test prefers RE to Pooled OLS, and the Hausman test prefers FE

very strongly, thus FE is the preferred estimator. For Model 2, F-test and LM test reject Pooled OLS but the Hausman test ($p = 0.256$) fails to reject the null, i. e., RE is more efficient; therefore, RE is selected. For Model 3, F-test prefers FE over Pooled OLS, LM test does not have evidence for RE, and the Hausman test confirms FE, thus FE is the optimal selection. In general, FE is preferable in Models 1 and 3, while RE is preferable in Model 2.

Regression Analysis. This section reports the empirical results from the estimated panel data models, following the model selection procedures outlined earlier.

Estimation result for Financial Development Indicators. This subsection presents the Fixed Effects estimation outcomes for the financial development variables and their impact on economic growth.

Table 4

Fixed Effect Model Results with Robust Standard Error (Financial Development)

Variables	Coef.	T	p-value
DCPS	-0.040	-3.41	0.004
BM	0.015	0.58	0.572
BLR	-0.037	-3.27	0.005
TRADE	-0.006	-1.41	0.180
IN4	-0.009	-1.98	0.066
Constant	5.648	9.20	0.000
R-squared (Within)	0.070	-	-
F (5,15)	7.580	-	0.001
Breusch-Pagan Heteroskedasticity	2.620	-	0.105
Wooldridge Serial Autocorrelation	0.260	-	0.618
Average VIF	1.95	-	-

Explanatory Notes: *GDPG is Gross Domestic Product Growth; DCPS is Domestic Credit to Private Sector; BM is Broad Money; BLR is Bank Liquidity Reserves; TRADE is Trade Openness (% of GDP); INF is Inflation Rate*

The diagnostic tests for the Fixed Effects model indicate that the estimation is statistically reliable. The Breusch — Pagan test for heteroskedasticity yields a p-value of 0.105, failing to reject the null hypothesis of homoskedasticity, suggesting constant variance of the residuals. The Wooldridge test for serial autocorrelation produces a p-value of 0.618, indicating no evidence of first-order autocorrelation in the panel data. Furthermore, the average Variance Inflation Factor (VIF) of 1.95 is well below the conventional threshold of 10, confirming the absence of multicollinearity concerns. These results collectively validate the robustness of the model's standard errors and the reliability of the coefficient estimates.

The coefficient estimates reveal that domestic credit to the private sector (DCPS) has a significant negative effect on GDP growth (-0.040 , $p = 0.004$), implying that higher credit levels are associated with slower economic growth in Sub-Saharan Africa.

Bank liquidity reserves (BLR) also exert a significant negative influence (-0.037 , $p = 0.005$), suggesting that higher reserve holdings may constrain productive lending and growth. Broad money (BM) shows a positive but statistically insignificant effect (0.015 , $p = 0.572$), while trade openness (TRADE) is negative and insignificant (-0.006 , $p = 0.180$). Inflation (INF) is negative and marginally significant at the 10% level (-0.009 , $p = 0.066$), indicating that higher inflation may dampen growth in the sub-Saharan Africa. The model's within R^2 of 0.070 and significant F-statistic ($p = 0.001$) confirm that, despite modest explanatory power, the included variables jointly have a statistically significant impact on economic growth.

Estimation result for Institutional Quality Indicators. This subsection presents the Random Effects estimation results assessing the impact of institutional quality measures, alongside trade openness and inflation, on economic growth in Sub-Saharan Africa.

Table 5

Random Effect Model Results with Robust Standard Error (Institutional Quality)

Variables	Coef.	T	p-value
RL	1.705	2.60	0.009
CC	-.392	-0.66	0.507
GE	-1.341	-1.63	0.102

Окончание таблицы 5

Variables	Coef.	T	p-value
TRADE	-.006	-2.55	0.011
INF	-.015	-2.89	0.004
Constant	4.404	6.01	0.000
R-squared (Within)	0.041	-	-
F (5,15)	20.29	-	0.001
Breusch-Pagan Heteroskedasticity	9.21	-	0.002
Wooldridge Serial Autocorrelation	1.314	-	0.269
Average VIF	5.02	-	-

Explanatory Notes: *GDPG* is Gross Domestic Product Growth; *RL* is Rule of Law Index; *CC* is Control of Corruption Index; *GE* is Government Effectiveness; *TRADE* is Trade Openness (% of GDP); *INF* is Inflation Rate

The diagnostic tests for the Random Effects model suggest that the estimates are typically valid, with some caveats. The Breusch — Pagan test for heteroskedasticity is rejected at $p = 0.002$, but using robust standard errors resolves this problem and allows for valid inference. The Wooldridge test for serial autocorrelation gives a p-value of 0.269, and there does not appear to be first-order autocorrelation in the panel data. The average Variance Inflation Factor (VIF) measure of 5.02 is considerably below the conventional threshold of 10 and indicates that multicollinearity is not a problem among the explanatory variables.

The results show that the rule of law (RL) is statistically and positively significant with GDP growth (coef. = 1.705, $p = 0.009$), suggesting that good legal and institutional arrangements are positively correlated with improved economic growth in the region. Control of corruption (CC) is statistically insignificant but negative, while government effectiveness (GE) is

negative and marginally insignificant at the 10% level ($p = 0.102$). Trade openness (TRADE) has a small but statistically significant negative coefficient (— 0.006, $p = 0.011$), which indicates that higher trade exposure can be linked with slow growth here. Inflation (INF) is negative and significant (— 0.015, $p = 0.004$), implying that higher inflation rates are slowing down economic performance. In an R^2 of 0.041 and statistically significant F-statistic ($p = 0.001$) support the fact that despite weak explanatory power, the variables entered as a group have a statistically significant impact on growth.

Estimation result for Interaction between Financial Development and Institutional Quality. This subsection presents the Fixed Effects estimation results assessing the moderating effect of institutional quality on the relationship between financial development and economic growth, alongside trade openness and inflation, on economic growth in Sub-Saharan Africa.

Table 6

Fixed Effect Model Results with Robust Standard Error (Interactive Model)

Variables	Coef.	T	p-value
DCPS	-0.057	-4.04	0.001
BM	0.012	0.5	0.623
BLR	-0.042	-2.24	0.034
RL	3.883	3.23	0.006
CC	1.09	0.47	0.643
GE	-2.711	-1.14	0.271
DCPS*RL	-0.015	-0.5	0.621
DCPS*CC	0.088	2.17	0.037
DCPS*GE	-0.067	-1.29	0.216
BM*RL	-0.035	-1.25	0.231
BM*CC	-0.053	-1.17	0.260
BM*GE	0.057	1.14	0.274
BLR*RL	-0.032	-2.74	0.014
BLR*CC	-0.047	-0.8	0.439

Окончание таблицы 6

Variables	Coef.	T	p-value
BLR*GE	0.067	1.03	0.320
TRADE	-0.009	-1.63	0.124
INF	-0.009	-2.33	0.029
Constant	7.249	6.5	0.000
R-squared (Within)	0.092	-	-
F (5,15)	3.13	-	0.000
Breusch-Pagan Heteroskedasticity	26.91	-	0.000
Wooldridge Serial Autocorrelation	0.077	-	0.785

Explanatory Notes: *GDPG is Gross Domestic Product Growth; DCPS is Domestic Credit to Private Sector; BM is Broad Money; BLR is Bank Liquidity Reserves; RL is Rule of Law Index; CC is Control of Corruption Index; GE is Government Effectiveness; TRADE is Trade Openness (% of GDP); INF is Inflation Rate. Others are interaction between financial development indicators and institutional quality.*

The tests for the interactive Fixed Effects model are ambiguous. The Breusch — Pagan test for heteroskedasticity yields a p-value of 0.000, indicating that there is heteroskedasticity; robust standard errors solve this issue, and the inference is valid. The Wooldridge test for serial autocorrelation yields a p-value of 0.785, indicating that there is no first-order serial autocorrelation in the panel data. The within R² of 0.092 indicates that the model explains about 9.2% of variation in GDP growth among countries over time, while the overall F-statistic (p = 0.000) confirms that the specified variables taken as a whole are significant.

Findings show that domestic credit to the private sector (DCPS) significantly negatively affects GDP growth (-0.057, p = 0.001), and bank liquidity reserves (BLR) have a significant negative effect (-0.042, p = 0.034). Among institutional quality indicators, the rule of law (RL) is positive and significant (3.883, p = 0.006), meaning that more effective legal systems enable growth. Of special significance is the interaction between DCPS and control of corruption (DCPS*CC), which is positive and significant (0.088, p = 0.037), indicating that the growth impact of private sector credit becomes higher if corruption control is improved. As a counter example, the interaction between BLR and RL is negative and significant (-0.032, p = 0.014), indicating that there may be dampening of the growth impacts of strong legal institutions with high liquidity reserves. Inflation (INF) is highly significant and negative (-0.009, p = 0.029), while other interaction terms are not significant.

Discussion. The three model specifications indicate the existence of complex associations between economic growth, financial development, and institutional quality in Sub-Saharan Africa between 2008 and 2023 as the empirical evidence indicates. The financial development model indicates that the domes-

tic credit to the private sector (DCPS) and bank liquidity reserves (BLR) have high negative impacts on the growth with the implication that credit growth and surplus liquidity are not being invested productively. This confirms the finance-growth paradox in certain economies in the developing world in which financial deepening does not generate growth because intermediation efficiency is poor, Chigeto et al [28]. The adverse and statistically insignificant impact of inflation is in agreement with the monetarist perspective that price volatility deteriorates investment and long-run growth.

Under the institutional quality concept, rule of law (RL) is found to be one of the most positive components of growth, which is in line with Tinta [29], who highlights the importance of the legal institutions in safeguarding property rights and contracting. But the measure of control of corruption (CC) and government effectiveness (GE) are statistically insignificant, which suggests indirect or conditional growth effects. The adverse and substantial effects of trade openness (TRADE) are in support of Afolabi and Oyeleke [8], who believe that openness in the absence of competitiveness power subjects economies to external shocks. The interaction model indicates that the growth impact of credit in the private sector rises with the enhancement of corruption control (DCPSCC) and this confirms the institutional quality conjecture [17]. The adverse experience of the interaction between the two is that the opposite is the case as some liquidity may still limit credit and growth despite effective legal frameworks.

These results are consistent with the endogenous growth theory [13, 14], which emphasizes the mutual impact of institutions and finance on the long-term growth. Rule of law and the institutional theory of North [16] is positively correlated, whereas the negative DCPS and BLR coefficients signify the financial re-

pression hypothesis [14, 15]. The large DCPS, CC term validates the theory of finance-institution nexus, Demetriades and Hook Law [30] and the experimental results of inflation and trade are in line with classical monetary and new trade theories.

Conclusion and Future Directions. This study explored the complex interlinkages among financial development, institutional quality, and economic growth in Sub-Saharan Africa. The empirical findings herald a reality: financial development, particularly domestic credit, may not necessarily translate into economic growth and may even be detrimental in low-quality institutional environments. In contrast, the rule of law appears to be a robust and significant driver of economic progress. Most notably, the study confirms that the conditional effect of financial development does exist. Specifically, private sector credit's pro-growth effect is significantly enhanced whenever corruption is effectively contained, as predicted by the complemen-

tary relationship between financial and institutional reforms.

Based on these findings, the following policy recommendations are proposed:

i. Policy makers must discuss the reinforcement of the rule of law and anti-corruption frameworks as a prerequisite for prudent financial sector policies. This involves ensuring enforcement of contracts, protecting property rights, and fostering openness.

ii. Instead of pursuing financial liberalization in isolation, it should be pursued by governments through a coordinated effort wherein deepening of finance is supplemented by targeted effort at governance enhancement such that credit is utilized appropriately.

iii. As high bank liquidity and credit expansion had adverse effects, there is a need to step up banking supervision and prudential regulation to improve intermediation efficiency and prevent resource misallocation.

REFERENCES

1. Hussen M. S. Institutional quality and economic growth in Sub-Saharan Africa: A panel data approach. *Journal of Economics and Development*. 2023. Vol. 25, No. 4. Pp. 332–348. <https://www.doi.org/10.1108/JED-11-2022-0231/>
2. Ahmed F., Kousar S., Pervaiz A., Shabbir A. Do institutional quality and financial development affect sustainable economic growth? Evidence from South Asian countries. *Borsa Istanbul Review*. 2022. Vol. 22, No. 1. Pp. 189–96. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2021.03.005/>
3. Wandeda D. O., Masai W., Nyandemo S. M. Institutional quality and economic growth: evidence from Sub-Saharan Africa countries. *African Journal of Economic Review*. 2021. Vol. 9, No. 4. Pp. 106–25. <https://doi.org/10.4314/ajer.v9i4/>
4. Abaidoo R., Agyapong E. K. Financial development and institutional quality among emerging economies. *Journal of Economics and Development*. 2022. Vol. 24, No. 3. Pp. 198–216. <https://doi.org/10.1108/JED-08-2021-0135/>
5. Masila J. M., Nyamute W. I., Kisimbii, J. M. Financial development and economic growth: Evidence from Sub-Saharan Africa. *IOSR Journal of Economics and Finance*. 2025. Vol. 16, No. 3. Pp. 34–40.
6. Aluko O. A., Ibrahim M. Institutions and the financial development — economic growth nexus in sub-Saharan Africa. *Economic Notes*. 2020. Vol. 49, No. 3, e12163. <https://doi.org/10.1111/ecno.12163/>
7. Suhaibu I., Andani A., Anafo S. A. The impact of institutional quality on living standards: Evidence from 20 sub-Saharan African (SSA) countries. *Journal of development and agricultural economics*. 2022. Vol. 14, No. 1. Pp. 20–9. <https://doi.org/10.5897/JDAE2022.1333/>
8. Afolabi J. A., Raifu I. A. Toward economic resilience in Sub-Saharan Africa: The role of institutional quality and human capital development. *Sustainable Development*. 2025. Vol. 33, No. 2. Pp. 2566–2578. <https://doi.org/10.1002/sd.3251/>
9. Adu-Darko E. A. The Role of Institutional Quality and Financial Development in Economic Growth in Sub-Saharan Africa — Linear and Non-linear Analysis with Structural Breaks. *African Review of Economics and Finance*. 2024. Vol. 16, No. 1. Pp. 221–238.
10. Egbetunde T., Akinlo A. E. Financial globalization and economic growth in sub-Saharan Africa: The role of institutional quality. *Acta Universitatis Danubius. Oeconomica*. 2019. Vol. 15, No. 4. Pp. 30–46.
11. Solow R. M. A contribution to the theory of economic growth. *The Quarterly Journal of Economics*. 1956. Vol. 70, No. 1. Pp. 65–94. <https://doi.org/10.2307/1884513/>
12. Romer P. M. Increasing returns and long-run growth. *Journal of political economy*. 1986. Vol. 94, No. 5. 1002–37. <https://doi.org/10.1086/261420/>
13. Lucas Jr R. E. On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics*. 1988. Vol. 22, No. 1. Pp. 3–42. [https://doi.org/10.1016/0304-3932\(88\)90168-7/](https://doi.org/10.1016/0304-3932(88)90168-7/)

14. McKinnon R. 1. Money and capital in economic development. The Collapse of Development Planning. Washington, DC, 1973.
15. Shaw E. S. Financial deepening in economic development. New York, 1973.
16. North D. C. Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge, 1990.
17. Kassie N. M. THE effects of financial development on economic growth in africa: does the quality of institutions matter? *Journal of Business Economics and Finance*. 2021. Vol. 10. No. 4. Pp. 166–77. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2021.1462> /
18. Asante G. N., Takyi P. O., Mensah G. The impact of financial development on economic growth in sub-Saharan Africa. Does institutional quality matter? *Development Studies Research*. 2023. Vol. 10. Vol. 1. 2156904. <https://doi.org/10.1080/21665095.2022.2156904> /
19. Mbulawa S., Chingoiro S. Financial development, institutional quality and economic growth in countries in sub-Saharan Africa (SSA). *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*. 2024. Vol. 6. No. 1. Pp. 51–62. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v6i1.461> /
20. Mbuyi A. K., Mulumba E. M. Financial development and economic growth in the Southern African Development Community (SADC): The role of institutional quality. *Journal of Financial Risk Management*. 2022. Vol. 11. No. 2. Pp. 296–310. <https://doi.org/10.4236/jfrm.2022.112015> /
21. Appiah M., Li F., Frowne DI. Financial development, institutional quality and economic growth: evidence from ECOWAS countries. *Organizations and Markets in Emerging Economies*. 2020. Vol. 11. No. 1. Pp. 6–17. <https://doi.org/10.15388/omee.2020.11.20> /
22. Bandura W. N., Dzingirai C. Financial development and economic growth in Sub-Saharan Africa: The role of institutions. *PSL Quarterly Review*. 2019. Vol. 72. No. 291. Pp. 315–334. https://doi.org/10.13133/2037-3643_72.291_5 /
23. Abdulwahab L. O. The role of Institutional quality, human capital development on economic growth in Sub-Saharan Africa. *International Journal of Business Economics (IJBE)*. 2023. Vol. 5. No. 1. Pp. 92–115. <https://doi.org/10.30596/ijbe.v5i1.16161> /
24. Afolabi O. E., Oyeleke O. J. Institutional Quality and Inclusive Growth in sub-Sahara Africa: Evidence from Panel ARDL. *Redeemer's University Journal of Management and Social Sciences*. 2024. Vol. 7. No. 1. Pp. 66–83.
25. Berhane K. The role of financial development and institutional quality in economic growth in Africa in the era of globalization. In *Determinants of economic growth in Africa 2018 May 17* (pp. 149–196). Cham: Springer International Publishing.
26. Gyamfi N. M., Bokpin G. A., Aboagye A. Q., Ackah C. G. Financial development, institutional quality and inclusive growth in Africa. *Global Business Review*. 2022. Vol. 23. No. 3. Pp. 584–607. <https://doi.org/10.1177/0972150919875367> /
27. Olaniyi C. O., Odhiambo N. M. Does institutional quality matter in the financial Development-Economic complexity Nexus? Empirical insights from Africa. *Research in Globalization*. 2023. Vol. 7. 100173. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2023.100173> /
28. Chigeto A. D., Jayamohan M. K., Ayeru E. Does financial development and institutional quality matter in South-South Trade? Evidence from sub-Saharan Africa. *Research in Globalization*. 2024. Vol. 8. 100209. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2024.100209> /
29. Tinta A. A. Financial development, ecological transition, and economic growth in Sub-Saharan African countries: the performing role of the quality of institutions and human capital. *Environmental Science and Pollution Research*. 2022. Vol. 29. No. 25. Pp. 37617–37632. <https://doi.org/10.1007/s11356-021-18104-y> /
30. Demetriades P., Hook Law S. Finance, institutions and economic development. *International Journal of Finance & Economics*. 2006. Vol. 11. No. 3. Pp. 245–60. <https://doi.org/10.1002/ijfe.296> /

Поступила в редакцию: 04.01.2026.

Принята к печати: 10.03.2026.

УДК 332.145
DOI 10.14258/epb202622

ГИБРИДНЫЙ ПОДХОД К СТРАТЕГИРОВАНИЮ В ОБЛАСТИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ)¹

М. Г. Краюшкин, И. Н. Санникова, И. В. Мищенко, М. С. Орлова

Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

Представлено исследование, посвященное разработке гибридного подхода к стратегированию в области региональной экономической безопасности, основанного на сочетании традиционных и передовых методов.

В настоящее время методология гибридного стратегирования в отечественной науке находится в стадии развития, в частности практически не встречаются исследования, предполагающие сочетание проектного подхода с передовыми методами, в том числе искусственного интеллекта. При этом от стратегии социально-экономического развития региона зависят конкретные мероприятия и проекты, направленные на развитие экономики и социальной сферы, рост уровня и качества жизни населения.

Целью исследования является формирование гибридного подхода к стратегированию в области региональной экономической безопасности и его апробация на примере продовольственной безопасности региона. Результатом исследования является методический подход, базирующийся на синергическом сочетании проектного подхода, методов экспертной оценки, интеллектуального анализа данных и искусственного интеллекта. Предложенный подход характеризуется потенциальной универсальностью в стратегировании. Полученные результаты могут быть использованы в дальнейших исследованиях в области регионального стратегического, бюджетного планирования и прогнозирования социально-экономического развития.

Ключевые слова: стратегическое планирование, прогнозирование, региональная экономическая безопасность, продовольственная безопасность, стратегия, приоритизация, модели узкоспециализированного искусственного интеллекта, нейросеть.

HYBRID APPROACH TO STRATEGIZING IN THE FIELD OF REGIONAL ECONOMIC SECURITY (USING THE EXAMPLE OF FOOD SECURITY)

M. G. Krayushkin, I. N. Sannikova, I. V. Mishchenko, M. S. Orlova

Altai State University (Barnaul, Russia)

A study is presented on the development of a hybrid approach to regional economic security strategy based on a combination of traditional and advanced methods.

Currently, the methodology of hybrid strategizing in Russian science is under development, in particular, there are practically no studies involving a combination of a design approach with advanced methods, including artificial intelligence. At the same time, specific measures and projects aimed at developing the economy and social sphere, increasing the standard and quality of life of the population depend on the strategy of socio-economic development of the region.

The purpose of the study is to form a hybrid approach to strategizing in the field of regional economic security and to test it using the example of regional food security. The result of the research is a methodological approach

¹ Статья подготовлена при поддержке Российского научного фонда в рамках научного проекта №25–28–03107 «Моделирование и развитие устойчивых систем продовольственной безопасности».

based on a synergistic combination of a project approach, expert assessment methods, data mining and artificial intelligence.

The proposed approach is characterized by its potential versatility in strategizing. The results obtained can be used in further research in the field of regional strategic, budgetary planning and forecasting of socio-economic development.

Keywords: strategic planning, forecasting, regional economic security, food security, strategy, prioritization, highly specialized artificial intelligence models, neural network.

Введение. Современные исследования в сфере стратегического планирования, в том числе в области региональной экономической безопасности, базируются на использовании проектного подхода [1, 2], сценарного планирования [3, 4], балансовых методов [5, 6]. Получает развитие гибридный подход, основанный на использовании нескольких методов для формирования научно обоснованных стратегий [2, 3], а также подход, базирующийся на применении моделей машинного обучения и искусственного интеллекта [7, 8].

В процессе разработки стратегий особое внимание уделяется формированию прогнозов социально-экономического развития как основы для идентификации ключевых проблем развития, формирования целей, целевых индикаторов, задач, приоритетных направлений. Многообразие гибридных подходов к прогнозированию в области региональной экономической безопасности обусловлено многоаспектностью понятия «безопасность экономики региона» и широкой вариативностью экономических задач, решаемых посредством прогнозирования. Так, А. А. Широков в своем исследовании предлагает гибридный подход к прогнозированию, основанный на использовании двухэтапного прогнозирования: эскизный этап и этап развернутого межотраслевого прогноза [9]. В исследовании С. Ц. Лу, М. Ли, Р. Тансучата и В. Ямаки предложены гибридные подходы, интегрирующие традиционные эконометрические методы, динамические панельные оценки с алгоритмами машинного обучения для прогнозирования уровня неравенства доходов на региональном уровне [10].

Гибридные методы находят широкое применение в области построения таблиц ресурсов и использования. В частности, Н. А. Радченко и А. Р. Саяпова применяют гибридный подход для построения симметричной таблицы «затраты — выпуск», а также устанавливают его основные преимущества [11].

В связи с многообразием существующих подходов особый интерес для решения прикладных задач региональной политики представляет практическая имплементация гибридных методов, основанных, в частности, на технологиях искусственного

интеллекта. Данные методы, будучи теоретически обоснованными, требуют верификации на специфических объектах управления, демонстрирующих высокую чувствительность к макроэкономическим и социальным шокам.

Цель исследования — формирование гибридного подхода к стратегированию в области региональной экономической безопасности и его апробация на примере продовольственной безопасности региона.

Задачи исследования:

- выявление основных ограничений методической поддержки регионального стратегического планирования в области экономической безопасности;
- формирование гибридного подхода к стратегированию в области региональной экономической безопасности;
- проведение апробации разработанного подхода в рамках стратегического планирования в области продовольственной безопасности Алтайского края.

Объектом данного научного исследования является система стратегического планирования в области региональной экономической безопасности, предметом — методологические и методические подходы к стратегированию в области региональной экономической безопасности.

Материалы и методы исследования. Исследование базируется на данных федеральной службы государственной статистики, результатах контент-анализа исследований в сфере стратегирования и прогнозирования в области региональной экономической безопасности.

Авторский методический подход к стратегированию в области региональной экономической безопасности базируется на следующих методах: экспертный, статистический анализ, факторный анализ, кластерный анализ, корреляционный анализ, нейросетевое моделирование, проблемно-ориентированное стратегическое планирование.

Результаты исследования. На основе контент-анализа исследований в сфере стратегирования в области региональной экономической безопасности можно определить следующие ограничения методической поддержки:

- отсутствие утвержденных методических рекомендаций по стратегированию в области экономической безопасности для регионов;
- субъективизм в выборе пороговых значений показателей, характеризующих региональную экономическую безопасность;
- доминирование «вертикального» подхода, предполагающего декомпозицию федеральных целей и задач;
- отсутствие приоритизации направлений развития, способствующих росту показателей экономической безопасности;
- недостаточная адаптивность эконометрических моделей, популярных для прогнозирования показателей экономической безопасности;
- трудности в формализации целей, задач, направлений развития из-за отсутствия конкретики в их формулировках.

Для частичного нивелирования выявленных ограничений разработан авторский методический подход к стратегированию в области региональной экономической безопасности, базирующийся на следующих этапах (рис. 1).

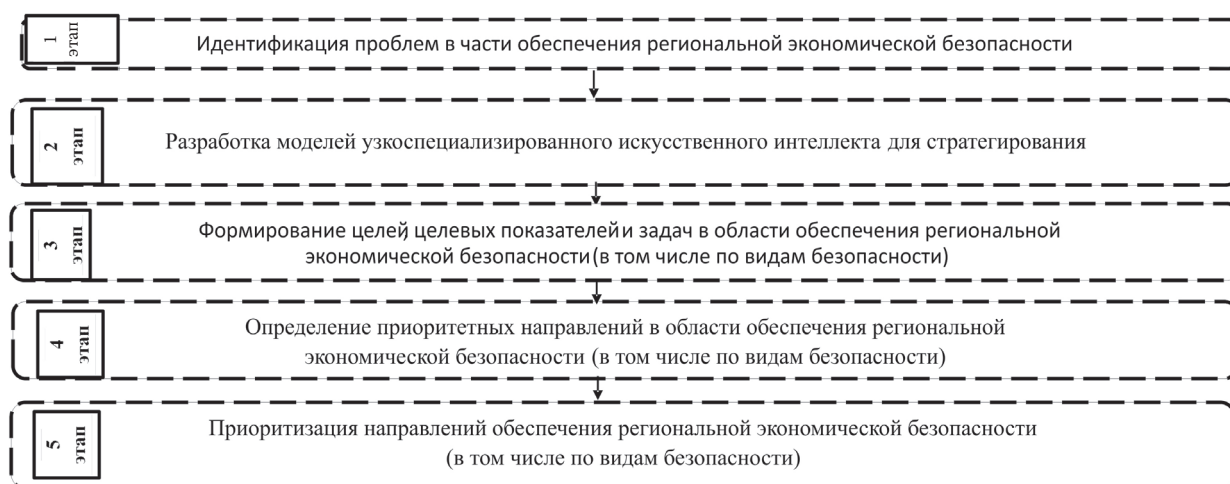


Рис. 1. Методический подход к стратегированию в области региональной экономической безопасности

На первом этапе перечень проблем в области обеспечения региональной экономической безопасности целесообразно идентифицировать на основе интеллектуального анализа данных. При этом выявленные проблемы должны быть оцифрованы и приоритизированы.

Второй этап предполагает разработку моделей узкоспециализированного искусственного интеллекта для последующего формирования перечня целевых индикаторов, задач, приоритетных направлений, в том числе по видам региональной экономической безопасности. На данном этапе целесообразно формировать нейросетевые модели для прогнозирования частных показателей (входящих в состав соответствующих расчетных моделей), обрабатывающие информацию и данные, аналогично эксперту, осуществляющему стратегирование в области региональной экономической безопасности. Целесообразно, чтобы построение нейросетевых моделей базировалось на парадигме обучения с учителем, архитектуре многослойного перцептрона и алгоритме BFGS, настраивающем параметры модели по принципу коррекции ошибки [12].

Третий этап включает формирование конкретных, измеримых целей, целевых показателей и за-

дач на основе построенных прогнозов и прогнозных моделей, а также построение рейтингов безопасности на основе факторного и кластерного анализа.

Четвертый этап нацелен на определение приоритетных направлений в области обеспечения региональной экономической безопасности. На данном этапе рекомендуется формирование конкретных направлений развития, реализация которых способствует положительному влиянию на факторы, воздействующие на соответствующий целевой показатель, и приведет к нивелированию обозначенных проблем.

Пятый этап нацелен на приоритизацию направлений развития. На данном этапе необходимо обеспечить ранжирование приоритетных направлений, исходя из степени их воздействия на факторы, оказывающие доминирующее влияние на достижение целевых индикаторов.

В целом раздел «Региональная экономическая безопасность» стратегии социально-экономического развития региона должен быть максимально емким и конкретным и содержать:

- перечень ключевых проблем в сфере обеспечения региональной экономической безопасности;

- цель, целевые индикаторы, в том числе рейтинг безопасности, задачи;
- направления развития с их четкой приоритизацией, реализация которых способствует положительному влиянию на факторы, оказывающие воздействие на целевые показатели.

Перечень проблем, целей, показателей, задач и приоритетных направлений должен быть составлен как в целом для региональной экономической безопасности, так и по ее основным видам.

Апробация авторского подхода на примере стратегии социально-экономического развития Алтайского края до 2035 года. Проведена на примере продовольственной безопасности Алтайского края.

Авторы исследования предлагают внести изменения в стратегию социально-экономического развития Алтайского края до 2035 года, включив в нее раздел «региональная экономическая безопасность», предусмотрев в нем цели, целевые показатели, задачи, приоритетные направления в области обеспечения экономической безопасности в целом, а также по ее основным видам.

В частности, подраздел «Продовольственная безопасность региона» предполагается сформировать следующим образом:

1) Ключевые проблемы в сфере обеспечения продовольственной безопасности Алтайского края:

- технологическое отставание в АПК (более 40 процентов оборудования эксплуатируется более 10 лет);
- дефицит квалифицированных кадров в АПК (в среднем более 10% свободных рабочих мест);
- низкое развитие мелиоративного комплекса (на долю площадей орошения приходится чуть более 1% от общего числа пахотных земель региона);
- снижение доли сельского населения (в среднем на 0,3% в год);
- проблемы с мощностями для просушки и хранения зерна (наличие чуть более 400 зерносушилок при требуемой мощности минимум 500);
- высокая доля фальсифицированной молочной и мясной продукции (уровень фальсификата в среднем достигает около 10%);
- нелегальный оборот животноводческой продукции (среднегодовой темп прироста продукции, изъятой из оборота, составляет более 10%);
- несовершенство системы прогнозирования ключевых показателей сельскохозяйственного производства как основы для стратегического и бюджетного плани-

рования (ошибка прогноза продукции сельского хозяйства ежегодно составляет в среднем более 5%).

2) Цель обеспечения продовольственной безопасности Алтайского края — достижение темпов роста продукции сельского хозяйства (в сопоставимых ценах) в 2035 году на уровне 125% (к уровню 2025 года) и 2-го места по уровню продовольственной безопасности среди всех регионов РФ.

3) Целевые показатели:

Рейтинг по уровню продовольственной безопасности Алтайского края:

2025 год (базисный) — 4-е место;

2035 год — 2-е место.

Индекс производства продукции сельского хозяйства Алтайского края:

2035 год — рост на 125% к уровню 2025 года.

Следует отметить, что в рамках исследования методами факторного и кластерного анализа был рассчитан общий уровень продовольственной безопасности регионов, на основе значений которого был определен рейтинг по уровню продовольственной безопасности Алтайского края.

Для этого были собраны данные по показателям потенциала сельского хозяйства, сельскохозяйственного производства, эффективности сельскохозяйственного производства, экономической доступности продуктов питания, физической доступности и качества продуктов питания за 2025 год. Затем методами факторного анализа были определены значения соответствующих индексов. После чего методом аддитивной свертки показателей рассчитаны значения общего индекса продовольственной безопасности по регионам России, по результатам ранжирования которых и определены места регионов по данному показателю.

С использованием нейросетевой экстраполяции определены прогнозные значения показателей, входящих в состав соответствующих индексов, на основе которых и сформировано значение целевого показателя.

В частности, ключевым показателем, характеризующим уровень сельскохозяйственного производства, является продукция сельского хозяйства.

Для точного прогнозирования значений данного показателя были построены детализированная имитационно-расчетная модель, предполагающая расчет сельскохозяйственного производства по зерну, масличным культурам, сахарной свекле, картофелю, овощам, производстве скота и птицы на убой, молока, яиц. При этом в растениеводстве прогнозный объем производства сельхозпродукции определялся как произведение урожайности на посевную площадь и на долю убранной площади посевов по соответствующим культурам,

в животноводстве объем производства определен как произведение продуктивности на поголовье.

Построены факторные нейросетевые модели для прогнозирования данных показателей,

а также цен реализации соответствующей продукции. В частности, граф нейросети для прогнозирования продуктивности представлен на рисунке 2.

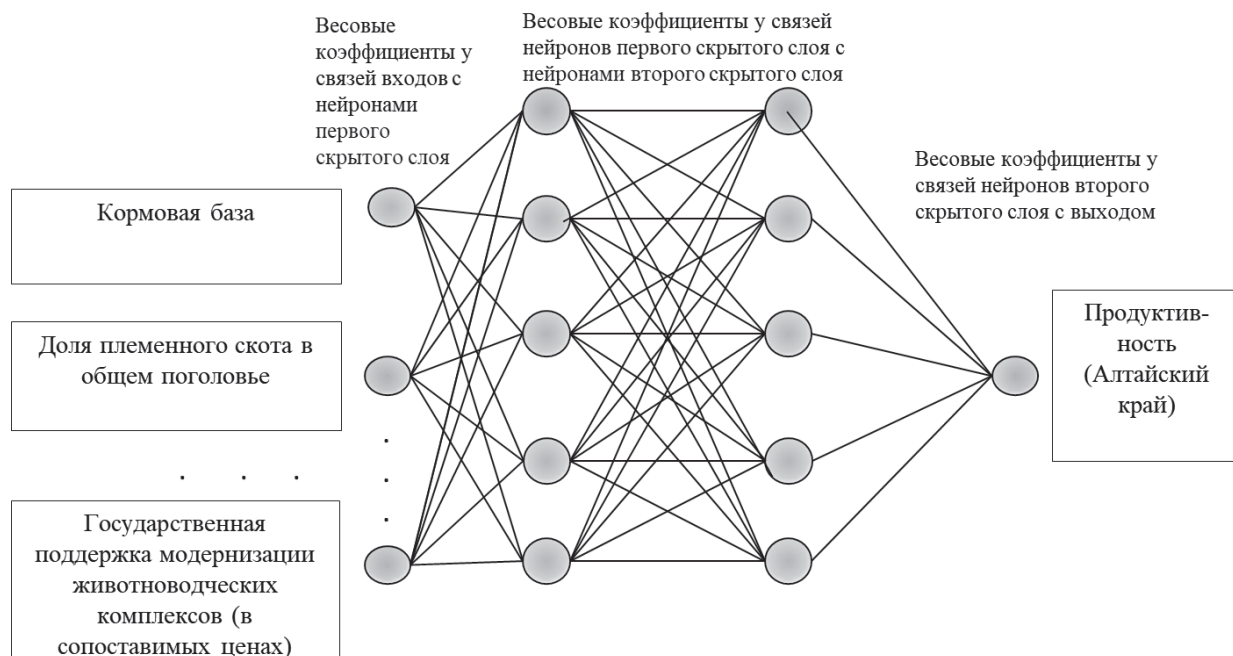


Рис. 2. Граф нейросети для прогнозирования продуктивности

Следует особо подчеркнуть, что ошибка ретропрогноза индекса производства продукции сельского хозяйства, построенного с использованием разработанного в исследовании инструментария, составила в 2024 году менее 0,97 процентных пунктов, в 2025 году — 0,75 процентных пунктов, что говорит о его высокой точности.

На основе разработанного прогнозно-аналитического инструментария построен долгосрочный прогноз продукции сельского хозяйства Алтайского края и его индекса физического объема, который лег в основу установления значения целевого показателя.

4) Задачи:

обеспечить прирост продукции сельского хозяйства не менее чем на 2% ежегодно;

увеличить долю парка сельскохозяйственной техники со сроком эксплуатации до 10 лет до более чем 70% к 2035 году;

снизить уровень дефицита квалифицированных кадров в АПК до менее чем 5% к 2035 году;

увеличить площадь орошаемых земель до более чем 5% от площади пашни;

практически полностью ликвидировать дефицит мощностей по послеуборочной подработке и хранению зерна, увеличив совокупную мощность хранения зерна более чем на 20% к 2035 году;

снизить долю фальсифицированной молочной и мясной продукции до 1% к 2035 году, стабилизировать ситуацию с нелегальным оборотом животноводческой продукции;

повысить точность прогнозирования продукции сельского хозяйства, начиная с 2026 года до более чем 98%.

5) Приоритетные направления:

предоставление государственной поддержки более 500 сельхозтоваропроизводителям ежегодно по приоритетным направлениям развития АПК;

субсидирование затрат на приобретение сельскохозяйственной техники и оборудования в объеме не менее 200 единиц ежегодно;

привлечение порядка 20 млрд рублей льготных кредитных ресурсов для сельхозтоваропроизводителей ежегодно;

проведение не менее 20 семинаров ежегодно по вопросам внедрения передовых технологий в АПК;

заключение договоров на целевое обучение не менее 30 студентов ежегодно;

строительство, реконструкция, ремонт не менее 50 объектов на сельских территориях ежегодно;

реконструкция, ремонт существующих, ввод в эксплуатацию новых мелиоративных систем на площади не менее 15 га ежегодно;

проведение мелиорации земель на площади не менее 7 тыс. га ежегодно;

реконструкция, ремонт существующих, ввод в эксплуатацию новых зернохранилищ в количестве не менее трех ежегодно, приобретение новых зерносушилок в количестве не менее 20 ежегодно;

полноценное внедрение к 2028 году ФГИС «Меркурий» для тотального цифрового контроля за оборотом продукции АПК;

проведение не менее 50 проверок ежегодно на наличие фальсифицированной продукции;

проведение более 4 млн лабораторных исследований по диагностике болезней животных и исследований продукции животного происхождения на показатели безопасности ежегодно;

разработка и внедрение к 2026 году программного продукта на основе моделей узкоспециализированного искусственного интеллекта для эффек-

тивного прогнозирования продукции сельского хозяйства и его производства по видам.

Заключение. Таким образом, в исследовании разработан методический подход, базирующийся на синергическом сочетании традиционных и передовых методов стратегирования, частично нивелирующий выявленные ограничения методической поддержки. Разработанный подход предполагает формирование научно обоснованного раздела стратегии социально-экономического развития региона, посвященного региональной экономической безопасности, с использованием проектного подхода, методов экспертной оценки, методов интеллектуального анализа данных и искусственного интеллекта для выявления скрытых проблем, которые могут быть не видны эксперту, целей, целевых индикаторов, задач, векторов развития с их четкой приоритизацией, соблюдением конкретики и оцифровки.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Глазьев С. Ю. Экономический рост России и структурная модернизация: проектный подход // Российский экономический журнал. 2024. №2. С. 4–30.
2. Жихаревич Б. С., Климанов В. В., Марача В. Г. Шокоустойчивость территории: концепция, измерение, управление // Региональные исследования. 2020. №3 (69). С. 4–15.
3. Белоусов Д. Р. Об опыте применения структурного подхода к сценарированию долгосрочного социально-экономического развития с использованием опросного метода // Проблемы прогнозирования. 2024. №4 (205). С. 60–71.
4. Михеева Н. Н. Оценка сценариев пространственного развития российской экономики до 2030 года // Научные труды ИНП РАН. М., 2017. С. 405–423.
5. Цыбатов В. А. Макроэкономическое моделирование, прогнозирование и планирование регионального развития: учебное пособие. Самара, 2016. 316 с.
6. Цыбатов В. А. Цифровизация целеполагания: от формирования целевого плана до разработки сценария развития // Региональная экономика. Юг России. 2021. Т. 9. №4. С. 14–25. <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2021.4.2> /
7. Бездудная А. Г. Формирование и развитие нейросетевого подхода как фактора повышения эффективности бизнеса на потребительских региональных рынках // Проблемы современной экономики. 2024. №3 (91). С. 111–114.
8. Шпакова Р. Н. Перспективы использования технологий искусственного интеллекта для решения проблем регионального стратегического планирования // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. №112. С. 93–107.
9. Широков А. А., Узьяков М. Н., Узьяков Р. М. Эскизное прогнозирование как инструмент сценарного анализа // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. 2023. №21 (4). С. 6–22. <https://doi.org/10.47711/2076-3182-2023-4-6-22> /
10. Xiang Qing Lu, Mingyang Li, Roengchai Tansuchat, Woraphon Yamaka. A machine learning approach to income inequality from environmental and demographic transitions. *Decision Analytics Journal*. 2025. Vol. 17. <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2025.100631> /
11. Радченко Н. А., Саяпова А. Р. Гибридный метод составления симметричной таблицы «затраты-выпуск» // Проблемы прогнозирования. 2025. №6 (213). С. 48–59. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-213-48-59> /
12. Краюшкин М. Г. Совершенствование прогнозирования социально-экономического развития региона // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. №2 (4). С. 124–132. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.04.02.015> /

REFERENCES

1. Glazyev S. Yu. Economic Growth of Russia and Structural Modernization: Design Approach. Russian Economic Journal. 2024. No. 2. Pp. 4–30.
2. Zhikharevich B. S., Klimanov V. V., Maracha V. G. Shock resistance of the territory: concept, measurement, management. Regional research. 2020. No. 3 (69). Pp. 4–15.
3. Belousov D. R. On the experience of applying a structural approach to the staging of long-term socio-economic development using the survey method. Forecasting problems. 2024. No. 4 (205). Pp. 60–71.
4. Mikheeva N. N. Assessment of scenarios for the spatial development of the Russian economy until 2030. Scientific works of INP RAS. Moscow, 2017. Pp. 405–423.
5. Tsybatov V. A. Macroeconomic modeling, forecasting and planning of regional development: a textbook. Samara, 2016. 316 p.
6. Tsybatov V. A. Digitalization of goal-setting: from the formation of a target plan to the development of a development. Regional economy. South of Russia. 2021. T. 9. No. 4. Pp. 14–25. <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2021.4.2/>
7. Bezdudnaya A. G. The formation and development of a neural network approach as a factor in increasing business efficiency in consumer regional markets. Problems of the modern economy. 2024. No. 3 (91). Pp. 111–114.
8. Shpakova R. N. Prospects for the use of artificial intelligence technologies to solve problems of regional strategic planning. Public administration. Electronic bulletin. 2025. No. 112. Pp. 93–107.
9. Shirov A. A., Uzyakov M. N., Uzyakov R. M. Sketch forecasting as a scenario analysis tool. Scientific works: Institute of Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences. 2023. No. 21 (4). Pp. 6–22. <https://doi.org/10.47711/2076-3182-2023-4-6-22/>
10. Xiang Qing Lu, Mingyang Li, Roengchai Tansuchat, Woraphon Yamaka. A machine learning approach to income inequality from environmental and demographic transitions. Decision Analytics Journal. 2025. Vol. 17. <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2025.100631/>
11. Radchenko N. A., Sayapova A. R. Hybrid method for compiling a symmetric input-output table. Forecasting problems. 2025. No. 6 (213). Pp. 48–59. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-213-48-59/>
12. Krayushkin M. G. Improving forecasting of socio-economic development of the region. Economics and management: problems, solutions. 2024. No. 2 (4). Pp. 124–132. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.04.02.015/>

Поступила в редакцию: 21.02.2026.

Принята к печати: 31.03.2026.

УДК 332.1:330.55
DOI 10.14258/epb202623

АНАЛИЗ ЭКОНОМИКИ РЕГИОНА НА ОСНОВЕ СРАВНЕНИЯ ПРИБЛИЖЕННЫХ МЕЖОТРАСЛЕВЫХ БАЛАНСОВ ДВУХ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫХ ГОДОВ

П. И. Кузьмин, О. И. Герман, С. В. Шаповалова

Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

В статье приводятся результаты определения одного из возможных направлений развития экономики Алтайского края на основе сравнения приближенных математических моделей ее межотраслевого баланса за 2021 и 2022 годы. Это, в свою очередь, позволяет корректировать стратегию управления регионом на среднесрочную и долгосрочную перспективы.

Для анализа за основу были взяты статистические данные Алтайского края за 2021 и 2022 годы.

В итоге проведенных расчетов был построен приближенный межотраслевой баланс за 2022 год, который сравнивается с аналогичным приближенным балансом за 2021 год в контексте выяснения главного из возможных направлений движения экономики Алтайского края в перспективе. Поскольку каждый столбец межотраслевого баланса показывает структуру затрат конкретной отрасли, направленной на производство соответствующей добавочной стоимости как вклада в валовой региональный продукт, авторами далее были проанализированы затраты всех отраслей из отобранных.

Установлено, что самыми важными отраслями, от деятельности которых наиболее зависит валовой региональный продукт, являются сельское хозяйство и обрабатывающие производства. Однако в 2022 году они уменьшили свою долю в валовом региональном продукте Алтайского края.

Ключевые слова: валовой региональный продукт, модель затраты-выпуск, коэффициенты прямых затрат, численные методы.

ANALYSIS OF THE REGION'S ECONOMY BASED ON A COMPARISON OF APPROXIMATE INTERINDUSTRY BALANCES OF TWO CONSECUTIVE YEARS

P. I. Kuzmin, O. I. German, S. V. Shapovalova

Altai State University (Barnaul, Russia)

This article presents the result of identifying one possible direction for economic development of the Altai Krai region based on a comparison of approximate mathematical models of its input-output balance for 2021 and 2022. This, in turn, allows for the adjustment of the region's management strategy for the medium and long term.

The analysis was based on statistical data from the Altai Territory for 2021 and 2022.

Based on the calculations, an approximate input-output balance for 2022 was constructed, which is compared with a similar balance for 2021 to determine the main potential direction for the Altai Krai economy in the future. Since each column of the input-output balance represents the cost structure of a specific industry, aimed at producing the corresponding added value as a contribution to the gross regional product, the authors then analyzed the costs of all selected industries.

It has been established that agriculture and manufacturing are the most important sectors, on which the gross regional product is most dependent. However, in 2022, their share of the Altai Krai gross regional product decreased.

Keywords: gross regional product, input-output model, direct cost ratios, numerical methods.

Введение. В работе авторами решалась задача определения направления движения экономики региона на основе анализа построения двух приближенных моделей межотраслевого баланса для экономики Алтайского края при использовании статистических данных [1]. В результате были построены две последовательные приближенные модели межотраслевого баланса [2, 3] за 2021–2022 годы.

Нами был использован опыт построения региональных моделей Приморского края [4], а также по России [6–10]. Поскольку межотраслевой баланс даже по России подсчитывается только через 5 лет [5], для регионов задача вычисления хотя бы приближенной задачи построения межотраслевого баланса является весьма актуальной.

Результаты расчетов. Экономические показатели региона за рассматриваемые годы — ресурсы (валовой выпуск) региона, промежуточное потребление, валовая добавленная стоимость — разбиты на 20 отраслей [3] и приведены в таблице 1. Так как по последней отрасли данных нет, далее анализируется региональная экономика, состоящая из 19 отраслей. Поэтому далее рассматрива-

лись матрицы 19x19 по каждому году. Может возникнуть вопрос, почему анализ проводился только за 2 года. Но если подсчитать количество коэффициентов матрицы прямых расходов, то получается, что требуется вычислить эвристическим методом 361 элемент этой матрицы по каждому году, при условии, что сумма элементов по столбцу должна быть равна отношению промежуточного потребления по каждой отрасли на валовый выпуск этой отрасли. А по строкам необходимо удовлетворить условию, что скалярное произведение элементов строки матрицы на валовой выпуск отраслей должно быть равно валовому выпуску за вычетом конечного спроса. Конечный спрос должен включать в себя конечное потребление по отрасли плюс валовое накопление и плюс изменение запасов материальных средств отрасли. Все это требует кропотливой и долгой работы по каждому году для вычисления коэффициентов матрицы прямых затрат. Конечно, эта работа ускорится при проведении формализации, то есть перевода словесной постановки задачи на математическую и создания подходящего алгоритма решения формализованной задачи.

Таблица 1

Производство валового регионального продукта Алтайского края по видам экономической деятельности в 2021 и 2022 годах, млн рублей

	Валовая добавленная стоимость по отраслям в 2021 году (в текущих ценах, млн руб.)	Валовая добавленная стоимость по отраслям в 2022 году (в текущих ценах, млн руб.)	Валовая добавленная стоимость по отраслям в 2022 году после применения индекса-дефлятора, млн руб.	Изменение валовой добавленной стоимости, %
Валовой региональный продукт (в основных ценах)	845429,4	944894,1	878971,3	103,96743
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	149947,7	149134,6	138729,9	92,518832
Добыча полезных ископаемых	6543,5	6666,1	6201,023	94,766154
Обрабатывающие производства	194190,8	178694,7	166227,6	85,600156
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	24851,2	24311,2	22615,07	91,001923
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	4675,5	3978,4	3700,837	79,153828
Строительство	28530,8	36061,7	33545,77	117,57738
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	106251	127398,9	118510,6	111,53834
Транспортировка и хранение	38248	41870,3	38949,12	101,83308
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	5630,4	7669	7133,953	126,7042
Деятельность в области информации и связи	17876,2	27423,8	25510,51	142,70657

Окончание таблицы 1

	Валовая добавленная стоимость по отраслям в 2021 году (в текущих ценах, млн руб.)	Валовая добавленная стоимость по отраслям в 2022 году (в текущих ценах, млн руб.)	Валовая добавленная стоимость по отраслям в 2022 году после применения индекса-дефлятора, млн руб.	Изменение валовой добавленной стоимости, %
Деятельность финансовая и страховая	2162,5	2716,9	2527,349	116,87162
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	95645	119807,3	111448,7	116,52324
Деятельность профессиональная, научная и техническая	13101	22231,1	20680,09	157,85126
Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	20873,3	21838,8	20315,16	97,326067
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение	49997	70576,5	65652,56	131,31299
Образование	36596,6	46362,9	43128,28	117,84778
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	41066,3	46896,2	43624,37	106,22913
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	4764,6	6131,7	5703,907	119,71429
Предоставление прочих видов услуг	4478	5124,1	4766,605	106,44495

Авторами использовался метод сравнения приближенных межотраслевых балансов 2021 и 2022 годов Алтайского края. Поскольку каждый столбец межотраслевого баланса показывает структуру затрат соответствующей отрасли, направленной на производство соответствующей добавочной стоимости как вклада в валовой региональный продукт, авторы старались проанализировать затраты соответствующей отрасли.

Применив приведение статистических данных 2022 года с помощью индекса-дефлятора (приняв за базовый год 2021), видим, что валовой региональный продукт увеличился за год почти на 3,96%, хотя в 2022 году в текущих ценах он достиг 944894,1 млн рублей.

По-прежнему можно утверждать, что в 2022 году большую долю в валовом выпуске занимают такие отрасли как обрабатывающие производства, на втором месте — сельское и лесное хозяйство, охота и рыболовство и на третьем — торговля оптовая и розничная.

Сельское хозяйство, как ведущая отрасль специализации экономики Алтайского края, в 2022 году хотя и увеличило вроде бы валовой выпуск в текущих ценах, при пересчете с помощью индекса-дефлятора в ценах 2021 года видно, что валовой выпуск уменьшился на 2,4%. Вклад же отрасли в валовой региональный продукт (его валовая добавочная стоимость) уменьшился на 7,72%.

Анализируя причины такого спада при использовании затрат по таблице приблизительного межотраслевого баланса 2022 года, элементы которого приведены в таблице 2, можно отметить, что произошло заметное уменьшение по сравнению с 2021 годом использования продукции таких отраслей, как самой отрасли, а также водоснабжения, строительства, деятельности в области информации и связи, деятельности финансовой и страховой. По-видимому, сказалось увеличение цен на продукцию соответствующих отраслей.

Обрабатывающие производства, казалось бы, увеличили свой валовой выпуск (в текущих ценах), однако после приведения к ценам 2021 года выясняется, что валовая добавочная стоимость этой отрасли упала на 14%.

В свою очередь, обрабатывающие производства использовали продукцию сельского хозяйства в 2022 году почти на том же уровне, как и в 2021 году, а также на том же уровне использование продукции строительства, отрасли транспортировки и хранения и деятельности в области информатизации и связи. Увеличилось использование своей продукции, а также использование электричества. Уменьшилось потребление воды. Возможно, все это, наряду с подорожанием сырья, стало причиной снижения валовой добавочной стоимости этой отрасли на 14%.

Таблица 2

**Элементы таблиц приближенных межотраслевых балансов 2021–2022 годов
по отрасли сельского хозяйства**

Годы	2021	2022	
Отрасли	Затраты отрасли «Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство»	Затраты «Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство» в ценах 2021 года по индексу физического объема	Отношение в процентах
Сельское хозяйство	30127,253	13404,07425	44,491525
Добыча полезных ископаемых	2042,5256	1608,48891	78,75
Обрабатывающие производства	10212,628	67020,37125	656,25
Обеспечение электричеством	4595,6826	5361,6297	116,66667
Водоснабжение	2297,8413	26,8081485	1,1666667
Строительство	9701,9966	5361,6297	55,263158
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	2297,8413	5361,6297	233,33333
Транспортировка и хранение	3063,7884	1876,570395	61,25
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	2042,5256	402,1222275	19,6875
Деятельность в области информации и связи	4595,6826	402,1222275	8,75
Деятельность финансовая и страховая	2297,8413	536,16297	23,333333
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	12255,154	804,244455	6,5625
Деятельность профессиональная, научная и техническая	2042,5256	804,244455	39,375
Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	2297,8413	804,244455	35
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение	3063,7884	804,244455	26,25
Образование	7148,8396	804,244455	11,25
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	2808,4727	4825,46673	171,81818
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	2297,8413	26,8081485	1,1666667
Предоставление прочих видов услуг	204,25256	804,244455	393,75
Итого	105394,32	111039,3511	

Таблица 3

**Элементы таблиц приближенных межотраслевых балансов 2021–2022 годов
по отрасли обрабатывающие производства**

Годы	2021	2022	
Отрасли	Затраты обрабатывающих производств	Затраты обрабатывающих производств в ценах 2021 года по индексу физического объема	отношение в процентах
Сельское хозяйство	105756,57	105023,6048	99,306931
Добыча полезных ископаемых	5012,6877	6144,998155	122,58889
Обрабатывающие производства	11696,271	67036,34351	573,14286
Обеспечение электричеством	5012,6877	27931,8098	557,22222
Водоснабжение	4678,5085	1675,908588	35,821429
Строительство	21164,681	21228,17544	100,3

Окончание таблицы 3

Годы	2021	2022	
Отрасли	Затраты обрабатывающих производств	Затраты обрабатывающих производств в ценах 2021 года по индексу физического объема	отношение в процентах
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	5012,6877	21228,17544	423,48889
Транспортировка и хранение	7240,5489	7262,270547	100,3
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	4678,5085	558,6361959	11,940476
Деятельность в области информации и связи	5569,653	5586,361959	100,3
Деятельность финансовая и страховая	55,69653	1117,272392	2006
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	83544,795	16759,08588	20,06
Деятельность профессиональная, научная и техническая	5012,6877	16759,08588	334,33333
Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	4845,5981	15641,81349	322,8046
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение	36202,745	15641,81349	43,206154
Образование	26734,334	15641,81349	58,508333
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	19827,965	22904,08403	115,51404
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	2784,8265	1564,181349	56,168
Предоставление прочих видов услуг	445,57224	2402,135642	539,1125
Итого	355277,03	372107,5701	

Далее рассмотрим отрасль строительство. После приведения столбца затрат этой отрасли к ценам 2021 года с помощью индекса-дефлятора из таблицы 1 следует, что валовая добавочная стоимость по этой отрасли за 2022 год увеличилась примерно на 17,5%.

Отрасль строительство использовала продукцию отрасли сельского хозяйства в полтора раза больше и в три раза больше продукцию отрасли обрабатывающие производства, чем в 2021 году.

По сравнению с 2021 годом также увеличилось потребление в отрасли строительство таких отраслей как оптовая и розничная торговля, финансовая и страховая деятельность, Деятельность профессиональная, научная и техническая, государственное управление и обеспечение военной безопасности и отрасли образование.

Уменьшилось по сравнению с 2021 годом потребление отрасли строительство продукции таких отраслей как водоснабжение, транспортировка

и хранение, деятельность гостиниц и предприятий общественного питания, деятельность с операциями с недвижимостью.

Ожидаемо увеличила свой выпуск и валовую добавочную стоимость на 36,8% такая отрасль как деятельность в области информации и связи. Неожиданным и замечательным для ученых края явилось увеличение на 48% отрасли «Деятельность профессиональная, научная и техническая». Наиболее худшие показатели имела отрасль водоснабжение, валовой выпуск которой снизился и, соответственно, снизилась его валовая добавочная стоимость на 20,8%.

Отрасль «Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение» увеличила свою валовую добавочную стоимость всего на 4,1%, хотя в феврале этого года началась специальная военная операция. Образование увеличило свой вклад в валовой региональный продукт на 4,6%.

Таблица 4

**Элементы таблиц приближенных межотраслевых балансов 2021–2022 годов
по отрасли строительства**

	ВДС отрасли строитель- ство в 2021 году в теку- щих ценах, млн руб.	ВДС отрасли строитель- ство в 2022 году в теку- щих ценах, млн руб.	пересчет ВДС отрасли через индекс-дефля- тор 2022 года в ценах 2021 года	Изменение, %
1	6379,724	10516,36	9782,664	153,3399
2	3664,948	630,9818	586,9598	16,0155
3	4479,38	17527,27	16304,44	363,9887
4	3664,948	3785,891	3521,759	96,09302
5	1628,866	14,02182	13,04355	0,800775
6	3549,57	1402,182	1304,355	36,74685
7	1459,192	1963,055	1826,097	125,1444
8	3664,948	210,3273	195,6533	5,338501
9	1628,866	7,010909	6,521776	0,400388
10	1221,649	560,8727	521,7421	42,70801
11	0,006787	7,010909	6,521776	96093,02
12	3685,308	140,2182	130,4355	3,539338
13	10,8591	140,2182	130,4355	1201,163
14	1018,041	70,10909	65,21776	6,406202
15	610,8246	2804,364	2608,71	427,0801
16	0,006787	2103,273	1956,533	28827907
17	2375,429	701,0909	652,1776	27,45515
18	0,006787	21,03273	19,56533	288279,1
19	0,006787	70,10909	65,21776	960930,2
Итого	28530,8	36061,7	33545,77	117,5774

Вывод. В целом, увеличение валового регионального продукта Алтайского края произошло в 2022 году не за счет ведущих отраслей, таких как сельское хозяйство и отрасли обрабатывающие производства, а за счет отраслей, вносящих скром-

ный вклад в валовой региональный продукт региона. Лишь одна ведущая отрасль оптовая и розничная торговля сохранила свое положение, увеличив добавочную стоимость на 11,5% по сравнению с 2021 годом.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Статистический ежегодник. Алтайский край. 2023: Стат. Сборник / Управление Федеральной службы государственной статистики по Алтайскому краю и Республике Алтай. Барнаул, 2024. С. 120–121.
2. Основы региональной экономики: учебник для вузов / А. Г. Гранберг. М., 2004. 495 с.
3. Кузьмин П. И., Мищенко В. В., Юдинцев А. Ю., Дубина И. Н. Межотраслевой баланс региона как инструмент принятия качественных управленческих решений // Экономика Профессия Бизнес. 2026. № 1.
4. Машунин Ю. К., Машунин И. А. Организация управления, моделирование и прогнозирование развития экономики региона // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2016. № 1 (45).
5. Официальный сайт Росстата. Межотраслевой баланс 2021 года. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 13.02.2026).
6. Масакова И. Д. Российская практика составления таблиц затраты-выпуск: проблемы и перспективы развития // Проблемы прогнозирования. 2019. № 2. С. 14–26.
7. Ершов Ю. С., Темир-Оол А. П. Некоторые особенности регионализации моделей межотраслевого баланса: информационные аспекты // Мир экономики и управления. 2022. Том 22, № 4. С. 26–41.

8. Моделирование народнохозяйственных процессов: учебное пособие для экон. вузов и факультетов / под ред. В. С. Дадаева. М., 1973. С. 137–158.
9. Узяков М. Н. Проблемы построения межотраслевой модели равновесия российской экономики // Проблемы прогнозирования. 2000. № 2. С. 1–14.
10. Михеева Н. Н. Новые региональные пропорции: Результаты пересчета валового регионального продукта // Проблемы прогнозирования, 2022. № 3 (192). С. 78–88.
11. Лукин Е. В. О роли межотраслевого баланса в государственном регулировании экономики. Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2017. Том 10, № 3. С. 41–58.

REFERENCES

1. Statistical Yearbook. Altai Krai. 2023: Stat. collection / Department of the Federal State Statistics Service for Altai Territory and the Altai Republic. Barnaul, 2024. Pp. 120–121.
2. Fundamentals of Regional Economics: Textbook for Universities / A. G. Granberg. Moscow, 2004. 495 p.
3. Kuzmin P. I., Mishchenko V. V., Yuditsev A. Yu., Dubina I. N. Interindustry Balance of a Region as a Tool for Making High-Quality Management Decisions. Economics Profession Business. 2026. No. 1.
4. Mashunin Yu. K., Mashunin I. A. Organization of Management, Modeling, and Forecasting of Development of Economy of the Region. Regional Economics and Management: Electronic Scientific Journal. 2016. No. 1 (45).
5. Official website of Rosstat. Input-Output Balance 2021. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (date of access: 13.02.2026).
6. Masakova I. D. Russian Practice of Compiling Input-Output Tables: Problems and Development Prospects. Problems of Forecasting. 2019. No. 2. Pp. 14–26.
7. Ershov Yu. S., Temir-Ool A. P. Some Features of the Regionalization of Input-Output Balance Models: Information Aspects. The World of Economics and Management. 2022. Vol. 22, No. 4. Pp. 26–41.
8. Modeling of National Economic Processes: A Textbook for Economic Universities and Faculties / Ed. By V. S. Dadayan. Moscow, 1973. Pp. 137–158.
9. Uzyakov M. N. Problems of Building an Interindustry Equilibrium Model of the Russian Economy. Problems of Forecasting. 2000. No. 2. Pp. 1–14.
10. Mikheeva N. N. New regional proportions: Results of recalculation of the gross regional product. Problems of Forecasting. 2022. No. 3 (192). Pp. 78–88.
11. Lukin E. V. On the role of interindustry balance in state regulation of the economy. Economic and social changes: facts, trends, forecast. 2017. Vol. 10, No. 3. Pp. 41–58.

Поступила в редакцию: 16.02.2026.

Принята к печати: 30.04.2026.

УДК 330.146:005.511:004
DOI 10.14258/epb202624

ФОРМИРОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ЭЛЕМЕНТОВ ЮНИТ-ЭКОНОМИКИ В БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИИ

С. В. Лепешкина, Н. О. Деркач, А. А. Мартенс

Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

Статья содержит исследование сущности юнита и юнит-экономики с позиции детализации получения дохода бизнесом, рассматривается как эволюция данных понятий, так и различные подходы к определению с позиции российских ученых. На основании статистического анализа деятельности бизнеса России и Алтайского края делается вывод о необходимости внедрения новой парадигмы принятия управленческих решений в части осуществления бизнес-планирования. С опорой на существующие исследования в данной области и собственный концептуальный анализ в работе предложен методический подход по интеграции юнит-экономики в процесс планирования бизнеса с учетом адаптации применения на различных уровнях управления. Подход состоит из четырех этапов, каждый из которых может быть рассмотрен как самостоятельное управленческое решение. Первый этап предполагает выявление основных юнитов бизнеса, второй — формирование архитектуры данных, третий — организацию процесса осуществления моделирования и планирования, четвертый этап обращен на адаптацию предлагаемой методики в функционале бизнеса, анализ и адаптацию. В работе также приводятся примеры использования дополнительных методических подходов на различных уровнях управления в контексте применения юнит-экономики.

Ключевые слова: юнит, юнит-экономика, бизнес, цифровая трансформация, цифровизация, синтез, моделирование, планирование, интеграция, уровень корпоративного управления.

FORMATION OF A METHODOLOGICAL APPROACH TO USING UNIT-ECONOMICS ELEMENTS IN BUSINESS PLANNING

S. V. Lepeshkina, N. O. Derkach, A. A. Martens

Altai State University (Barnaul, Russia)

The article contains a study of the essence of a unit and unit-based economics, from the perspective of detailing the income generation of a business, and examines both the evolution of this concept and various approaches to its definition from the perspective of Russian scientists. Based on a statistical analysis of business activities in Russia and the Altai Territory, the article concludes that it is necessary to introduce a new paradigm for making managerial decisions in the field of business planning. Drawing on research in this area and conducting a conceptual analysis, the article proposes a methodological approach for integrating unit-based economics into the business planning process, taking into account the adaptation of its application at various levels of management. The approach consists of four stages, each of which can be considered as an independent management decision. The first stage involves identifying the main business units, the second stage involves creating a data architecture, the third stage involves organizing the modeling and planning process, and the fourth stage is aimed at adapting the proposed methodology to the business pre-timeliness. The paper also provides examples of the use of additional methodological approaches at various management in the context of application of unit economics.

Keywords: unit, unit economics, business, digital transformation, digitalization, synthesis, modeling, planning, integration, corporate management level.

Введение. С развитием искусственного интеллекта меняется не только мир, который нас окружает, но и уклад ведения бизнеса. Современное ведение бизнеса в настоящее время находится в состоянии перехода от традиционных методов принятия управленческих решений к инновационным, основанным на использовании ассистентов, в качестве которых выступает ИИ, а также изменении скорости принятия решений и реагировании на складывающиеся ситуации. Одним из ключевых направлений управленческой деятельности является удержание и рост экономической эффективности бизнеса, что и обуславливает развитие новых инновационных подходов к управлению.

Одним из наиболее быстро развивающихся направлений использования инновационных подходов является применение юнит-экономики. Еще в 1990-х годах в экономику было введено понятие юнита. Данное нововведение было связано с развитием интернет-бизнеса и продуктов в области IT-технологий. Главным был вопрос: «Почему объемы бизнеса растут, а прибыль снижается»? Необходимо было определить, что же является наименьшей единицей бизнеса и «зерном прибыльности» компании. Базой создания юнит-экономики явилась неоклассическая микроэкономика, которая использовала понимание спроса и предложения, выручки и издержек на уровне товара или клиента. Кроме того, важную роль в формировании данного подхода сыграла теория транзакционных издержек О. Уильямсона, в которой утверждается, что фирма (как иерархия с позиции организации бизнеса и бизнес-процессов) стремится снизить затраты, связанные с организацией и обеспечением перехода права собственности на товар (услугу), что рассматривается отдельно от издержек на производство данного товара или услуги.

Юнит — термин, который появился в ответ на потребность интернет-сервисов и стартапов быстро оценивать эффективность маркетинга и оценку бизнес-модели. Сторонники маржинального анализа высказывались о необходимости определения доходности каждой дополнительно проданной единицы бизнеса.

Развитие компьютерных и интернет-технологий позволило проводить анализ в более мелких деталях, обрабатывать более крупные массивы данных. Д. Скок и А. Мориа [1] стали истинными проводниками модели юнит-экономики, используя данный подход в расчете показателей для стартапов кремниевой долины. Именно Д. Скок вывел золотое правило юнит-экономики — соотношение 3:1 (LTV к САС), или можно привести следующую интерпретацию: полученная прибыль от клиента должна в три раза превышать маркетинговые за-

траты на привлечение одного клиента. Именно это соотношение стало стандартом для венчурных инвесторов. А. Мориа, в свою очередь, осуществлял критику ванильных метрик (количество просмотров, скачиваний, общий объем выручки без учета затрат и т. д.) и предлагал в качестве альтернативы действенные метрики, к которым с точки зрения юнит экономики относил пожизненную ценность клиента, стоимость привлечения клиента, средний доход на пользователя). Основная логика осуществления деятельности фирмой представлена на рисунке 1 и отражает концепцию сохранения добавленной стоимости, произведенной бизнесом.



Рис. 1. Логика формирования результата успешной бизнес-модели

Результаты исследования и обсуждение.

В настоящее время подход юнит-экономики стал широко внедряться в российский бизнес и российскую науку, но несмотря на данный факт, отсутствует четкое понимание самой концепции, подходов к определению юнита. Различные авторы достаточно широко предлагают свои подходы, которые во многом зависят от контекста (стартап, бизнес, цифровой бизнес и т. д.). Одни фокусируются на ценности продукта, другие — на транзакции, третьи на прибыльности. Среди отечественных ученых значимое место занимают такие представители, как М. В. Вахорина [2, 3], которая первая провела анализ юнитов как минимального показателя бизнеса; Д. Ханин, И. Красинский [4] — эксперты, осуществляющие продвижение данного подхода среди бизнес-сообщества, разработавшие калькулятор-юнит экономики и шаблоны, позволяющие оценивать ключевые метрики. Среди других авторов, раскрывающих вопросы юнит-экономики, можно выделить А. С. Аленикова, А. Б. Жданову, Е. В. Васильеву, М. В. Денисова [5–7], рассматривающих базовые аспекты данного подхода, такие как особенности расчета метрик в зависимости от вида бизнеса, сходимость юнит-экономики, а также понимание использования в управленческом учете. Большинство отечественных ученых рассматривают юнит-экономику с проектной деятельностью, в тоже время существует подход к определению юнит-экономики с позиции управленческого учета, где под юнитом понимается объект учета.

Таким образом, в отечественной научной литературе сформировалось два подхода, которые в общем виде можно схематично представить:



Рис. 2. Подходы к определению юнита

Главное в понимании подхода — это определить, какая концепция юнит-экономики используется в бизнесе, что считать юнитом — результат или объект учета. В данном ключе необходимо отметить, что подход должен различаться в зависимости от организационных особенностей бизнеса, которые претерпевают изменения и подстраиваются под действующие экономические условия функционирования. Если говорить о действующем бизнесе, то более уместным можно считать использование подхода, основанного на экономическом анализе.

А. Б. Жданова, О. Б. Юдахина, Л. М. Борисова [8], опираясь на исследования отечественных и зарубежных ученых и их понимание сходимости, как соотношение показателей САС и LTV в своей статье «Уровни сходимости экономики» определили трехуровневый подход сходимости юнит-экономики, расширив применение данного вида анализа для различных типов бизнеса, а не только для стартапов. Авторы обращают внимание на то, что в финансовой модели должны быть учтены особенности организации бизнеса, а значит и на его финансовой модели, при этом системообразующим показателем является прибыль на одного платящего клиента. По сути, сходимость юнит-экономики — это проверка того, как работает модель. Три уровня — это продукт, клиент, бизнес. Отличие продукта от клиента заключается в том, что клиент может сделать несколько заказов, что и определит средний чек, а значит, позволит произвести расчеты юнит-экономики по продукту. Однако переход от уровня к уровню требует дополнительного изучения, так как сходимость по продукту будет зависеть от сходимости по клиенту, а не наоборот, как описано в модели. Следует заметить, что данный вопрос является дискуссионным, что как раз и может быть объяснено различиями в организации бизнеса и требует дополнительного уточнения. По мнению авторов данной статьи, для более эффективного и обоснованного использования по-

казателей юнит-экономики необходимо обратить внимание не только на способ организации бизнеса, но и на основные бизнес-процессы.

Современный бизнес — это, как правило, достаточно сложная система, включающая различные бизнес-процессы и во многом зависящая от внешних факторов. Особенностью является смешанный характер этой системы: с одной стороны, бизнес функционирует в условиях рыночной конкуренции, а с другой — переплетается с государственным регулированием. Динамика бизнеса определяется цифровизацией экономики, степенью ее интеграции в глобальные или локальные экономические процессы. Ключевой задачей бизнеса является формирование цепочек создания стоимости, а также адаптация к меняющимся технологическим условиям, экологическим и социокультурным трендам.

Цифровая трансформация определяет парадигму современного бизнеса — от момента операционной деятельности до момента взаимодействия клиента и реализации продукта (создание цепочек стоимости). Именно она меняет сложившееся понимание выручки, но при этом не противоречит действующему законодательству. Согласно ФСБУ № 2/9 [9], доходами от обычных видов деятельности является выручка от продажи продукции и товаров, поступления, связанные с выполнением работ, оказанием услуг. Один из пунктов признания доходов (а именно выручки) — подтверждение перехода права собственности (о чем в том числе и говорится в теории транзакционных издержек) и расходы, которые произведены или будут произведены в связи с этой операцией, могут быть определены. В мультипродуктовом бизнесе, согласно данному же положению, предприятия показывают выручку по каждому продукту в отдельности, если она превышает 5% от общей суммы, что не усложняет систему учета в бизнесе и не перегружает его дополнительной информацией. Таким образом, на уровне нормативно-правового ре-

гулирования деятельности организаций внедрение подходов юнит-экономики не вызывает юридических противоречий.

Необходимость обращения к формированию методики использования подходов юнит-экономики обусловлена несколькими причинами, среди которых особо можно выделить две:

- 1) высокий уровень цифровизации сервисов и цифровой трансформации бизнеса в контексте использования маркетинговых каналов;

- 2) региональный уровень убыточного бизнеса.

Как следует из рисунка 3, доля убыточных предприятий претерпевает незначительные изменения в целом по России, в Алтайском крае она снижается за исследуемый период, но тем не менее остается достаточно высокой. Среди основных причин убыточности экономисты чаще всего называют высокие ставки заемных источников финансирования, рост налоговой нагрузки, рост издержек.

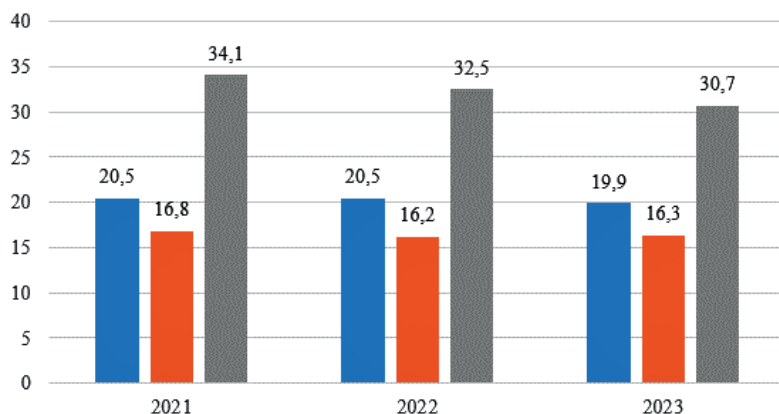


Рис. 3. Доля убыточных малых и средних предприятий в России и Алтайском крае в 2021–2024 г., % [10]

Малое и среднее предпринимательство играет ключевую роль в экономике Алтайского края, доля которого в формировании валового регионального

продукта в 2023 году составила 35,6%. Алтайский край занимает 2-е место в Сибирском федеральном округе по доле малого и среднего бизнеса в ВРП.



Рис. 4. Финансовый результат организаций Алтайского края по видам деятельности в 2022–2024 гг., % [10]

На рисунке 4 отражен финансовый результат деятельности организаций Алтайского края, не связанных с отраслевым давлением (коммунальные услуги, транспорт) и являющихся характерными для экономики данного региона. Эти данные подтверждают необходимость разработки для бизнеса новой парадигмы осуществления планирова-

ния и управления бизнеса, основанного на юнит-экономике.

Целью общеметодического подхода к внедрению в систему управления бизнеса юнит-экономики заключается в повышение обоснованности решений, систематизации процесса для стимулирования роста прибыльности, оптимизации затрат,

связанных с продвижением продукта (маркетинговых затрат), преодолении вызовов, связанных с организационной структурой бизнеса.

Используя методы анализа, синтеза и декомпозиции, объединяя вышепроведенный анализ эволюции и подхода к определению юнита, а также используя трехуровневый подход, предложенный А. Б. Ждановой, О. Б. Юдахиной, Л. М. Борисовой [8], можно сформулировать инновационную методическую концепцию адаптации применения юнит-экономики при планировании деятельности бизнеса на различных уровнях корпоративного управления.

На рисунке 5 представлены основные этапы внедрения подходов юнит-экономики в один из элементов управления, а именно в планирование деятельности организации. В данном случае предложено использовать 4-этапную схему внедрения. Следует заметить, что данный подход является общеметодическим и при необходимости может быть детализирован исходя из потребностей бизнеса. В целом предложенные в методике этапы соответствуют логике принятия управленче-

ских решений в условиях трансформации и в большей степени направлены на выявление действий, а главное — вызовов, с которыми может столкнуться бизнес.

Уровень сложности каждого этапа, так же, как и необходимость детализации, в том числе и с точки зрения выделения вызовов, зависят от нескольких факторов, среди которых можно выделить:

- отраслевая принадлежность;
- организационно-правовая форма;
- экономическое состояние;
- стиль руководства;
- действующая система планирования.

Каждый этап предложенной методики является самостоятельным управленческим решением и содержит базовые действия.

Первый этап предполагает выявление основных юнитов, которые будет использовать бизнес для системы планирования. Как было указано ранее в исследовании (рис. 2), под юнитом с точки зрения экономического анализа мы понимаем базовую единицу бизнеса, которая генерирует доход.

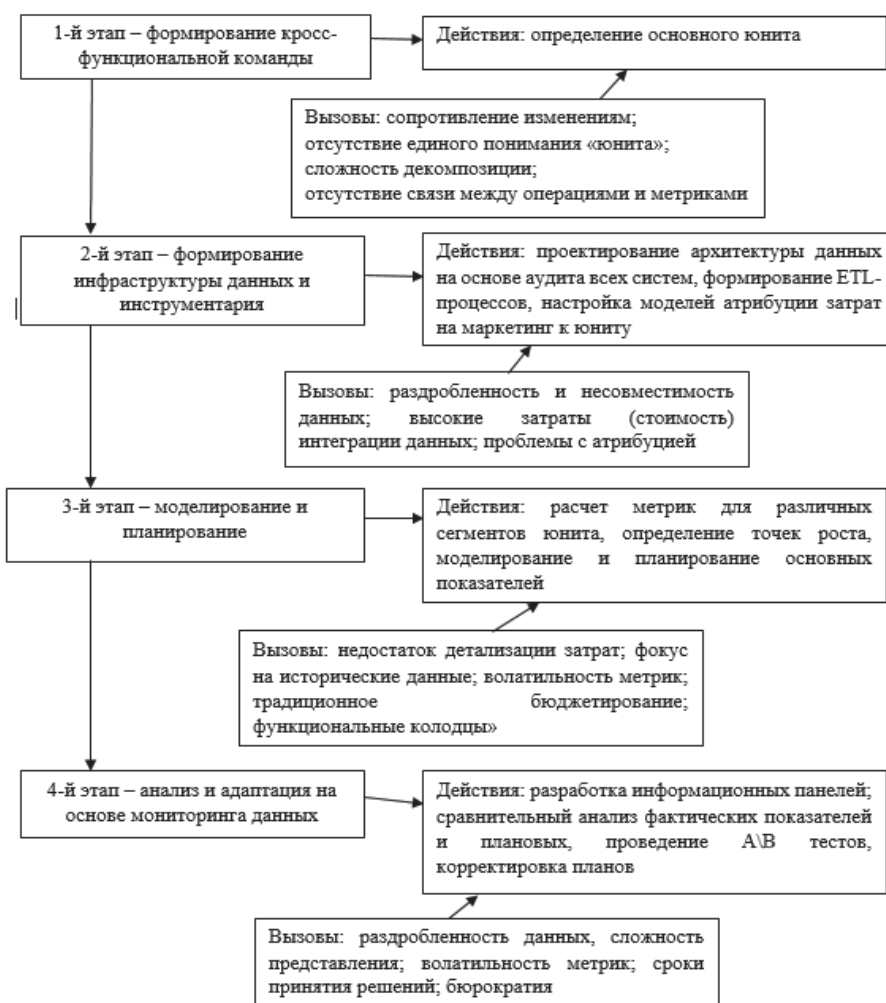


Рис. 5. Методика интеграции подходов юнит-экономики в систему планирования бизнеса

Юнит зависит от вида бизнеса и может представлять собой как одну продажу товара или, если говорить более широко, одну транзакцию, так и одного клиента, одну подписку, единицу времени и т. д. Именно на этом этапе можно наблюдать наиболее важный вызов для бизнеса, заключающийся в определении юнита, а как следствие и сложность декомпозиции бизнеса — перестраивание сложных бизнес-процессов на более мелкие, что в свою очередь коренным образом меняет связи между операциями (с позиции реализации бизнес-процесса) и метриками (показателей, измеряющих эффективность бизнеса), вызывая дополнительные затраты, связанные с реализацией бизнес-модели деятельности.

Второй этап предполагает формирование архитектуры данных, необходимых для интеграции юнит-экономики в систему планирования. На этом этапе обязательно проводится аудит всех систем, используемых в бизнесе (ERM, CRM, локальные базы данных и т. д.), при этом происходит оценка как качества данных, так и степень их детализации (гранулярности). ETL-процессы представляют собой сбор данных из различных источников, дальнейшую обработку извлеченных данных и приведение их к единому формату, загрузку данных в систему для анализа. Модель атрибуции затрат (то есть разнесение ценности между различными маркетинговыми каналами) является сложной экономической операцией с точки зрения соблюдения принципа паритетности. От того, как будет сформирована модель атрибуции, будет зависеть дальнейшее построение бизнес-процессов в части распределения затрат для целей планирования направления денежных ресурсов в тот или иной мар-

кетинговый канал для повышения эффективности деятельности, а значит, и итоговой результативности бизнеса, что и объясняет появляющиеся вызовы, среди которых можно отметить раздробленность и несовместимость данных, высокие затраты (стоимость интеграции), проблемы с атрибуцией.

Третий этап направлен на организацию процесса осуществления моделирования и планирования, что вызывает необходимость рассмотрения применения юнит-экономики на различных уровнях корпоративного управления. Основные элементы представлены в таблице 1.

Деление по уровням корпоративного управления позволяет более качественно рассчитывать метрики для различных сегментов юнита, исходя из предложенных в таблице субъекта и объекта управления и детализированных направлений адаптации и применения. Используя данный подход, можно более точно определять возможные точки роста, а также понимать объекты моделирования и формирование плановых показателей на каждом уровне корпоративного управления. К выделенным на данном этапе вызовам можно отнести: недостаток детализации затрат, использование исторических данных (то есть уже свершившихся, которые уже были учтены) и слабую возможность оперировать прогнозными значениями, традиционное бюджетирование, которое ранее использовалось в бизнесе и переход на более актуальную модель, а также наличие «функциональных колодцев» — изолированной работы различных подразделений бизнеса, которые сосредотачиваются только на своем функционале без взаимной интеграции в общую бизнес-модель организации.

Таблица 1

Адаптация применения юнит-экономики на различных уровнях корпоративного управления¹

Уровень корпоративного управления	Субъект управления	Объект управления*	Адаптация	Применение
Стратегический	Топ-менеджмент	Бизнес	Агрегирование и стандартизация для различных бизнес-юнитов	Портфельный анализ; Сделки слияния и поглощения; Целеполагание в разрезе ключевых для бизнеса метрик
Тактический	Руководитель продуктового направления, менеджеры по маркетингу	Продукт	Фиксация и конкретизация юнита	Приоритизация продукта, формирование ценовой политики, маркетингового бюджета
Операционный	Продакт-менеджер, руководители команд продаж	Клиент	Декомпозиция до самых мелких элементов, влияющих на доходность	Оптимизация воронки продаж.

¹ Источник: составлено авторами на основании статьи А. Б. Ждановой, О. Б. Юдахиной, Л. М. Борисовой [8].

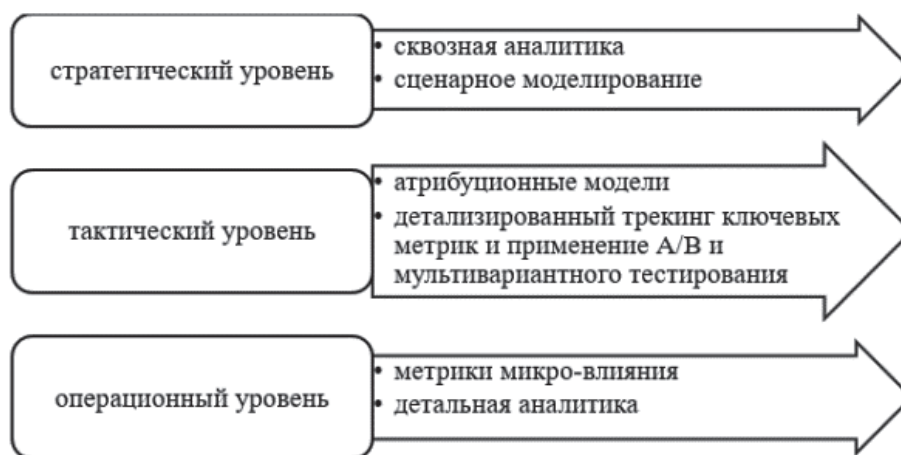


Рис. 6. Примеры использования дополнительных методических подходов на различных уровнях управления в контексте применения юнит-экономики

Для реализации данного этапа могут быть применены дополнительные методические подходы, указанные в рисунке 6.

Четвертый этап касается адаптации предлагаемой методики в функционале бизнеса, анализ и адаптацию. Важно видеть, какие цели были поставлены и как они были достигнуты или не достигнуты, а также факторы, которые повлияли на достижение плановых показателей. На данном этапе логично проведение А/В анализа, который в данном случае предполагает сравнение двух версий элемента для определения наиболее оптимальной с точки зрения роста ключевых метрик. В этом ключе основным вызовом будет волатильность (изменчивость) метрик, которые могут существенно влиять на принятие решений. Среди вызовов также можно отметить бюрократию и сроки принятия решений, которые следуют за трансформацией бизнес-процессов.

Заключение. Для коммерческих организаций использование подходов юнит-экономики позволяет дополнить классический финансовый учет, делая управленческие процессы более прозрач-

ными и понятными для регулирования. С точки зрения формирования механизма планирования деятельности организаций наиболее подходящим подходом к характеристике понятия «юнит» является определение с позиции экономического анализа, а именно — базовая единица бизнеса, которая генерирует доход. В этом случае объектом управления является распределение постоянных и переменных затрат, понимание доходности бизнеса. В условиях того, что ключевой задачей бизнеса является создание цепочек стоимости, а одним из важнейших факторов его существования — цифровизация и внедрение искусственного интеллекта, процесс планирования должен быть пересмотрен с точки зрения более детализированного формирования показателей и возможностей их гибкой коррекции. На основании вышесказанного был предложен методический подход внедрения элементов юнит-экономики в систему планирования деятельности организаций, который включает в себя поэтапное введение системы показателей, основанных на использовании экономических единиц.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. David Skok. The Art and Science of Measuring the Impact, Success, and Failure of All Projects, Products, and Services. URL: <https://www.forentrepreneurs.com/startup-roadmap/> (дата обращения: 17.12.2025).
2. Вахорина М. В. Практика применения системы показателей юнит-экономики с целью масштабирования бизнеса // Научные исследования и разработки. Экономика. 2024. Т. 12. № 1. С. 41–44.
3. Вахорина М. В. Юнит-экономика как инструмент управления бизнес-рисками // Научные исследования и разработки. Экономика. 2023. Т. 11. № 3. С. 46–49.
4. Красинский И. Ожидания собственника бизнеса VS реальность. 2015. URL: <https://spark.ru/startup/546dae36cfa4a/blog/9318/iliya-krasinskij-ozhidaniya-sobstvennikabiznesa-vs-realnost/> (дата обращения: 17.12.2025).
5. Алеников А. С. Сущностные аспекты юнит-экономики и ее применение в проектной деятельности // Экономический анализ: теория и практика. 2023. Т. 22. № 5 (536). С. 933–953.

6. Васильева Е. В., Лосева В. В. Воронка онлайн-продаж как аналитический инструмент управления эффективностью бизнеса // Управление. 2019. Т. 7. № 3. С. 63–74.
7. Денисов М. В. Экономическая теория транзакционных издержек в учениях Оливера Уильямсона // Прогрессивная экономика. 2024. № 5. С. 248–256. https://doi.org/10.54861/27131211_2024_5_248 /
8. Жданова А. Б., Юдахина О. Б., Борисова Л. М. Уровни сходимости юнит-экономики // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2024. № 68. С. 146–161.
9. Федеральный стандарт бухгалтерского учета ФСБУ № 9/20 «Доходы»: Приказ Минфина России от 16.05.2025 № 56н. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_511967/2ff7a8c72de3994f30496a0ccb1ddafdaddf518/#dst100007 (дата обращения: 19.12.2025).
10. Малое и среднее предпринимательство в России. 2024: стат. сб. / М 19 Росстат. М., 2024. 97 с.

REFERENCES

1. David Skok. The Art and Science of Measuring the Impact, Success, and Failure of All Projects, Products, and Services. URL: <https://www.forentrepreneurs.com/startup-roadmap/> (date of access: 17.12.2025).
2. Vakhorina M. V. The practice of using the unit-economy indicator system to scale business. Scientific Research and Development. Economics. 2024. Vol. 12. No. 1. Pp. 41–44.
3. Vakhorina M. V. Unit-economy as a tool for managing business risks. Scientific Research and Development. Ekonomika. 2023. Vol. 11. No. 3. Pp. 46–49.
4. Krasinsky I. Expectations of a Business Owner VS Reality. 2015. URL: <https://spark.ru/startup/546dae36cfa4a/blog/9318/iliya-krasinskij-ozhidaniya-sobstvennikabiznesa-vs-realnost/> / (date of access: 17.12.2025).
5. Alenikov A. S. Essential aspects of unit-based economics and its application in project activities. Economic Analysis: Theory and Practice. 2023. Vol. 22. No. 5 (536). Pp. 933–953.
6. Vasilyeva E. V., Loseva V. V. Online sales funnel as an analytical tool for business performance management. Management. 2019. Vol. 7. No. 3. Pp. 63–74.
7. Denisov M. V. Economic Theory of Transaction Costs in the Teachings of Oliver Williamson. Progressive Economics. 2024. No. 5. Pp. 248–256. https://doi.org/10.54861/27131211_2024_5_248 /
8. Zhdanova A. B., Yudakhina O. B., Borisova L. M. Levels of Convergence of Unit- Economics. Bulletin of Tomsk State University. Economics. 2024. No. 68. Pp. 146–161.
9. Federal Accounting Standart FSBU No. 9/20 «Revenue»: Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation dated 16.05.2025 № 56н. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_511967/2ff7a8c72de3994f30496a0ccb1ddafdaddf518/#dst100007 / (date of access: 19.12.2025).
10. Small and Medium-Sized Businesses in Russia. 2024: Stat. sb. М 19 Rosstat. Moscow, 2024. 97p.

Поступила в редакцию: 15.01.2026.

Принята к печати: 26.02.2026.

УДК 332:1 (571.150):352:796.062
DOI 10.14258/epb202625

О ТРАНСФОРМАЦИИ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ СФЕРОЙ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО ЭТАПА РОССИЙСКОЙ МУНИЦИПАЛЬНОЙ РЕФОРМЫ (НА МАТЕРИАЛАХ АЛТАЙСКОГО КРАЯ)

В. Г. Лякишева¹, Вал. В. Мищенко¹, И. И. Самсонов^{2,3}

¹Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

²Центр спортивной подготовки сборных команд Алтайского края (Барнаул, Россия)

³Алтайский институт труда и права (филиал) Академии труда и социальных отношений
(Барнаул, Россия)

В статье в динамике рассматриваются этапы реформирования местного самоуправления и актуализации его правовых и организационных основ в период 1990–2025 гг., акцентируется внимание на реализации полномочий в сфере физической культуры и спорта (далее — ФКиС). Уделено внимание экспертным подходам к этому важному направлению социальной политики при многообразии территорий страны с учетом их местных особенностей. Включенность авторов в изучаемый процесс способствовала более глубокому погружению в тему и выявлению ряда проблем в данной муниципальной деятельности, вызванных, в том числе, новеллами отраслевого законодательства в области ФКиС и образования. Анализ организационной структуры ряда местных администраций Алтайского края выявил диспропорции при многофункциональной деятельности по направлениям социальной сферы (физкультура и спорт, образование, культура, молодежная политика, туризм). Подчеркнута важность гармонизации законодательства и структурирования муниципальных органов для уменьшения дисбаланса при распределении полномочий, реализуемых на местном уровне в области ФКиС, с учетом опыта экспертов и предложений практиков.

Ключевые слова: местное самоуправление, правовые и организационные основы, структура муниципальных органов, физическая культура и спорт, образование.

ON THE TRANSFORMATION OF APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS IN THE CONTEXT OF THE CURRENT STAGE OF RUSSIAN MUNICIPAL REFORM (BASED ON THE MATERIALS OF THE ALTAI REGION)

V. G. Lyakisheva¹, Val. V. Mischenko¹, I. I. Samsonov^{2,3}

¹Altai State University (Barnaul, Russia)

²Center for sports training of national teams of the Altai region (Barnaul, Russia)

³Altai Institute of Labor and Law (branch) Academy of Labor and social relations (Barnaul, Russia)

The article examines the stages of local government reform and the updating of its legal and organizational foundations in the period 1990–2025, focusing on the implementation of powers in the field of physical education and sports (further PCS). Attention is paid to expert approaches to this important area of social policy in the diversity of the country's territories, taking into account their local characteristics. The involvement of the authors in the process under study contributed to a deeper immersion in the topic and the identification of a number of problems in this municipal activity, caused, among other things, by innovations in sectoral legislation in the field of PCS and education. An analysis of the organizational structure of a number of local administrations in the Altai region revealed imbalances in multifunctional activities in areas of the social sphere (physical education

and sports, education, culture, youth policy, tourism). The importance of harmonizing legislation and structuring municipal bodies to reduce the imbalance in the distribution of powers exercised at the local level in the field of PCS is emphasized, taking into account the experience of experts and proposals of practitioners.

Keywords: local government, legal and organizational framework, structure of municipal authorities, physical education and sports, education.

Введение. Тема исследования различных аспектов многогранной сферы местного самоуправления и муниципального управления не теряет своей актуальности на протяжении многих десятков лет. При этом, с нашей точки зрения, всем участникам данного процесса стоит обратить внимание на взгляды Г. В. Барабашева, метко назвавшего местное самоуправление «трудным дитя России», но при этом отметившего его жизнестойкость, работоспособность, гибкость, разнообразие форм и способность системы приспосабливаться к специфическим условиям [1, с. 8], и руководствоваться ими на деле.

В настоящее время российское местное самоуправление (далее — МСУ) находится на очередном этапе реформирования, связанном с актуализацией его правовых, территориальных и организационных основ. Поэтому авторы считают необходимым рассмотреть выбранную для изучения тему в первую очередь с точки зрения трансформации основ МСУ, опираясь на мнения экспертов в сфере государственного и муниципального управления (далее ГМУ). Среди них можно выделить труды В. Б. Зотова, где «красной нитью» проходит тезис о том, что при реформировании всей системы управления в России приоритетное направление занимает создание и развитие систем эффективного МСУ и муниципального управления [2]. Актуальна его статья о перспективах развития МСУ в свете «новейшего» закона, принятого в марте 2025 г. [3]. Вызывает интерес приуроченная к 30-летию первого российского закона о МСУ статья А. Н. Широкова с историко-политологическим анализом становления и эволюции МСУ [4].

Главным принципом при осуществлении отечественного МСУ является сохранение исторических и иных местных традиций, что очень важно при большом многообразии территорий государства. По данным Росстата на 01.01.2025 в стране функционировало 17051 муниципальное образование, а Алтайский край, несмотря на изменение территориальных основ МСУ и постепенное сокра-

щение числа поселений, на протяжении многих лет занимает 4-е место в РФ по их числу (685)¹.

Для достижения национальных целей и стратегических задач развития Российской Федерации до 2036 года² необходимо реализовать множество приоритетных направлений, в том числе в области ФКиС, что подчеркивает актуальность выбранной для исследования темы. Целью статьи стало изучение правовых и организационных основ МСУ в ходе его реформирования, а также направлений и практики муниципальной деятельности в сфере ФКиС, выявление проблем отрасли и поиск путей их решения.

Административная и муниципальная реформы оказывают влияние на различные сферы нашей жизни, поэтому, наряду с применением методов анализа научных и экспертных взглядов, ознакомления с архивными и актуальными информационными материалами, в том числе с официальных и других интернет-сайтов, одной из основ методологических подходов выступает изучение нормативных правовых документов. В первую очередь рассмотрим в ретроспективе процесс развития правовых и организационных основ ГМУ, а затем более подробно, в контексте изучаемой нами темы управления сферой ФКиС, акцентируем внимание на регламентирование и организацию деятельности в этой отрасли. Применение метода включенного наблюдения позволило осветить практические примеры и выявить ряд характерных проблем при реализации на местах одного из вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения — управление сферой ФКиС в ряде муниципальных образований Алтайского края.

Результаты исследования. В советское время первым правовым актом о МСУ стал Закон СССР от 09.04.1990 № 1417–1 «Об общих началах местного самоуправления и местного хозяйства в СССР», а спустя год был принят Закон РСФСР от 06.07.1991 № 1550-I «О местном самоуправлении в РСФСР». Он устанавливал структуру органов власти, полномочия местных советов и их исполнительных комитетов (позже — администраций) в решении вопро-

¹ Федеральная служба государственной статистики. Официальный сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/MUNST.htm> (дата обращения: 10.10.2025).

² О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202511250024?index=1> (дата обращения: 24.06.2025).

сов местного значения, гарантировал участие в них населения (ряд статей утратил силу по Указам Президента РФ 1993 г., а затем с принятием в августе 1995 г. нового закона о МСУ).

В Конституции Российской Федерации (далее — Конституция РФ), принятой всенародным голосованием 12.12.1993, местному самоуправлению посвящена глава 8, а в контексте нашей темы обратим внимание на гл. 2, где в п. 2 подчеркнуто, что в Российской Федерации «...поощряется деятельность, способствующая укреплению здоровья человека, развитию физической культуры и спорта...»³. Федеральный закон от 28.08.1995 № 154-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (далее — ФЗ № 154) стал первым после принятия Конституции РФ ключевым нормативным актом, заложившим основу современного МСУ. В статье 1 закона был закреплен термин «вопросы местного значения». В соответствии со ст. 6 «Предметы ведения местного самоуправления» п. 2.27 к вопросам местного значения было отнесено «создание условий для развития физической культуры и спорта в муниципальном образовании»⁴. Пришедший на смену Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (далее ФЗ № 131) в гл. 3 «Вопросы местного значения» относит к этим вопросам обеспечение условий для развития на муниципальной территории физической культуры, школьного и массового спорта, организацию проведения официальных физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий⁵.

На новейшем этапе муниципальной реформы Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» (далее — ФЗ № 33) вводит новую модель МСУ в России. Глава 4 «Функциональные основы организации местного самоуправления» (ст. 32, п. 2) к полномочиям органов МСУ по решению вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения, которые могут быть перераспреде-

ны законом субъекта РФ для осуществления органами государственной власти субъекта РФ, относит вопросы, касающиеся изучаемой нами сферы. Это обеспечение условий для развития на территории муниципального образования ФКиС, в том числе содействие развитию и обеспечению массового спорта, развитие детско-юношеского спорта (включая школьный спорт), организацию и проведение официальных физкультурных и спортивных мероприятий муниципального образования⁶. Как мы видим, в новой формулировке к фразе «обеспечение условий» добавляется — «содействие развитию».

Применение метода дедукции способствовало изучению авторами отраслевого законодательства в сфере ФКиС. Базовым законом, регламентирующим исследуемую сферу, ее правовые, организационные, экономические и социальные основы, является Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» (далее — ФЗ № 329). Закон определяет систему управления и основные принципы государственной политики в сфере ФКиС, устанавливает правила подготовки спортсменов и поддержки спорта высших достижений⁷. Деятельность в сфере ФКиС затронута в ряде других правовых актов, к ним относится Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (далее — ФЗ № 273)⁸.

Применение традиционных для региональной экономики методов способствовало изучению законодательства субъекта РФ в сфере ФКиС на примере Алтайского края. Региональное законодательство о ФКиС разработано на основе Конституции РФ, ФЗ № 329, других федеральных нормативных правовых актов, Устава (Основного Закона) Алтайского края от 05.06.1995 № 3 — ЗС (ред. от 06.09.2024 № 57 — ЗС), иных краевых правовых актов. В первую очередь это Закон Алтайского края от 11.09.2008 № 68-ЗС «О физической культуре и спорте в Алтайском крае», устанавливающий правовые, организационные, экономические и социальные основы деятельности в области ФКиС в регионе⁹. Ряд вопросов сферы ФКиС отра-

³ Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Собрание законодательства РФ. 01.07.2020. № 31. Ст. 4398.

⁴ Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 28.08.1995 № 154-ФЗ (утр. силу с 01.01.2009) // Российская газета. № 171. 1 сентября 1995 г.

⁵ Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 20.03.2025 № 33-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. 2003. № 40. Ст. 3822.

⁶ Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти: Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 2025. № 12. Ст. 1200.

⁷ О физической культуре и спорте в Российской Федерации: Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ (ред. от 28.11.2025 № 440-ФЗ). URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102118584> (дата обращения: 22.12.2025).

⁸ Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 15.10.2025 № 377-ФЗ). URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001201212300007> (дата обращения: 22.12.2025).

⁹ О физической культуре и спорте в Алтайском крае: Закон Алтайского края от 11.09.2008 № 68-ЗС (ред. от 02.04.2025 № 15-ЗС) // Сборник законодательства Алтайского края. 2008. № 149, ч. 1.

жен в Законе от 04.09.2013 № 56-ЗС «Об образовании в Алтайском крае»¹⁰.

На муниципальном уровне главные вопросы управления территорией, структура органов МСУ, организация их деятельности и перечень вопросов местного значения конкретизируются в уставах муниципальных образований с учетом местных особенностей и традиций. В столице Алтайского края — городе Барнауле первый устав был разработан с учетом требований ФЗ № 154 и принят решением Барнаульской городской Думы (далее БГД) от 16.11.1995 № 169, а в основу этого важного документа был положен проект устава города Барнаула, подготовленный по закону РСФСР в период 1992–1993 гг. [5]. В первой «мини-конституции» города, наряду с основами городского самоуправления, перечень вопросов местного значения (ст. 32) содержал п. 1.27 «создание условий для развития физической культуры и спорта в городе». А статья 89 «Полномочия городской администрации в области социально-культурного обслуживания», наряду с компетенциями в иных сферах, включала полномочия по осуществлению управления физкультурно-спортивными учреждениями, обеспечение их материально-технического снабжения, назначение и освобождение от должности их руководителей. Вопросы управления сферой ФКиС были включены и в следующие уставы города, принятые в 2005 г. и в 2008 г. в соответствии с ФЗ № 131 и его новыми редакциями. В данный момент действует Устав городского округа — города Барнаула Алтайского края от 28.02.2018 (далее — Устав города)¹¹. В соответствии с актуальным законодательством к вопросам местного значения городского округа п. 23 ст. 13 отнесены: «обеспечение условий для развития на территории городского округа физической культуры, школьного спорта и массового спорта, организация проведения официальных физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий городского округа». В пункте 15 ст. 15 прописаны права органов МСУ на решение вопросов, не отнесенных к вопросам местного значения городского округа, в их числе оказание содействия развитию ФКиС инвалидов, лиц с ограниченными возможностями здоровья, адаптивной физической культуры и адаптивного спорта. Полномочия администрации города в области социально-культурного обслуживания населения (ст. 56, пп. 7, 11–14) установлены в соответствии с ФЗ № 131 и актуализированы по ФЗ № 33.

Рассмотрев правовую базу изучаемой деятельности, отметим ряд подходов к основным направлениям регулирования вопросов развития ФКиС, выделяемых специалистами в управлении различными сферами муниципальной деятельности. Этим вопросам уделено внимание в работах В. В. Новокрещенова, М. С. Расина, С. С. Филиппова, С. Н. Юрковой [6–9] и других исследователей сферы ФКиС.

Специалисты отмечают основные направления муниципального регулирования вопросов развития ФКиС: финансирование мероприятий в области ФКиС; содержание физкультурно-оздоровительных, спортивных сооружений, находящихся в собственности муниципального образования; создание условий для развития ФКиС в сельской местности (как особая проблема); оказание адресной финансовой поддержки негосударственным физкультурно-спортивным организациям; поддержка международных связей физкультурно-спортивных организаций; поощрение меценатства и благотворительности в сфере ФКиС; поддержка физкультурно-оздоровительных и спортивных организаций и сооружений, укрепление их материально-технической базы: льготы спортсменам, работникам, налогоплательщикам, вкладывающим средства в развитие ФКиС [2, с. 98]. По мнению экспертов, необходимо принимать во внимание территориальную дифференциацию нашей страны и разновидности муниципальных образований [9], поэтому при организации деятельности МСУ в сфере ФКиС обязательно должны учитываться местные особенности.

Немного уделим внимания организационной структуре органов управления ФКиС в столице Алтайского края и ряде муниципальных образований региона. Анализ структуры краевых отраслевых органов МСУ показал, что полномочия и функции в исследуемой сфере реализуют подразделения, имеющие разные названия и компетенции. Так, в Барнауле, помимо основных органов МСУ (ст. 32 Устава города): Барнаульской городской Думы, главы города, администрации и Счетной палаты городского округа, в соответствии со ст. 62 образованы и действуют иные органы МСУ, в том числе отраслевые (функциональные) органы, наделенные собственными полномочиями в соответствующих сферах. В их число по ст. 73 входит Комитет по физической культуре и спорту Барнаула как уполномоченный в сфере ФКиС орган МСУ. Более подробно его задачи, полномочия, права, обязанности и организация деятельности прописаны в Положении

¹⁰ Об образовании в Алтайском крае: Закон Алтайского края от 04.09.2013 № 56-ЗС (ред. от 01.11.2025 № 80-ЗС) // Сборник законодательства Алтайского края. 2013. № 209, ч. 1.

¹¹ Устав городского округа — города Барнаула Алтайского края: принят решением Барнаульской городской Думы от 28.02.2018 № 71 (ред. от 06.06.2025 № 515). URL: <https://barnaul.org/pravoportal/ustav.php> (дата обращения: 20.09.2025).

о комитете (решение БГД от 26.12.2008 № 31 в ред. от 25.04.2025 № 506).

Разнообразие названий органов МСУ и структурных подразделений, на которые возложены

функции управления сферой ФКиС, на примере ряда муниципальных образований Алтайского края по состоянию на 01.01.2026 можно проследить в таблице.

Структурные подразделения, наделенные полномочиями в сфере управления физической культурой и спортом в муниципальных образованиях Алтайского края

№ п/п	Муниципальное образование	Краткое наименование органа местного самоуправления (структурного подразделения)
1	Городской округ г. Барнаул	Комитет по физической культуре и спорту города Барнаула
2	Районы г. Барнаула	Комитеты по делам молодежи, культуре, физической культуре и спорту Железнодорожного, Индустриального, Ленинского, Октябрьского и Центрального районов г. Барнаула
3	Городской округ г. Алейск	Комитет по культуре и спорту администрации г. Алейска
4	Городской округ г. Белокуриха	Комитет по физической культуре, спорту и молодежной политике администрации г. Белокуриха
5	Городской округ г. Рубцовск	Управление культуры, спорта и молодежной политики г. Рубцовска
6	Залесовский муниципальный округ	Отдел по спорту, туризму и делам молодежи Управления по социальной политике Администрации Залесовского муниципального округа
7	Змеиногорский муниципальный округ	Отдел по спорту Администрации Змеиногорского муниципального округа
8	Немецкий национальный муниципальный округ	Отдел по спорту Управления по культуре, физической культуре и спорту Администрации Немецкого национального муниципального округа
9	Суетский муниципальный округ	Отдел по образованию, спорту и делам молодежи Администрации Суетского муниципального округа
10	Бийский район	Отдел по спорту управления по социальным вопросам Администрации Бийского района
11	Бурлинский район	Комитет по культуре Администрации Бурлинского района
12	Крутихинский район	Отдел по социально-трудовым отношениям Администрации Крутихинского района
13	Михайловский район	Управление по социальной политике
14	Угловский район	Комитет по социальным вопросам Администрации Угловского района
15	Хабарский район	Отдел по спорту, туризму и молодежной политике Администрации Хабарского района
16	Шелаболихинский район	Отдел по физической культуре и спорту Управления делами Администрации Шелаболихинского района по вопросам организации местного самоуправления, социальной политики и кадрам

*Источник: составлено авторами по информации с официальных сайтов и результатам опроса специалистов, наделенных полномочиями в сфере ФКиС указанных муниципальных образований.

Мы видим, что в органах МСУ различных по видам и другим характеристикам муниципальных территорий для исполнения полномочий в сфере ФКиС создаются как профильные отделы, комитеты, управления, так и многопрофильные структурные подразделения, отвечающие за решение вопросов местного значения в социальной сфере. В их число, наряду с функциями в области культуры, образования, молодежной политики, туризма, входит направление ФКиС.

В качестве примера из «недавнего прошлого» с различным функционалом органов МСУ вспомним организационную структуру администраций районов Барнаула 90-х гг., включающую три самостоятельных отдела: по делам молодежи; по куль-

туре; по физической культуре и спорту, каждый из них возглавляемый профессионалом в своей сфере. Затем, в ходе «оптимизации» МСУ, с 1993 г. было начато постепенное объединение структурных подразделений (см. п. 2 табл.). Считаем подобные объединения не везде и не всегда эффективными и разделяем экспертное мнение о том, что органы МСУ являются ключевыми организаторами деятельности на местах в различных сферах, в том числе в области ФКиС. Тем более что при большой вариативности и отсутствии единого подхода к оргструктуре МСУ огромную роль играют профессиональные компетенции и личная заинтересованность профильных специалистов в развитии определенных направлений работы [9].

Изучая ранее состояние вопроса, мы обозначили ряд проблем в сфере ФКиС, связанных с ее правовым, организационным, финансовым и кадровым обеспечением [10–12]. Подчеркнем, что при недостаточной материально-технической базе отрасли оставляет «желать лучшего» развитие государственного и муниципально-частного партнерства в строительстве спортивных объектов, заслуживают внимание занимающие особое место вопросы организационного характера и подходов к структуре органов МСУ и пр. В условиях трансформации законодательства и нового этапа муниципальной реформы каждая из перечисленных проблем может быть отдельной темой исследования, при этом необходимо учитывать региональную и местную специфику.

В Алтайском крае с большим количеством муниципальных образований, в том числе сельских, процесс управления ФКиС на местном уровне принято рассматривать с позиции 69 муниципальных образований (фактически на 01.01.2026 это 9 городских и 13 муниципальных округов, 47 муниципальных районов).

К сожалению, при анализе вопроса авторы столкнулись с проблемами отсутствия достаточной информационной обеспеченности исследуемой сферы на официальных сайтах ряда муниципальных образований региона. При изучении информации с этих сайтов и опросе специалистов-практиков, ответственных за осуществление управленческих функций в сфере ФКиС, мы нашли расхождения в описании структур муниципальных органов (например, Рубцовск) и с разночтениями в их названиях. Анализ официальных наименований уполномоченных органов в сфере ФКиС выявил как наличие, так и отсутствие в них словосочетаний, связанных с ФКиС, а также различие подходов к формированию функционала создаваемых органов МСУ и их структурных подразделений, моно- или полифункционального характера. Предполагаем, что такие «топонимические подходы» к наименованиям, помимо исторических традиций, могут быть определены «трендом на встраиваемость» ФКиС в более крупное социальное направление управленческой деятельности и установками руководства ФКиС (например, Минспорт России, Минспорт Алтайского края). Возможным объяснением может быть и субъективное отношение к ФКиС как к второстепенной по значимости отрасли (в сравнении с образованием, ЖКХ, транспортной, имущественной и другими сферами). Думаем, что эту проблему обостряет и недостаточное количество специалистов по ФКиС в штатных расписаниях органов МСУ (как правило, в малых городах и сельских поселениях подобные управленческие функции исполняет всего один специалист).

Очевидно, что поставленной национальной цели в области ФКиС, детализируемой в полномочиях органов МСУ по пяти направлениям: осуществление физкультурно-оздоровительных услуг населению; организация подготовки спортивного резерва по дополнительным общеобразовательным программам в области ФКиС; реализация ВФСК «Готов к труду и обороне»; формирование и содержание муниципальных спортивных сборных команд для выступления на официальных краевых физкультурных и спортивных мероприятиях; организация и проведение мероприятий в муниципалитетах, при таком состоянии дел и кадровой политике будет весьма сложно добиться. Тем не менее для решения задачи при наличии в ведении органов МСУ структурного подразделения с профилем ФКиС логично было бы создание специализированных учреждений, осуществляющих услуги населению на муниципальной территории. Однако при проведенном опросе было выявлено отсутствие в 27 муниципальных образованиях региона (Алейский, Бурлинский, Залесовский, Зональный, Крутихинский, Михайловский, Первомайский, Рубцовский, Советский, Чарышский и др.) учреждений, находящихся в ведении органов МСУ или их структурных подразделений в области ФКиС, уполномоченных на решение названных вопросов. Кроме того, опрос выявил, что в двух муниципалитетах (Змеиногорский, Рубцовский) органы МСУ в области образования наделены частью полномочий в области ФКиС по подготовке спортивного резерва (далее ПСР), а двум (Новичихинский, Топчихинский) такие функции не делегированы, но подведомственные организации реализуют данные услуги. Это явление обусловлено возникшей дуальностью зоны ответственности по организации ПСР вследствие принятого решения о гармонизации ФЗ № 329 и ФЗ № 273. В тоже время в большинстве муниципалитетов не урегулирована работа по организации работы с взрослым населением и деятельности Центров тестирования ВФСК «ГТО». Даже в пяти муниципалитетах (Змеиногорский, Ключевский, Кулундинский и др.), где есть инструкторы по спорту, услуги по работе с взрослым населением не включены в муниципальные задания (бюджетные сметы) или специалисты по ФКиС включены в штат органа МСУ.

В условиях дефицита местных бюджетов и кадрового голода выходом из ситуации могло бы стать решение о создании полифункционального органа МСУ по социальному направлению. В этом случае интересным представляется опыт организации работы администраций Залесовского муниципального округа и Михайловского района (пп. 6; 13 табл.). В первом муниципалитете в ведении главы округа находятся все социальные направления

(образование, культура, ФКиС, молодежная политика), а в районе в зону ответственности заместителя главы администрации по социальным вопросам входят Комитет по образованию и молодежной политике и Управление по социальной политике (в его структуру включены два отдела — по спорту; по культуре, а также специалист комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав). На наш взгляд, подобные примеры достойны обсуждения с целью дальнейшей экстраполяции на сельских территориях Алтайского края, что позволит сбалансировать решение вопросов местного значения в социальной сфере (образование, ФКиС, молодежная политика, культура).

В то же время нельзя забывать и о роли личности руководителя органа МСУ полифункционального характера. На практике наблюдается высокий уровень конкуренции между представителями различных сфер муниципального управления. Как правило, весьма трудно соблюсти баланс в принятии решений из-за «крена» в пользу того направления, к которому заведомо более лоялен персональный выбор и профессиональная подготовка руководителя многопрофильного органа, объединяющего вышеназванные вопросы. В случае наделения органа МСУ полифункционального характера функциями и полномочиями учредителя подведомственной организации, возможен конфликт между руководством органа МСУ и директором подведомственной организации. Отсутствие согласованной работы, как правило, возникает при авторитарном и административном ресурсе директора и его преувеличении над должностным положением молодого специалиста органа МСУ, «де-юре» с более высоким статусом, но «де-факто» вынужденного подчиняться распоряжениям директора.

На основании выявленных «коллизий» представляется необходимым привести оргструктуру и (или) наименования упомянутых органов МСУ в соответствии с их полномочиями по решению вопросов местного значения в сферах образования, ФКиС, культуры и молодежной политики. Однако обсуждение подобных вопросов с руководством ФКиС в изучаемых муниципалитетах не позволило на данный момент четко и однозначно сформулировать предложения по наиболее оптимальной структуре органов МСУ в сфере ФКиС, наделенных правом юридического лица. Субъективно на это могли повлиять отсутствие достаточного уровня профессиональной компетенции и стажа работы

у участников проводимого опроса, их низкой самооценки. При этом полагаем, что для реализации национальной цели по вовлечению населения, независимо от возраста, в занятия ФКиС в каждом муниципалитете, необходимо создание как минимум одной организации, основными видами деятельности которой будут услуги (работы) по обозначенным выше пяти основным направлениям решения вопросов местного значения в области ФКиС.

Данные вопросы обозначены авторами для привлечения более пристального внимания и углубленного изучения с целью поиска оптимальных путей ее решения на практике во многих органах МСУ.

По мнению экспертов, серьезной проблемой на всех уровнях власти остается выработка механизмов реализации принятого законодательства применительно к конкретной территории с учетом ее особенностей, тем более в социальной сфере, касающейся каждого человека [13, с. 136–137], поэтому считаем, что данные предложения заслуживают внимания органов государственной и муниципальной власти. В ходе трансформации территориальных основ МСУ тема решения вопросов местного значения, в первую очередь в социальной сфере, должна стать поводом заинтересовать депутатов вновь избираемых представительных органов муниципальных образований. Ведь именно народные избранники наделены полномочиями по утверждению структур местных администраций и принятию «гармоничных» правовых актов и жизненно важных решений, в том числе в части обеспечения условий для развития ФКиС. В рамках современной реформы муниципальные образования должны развиваться как целостный механизм с более эффективной реализацией программ для достижения заявленных целей в сфере государственной социальной политики, одним из приоритетных направлений которой должно быть развитие ФКиС и ЗОЖ.

В регионе действует программа «Развитие физической культуры и спорта в Алтайском крае», утвержденная в декабре 2023 г.¹², разработанная с учетом стратегических приоритетов, целей и задач государственной программы России. В развитие краевого документа на местах принимаются соответствующие муниципальные программы. В Барнауле это программа «Развитие физической культуры и спорта в городе Барнауле», принятая в 2019 г.¹³. В декабре 2025 г. был утвержден важ-

¹² Государственная программа «Развитие физической культуры и спорта в Алтайском крае»: Постановление Правительства Алтайского края от 28.12.2023 №532 (ред. 22.05.2025 №193). URL: <https://docs.cntd.ru/document/407056475> (дата обращения: 23.12.2025).

¹³ Муниципальная программа «Развитие физической культуры и спорта в городе Барнауле»: постановление администрации города Барнаула от 19.12.2019 №2114 (ред. от 07.03.2025 №318). URL: <https://barnaul.org/strategy/programme/> (дата обращения: 23.12.2025).

ный для столицы края документ — Стратегия социально-экономического развития города Барнаула до 2036 года¹⁴. В ней нашли отражение пять ключевых направлений развития городского округа, в том числе по решению задач в сфере ФКиС, связанных с активным долголетием и качеством жизни населения, важность которых трудно переоценить.

Заключение. Приоритеты государственной и муниципальной политики по достижению национальных целей развития России в области ФКиС сформированы в рамках задач по сохранению населения, укреплению здоровья и повышению благополучия людей, поддержки семьи. Важность этого была отмечена на заседании Совета по развитию физической культуры и спорта при Президенте РФ 6 ноября 2025 г. в городе Самаре¹⁵.

В современных условиях основными направлениями развития исследуемой отрасли являются: эффективное использование возможностей ФКиС в оздоровлении населения, формирование

ЗОЖ, создание условий для занятия ФКиС людей с ОВЗ, участников СВО и иных боевых действий, вовлечение жителей, прежде всего детей и молодежи, в систематические занятия ФКиС, достойное выступление спортсменов на российских и международных соревнованиях. Актуальность этого тезиса и всей темы можно подчеркнуть словами, произнесенными в 1912 г. основателем олимпийского движения Пьером де Кубертенем: «О спорт! Ты — мир! Ты устанавливаешь хорошие, добрые, дружественные отношения между народами. Ты — согласие. Ты сближаешь людей, жаждущих единства... О спорт! Ты — мир!» [14]. Считаем, что развитие сферы физкультуры и спорта — то направление и то пространство, с помощью которого люди могут быть более уверены в своих не только настоящих, но и в будущих возможностях, что так необходимо в свете антикризисных целей, стратегий и задач, стоящих перед российскими муниципальными образованияами, регионами и всей страной.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Барабашев Г. В. Местное самоуправление. М, 1996. 352 с.
2. Зотов В. Б., Голованов В. И. Система муниципального управления в схемах: учебное пособие: изд. 4-е, доп. и перераб. М., 2018. 166 с.
3. Зотов В. Б. Будущее местного самоуправления в России // Муниципальная академия. 2025. № 3. С. 6–12.
4. Широков А. Н. Время вспомнить и осмыслить // Муниципальная академия. 2025. № 5. С. 12–23.
5. Краснов С. В., Лякишева В. Г. Устав города Барнаула: история процесса разработки, принятия и трансформации // Известия Алтайского ун-та. 2018. № 2 (100). С. 56–60.
6. Новокрещенов В. В. Правовые основы разграничения полномочий в сфере физической культуры и спорта между органами государственной власти и местного самоуправления в субъекте Российской Федерации // Современный российский менеджмент: состояние, проблемы, развитие. Международная научно-методическая конференция, сборник статей. Пенза, 2005. С. 206–209.
7. Расин М. С., Мальцева Н. А. Физкультурно-спортивная территория — парадигма в развитии массового спорта и физической культуры населения // Теория и практика физической культуры. 2023. № 1. С. 81–83.
8. Филиппов С. С. Организационно-правовые особенности системы управления физической культурой и спортом // Ученые записки университета имени П. Ф. Лесгафта. 2014. № 6 (112). С. 201–207.
9. Галушевский И. С., Юркова С. Н. Организация и развитие физической культуры и спорта на муниципальном уровне в современной России // Конференциум АСОУ: сборник научных трудов и материалов научно-практических конференций. 2021. № 2.
10. Кособокова Д. С., Лякишева В. Г. О функционировании органов власти и местного сообщества по укреплению материально-технической базы сферы физической культуры и спорта и формированию здорового образа жизни // Актуальные вопросы функционирования экономики Алтайского края: сборник статей / гл. ред. Вал. В. Мищенко. Вып. 15. Барнаул, 2023. С. 96–109.

¹⁴ Стратегия социально-экономического развития города Барнаула до 2036 года: решением Барнаульской городской Думы от 23.12.2025 № 630. URL: <https://law-portal22.ru/normativnye-pravovye-akty-barnaulskoy-gorodskoy-dumy/reshenie-ot-23-12-2025-630-ob-utverzhenii-strategii-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-gorodskogo/> (дата обращения: 25.12.2025).

¹⁵ Заседание Совета по развитию физической культуры и спорта. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/by-date/06.11.2025> (дата обращения: 23.12.2025).

11. Самсонов И. И., Малаханов А. Н. О финансовом обеспечении системы подготовки спортивного резерва на муниципальном уровне в современных условиях // Экономика Профессия Бизнес. 2023. № 2. С. 89–99. <https://doi.org/10.14258/epb202325> /
12. Самсонов И. И. О полномочиях органов управления, исполняющих функции и полномочия учредителя организаций системы спортивной подготовки, в условиях гармонизации законодательства // Актуальные вопросы физической культуры и спорта. Томск, 2025. С. 167–172.
13. Настольная книга консультанта по проблемам местного самоуправления / под ред. С. Н. Юрковой, Х. Пюндта, Э. Маркварта. М.; СПб., 2000. 200 с.
14. Лучшие цитаты о спорте. URL: <https://resheto.net/raznosti/860-luchshie-tsitaty-o-sporte> (дата обращения 10.09.2025).

REFERENCES

1. Barabashev G. V. Local self-government. Moscow, 1996. 352 p.
2. Zotov V. B., Golovanov V. I. Municipal governance system in diagrams: study guide: 4th edition, supplemented and revised. Moscow, 2018. 166 p.
3. Zotov V. B. The Future of Local Self-Government in Russia. Municipal Academy. 2025. No. 3. Pp. 6–12.
4. Shirokov A. N. Time to remember and comprehend. Municipal Academy. 2025. No. 5. Pp. 12–23.
5. Krasnov S. V., Lyakisheva V. G. Charter of the city of Barnaul: history of the process of development, adoption and transformation. Bulletin of Altai University. 2018. No. 2 (100). Pp. 56–60.
6. Novokreshchenov V. V. Legal basis for the delimitation of powers in the field of physical culture and sports between state authorities and local governments in a constituent entity of the Russian Federation. Modern Russian management: state, problems, development. International scientific and methodological conference, collection of articles. Penza, 2005. Pp. 206–209.
7. Rasin M. S., Maltseva N. A. Physical culture and sports territory — a paradigm in the development of mass sports and physical culture of the population. Theory and practice of physical education. 2023. No. 1. Pp. 81–83.
8. Filippov S. S. Organizational and legal features of the physical education and sports management system. Scientific Notes of P. F. Lesgaft University. 2014. No. 6 (112). Pp. 201–207.
9. Galushevsky I. S., Yurkova S. N. Organization and development of physical culture and sports at the municipal level in modern Russia. Conference of ASOU: collection of scientific papers and materials of scientific and practical conferences. 2021. No. 2.
1. Kosobokova D. S., Lyakisheva V. G. On the functioning of government bodies and the local community to strengthen the material and technical base of the sphere of physical culture and sports and the formation of a healthy lifestyle. Current issues of the functioning of the economy of Altai region: collection of articles / Ed. Val. V. Mishchenko. Issue 15. Barnaul, 2023. Pp. 96–109.
2. Samsonov I. I., Malakhanov A. N. On financial support for the system of training sports reserves at the municipal level in modern conditions. Economics Profession Business. 2023. No. 2. Pp. 89–99. <https://doi.org/10.14258/epb202325> /
3. Samsonov I. I. On the powers of governing bodies exercising the functions and powers of the founder of organizations of the sports training system, in the context of harmonization of legislation // Current issues of physical education and sports. Tomsk, 2025. Pp. 167–172.
4. Handbook of a consultant on local government issues / Edited by S. N. Yurkova, H. Pündt, E. Marquart. Moscow; St. Petersburg, 2000. 200 p.
5. The best quotes about sports. URL: <https://resheto.net/raznosti/860-luchshie-tsitaty-o-sporte> (date of access: 10.09.2025).

Поступила в редакцию: 19.01.2026.

Принята к печати: 10.03.2026.

УДК 330.562:657.1:687
DOI 10.14258/epb202626

ОСОБЕННОСТИ ПЕРЕХОДА НА НОВЫЙ СТАНДАРТ ПРИЗНАНИЯ ДОХОДОВ (ФСБУ 9/2025 «ДОХОДЫ») В ШВЕЙНОМ ПРОИЗВОДСТВЕ

Т. М. Мезенцева, В. В. Мухин, К. С. Никулина

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)

Статья посвящена комплексному анализу перехода организаций на новый Федеральный стандарт бухгалтерского учета ФСБУ 9/2025 «Доходы». Рассматриваются ключевые отличия от ПБУ 9/99 «Доходы», изменения в классификации доходов, отказ от категории «прочие доходы», переход к концепции контроля вместо перехода права собственности, а также новые подходы к оценке переменных вознаграждений и дисконтированию цены сделки при значительных отсрочках платежа. Особое внимание уделяется специфике применения стандарта в швейной промышленности, где сочетаются как массовое производство типовой продукции, так и индивидуальные заказы. Анализируются условия признания выручки в момент перехода контроля и по мере готовности, порядок определения степени завершенности работ, влияние выбранной методики на финансовый результат и показатели отчетности. Отдельно рассматриваются вопросы отражения непрофильных доходов швейных организаций, формирования учетной политики и раскрытия информации в бухгалтерской отчетности. Сделаны выводы о влиянии ФСБУ 9/2025 на структуру доходов предприятий отрасли и повышение качества представления информации о выручке и связанных с ней показателях.

Ключевые слова: признание выручки, ФСБУ 9/2025, швейное производство, учет доходов, дисконтирование выручки.

FEATURES OF THE TRANSITION TO THE NEW INCOME RECOGNITION STANDARD (FSBU 9/2025 “REVENUE”) IN THE GARMENT INDUSTRY

T. M. Mezenceva, V. V. Mukhin, K. S. Nikulina

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

This article provides a comprehensive analysis of organizations' transition to the new Federal Accounting Standard FSBU 9/2025 “Revenue.” It examines key derogations from PBU 9/99 “Revenue,” changes in income classification, the abandonment of the “other income” category, the transition to a control-instead-of-ownership concept, and new approaches to valuing variable remuneration and discounting the transaction price with significant payment deferrals. Particular attention is paid to the specifics of applying the standard to the clothing industry, which combines both mass production of standard products and custom orders. It analyzes the conditions for revenue recognition at the time of transfer of control and upon completion, the procedure for determining the degree of completion of work, and the impact of the chosen methodology on financial results and reporting indicators. The article also examines the reflection of non-core income of clothing organizations, the formation of accounting policies, and the disclosure of information in financial statements. Conclusions are drawn about the impact of FSBU 9/2025 on the income structure of enterprises in the industry and the improvement of the quality of reporting of revenue and related indicators.

Keywords: revenue recognition, FSBU 9/2025, garment production, income accounting, revenue discounting.

Введение. В мае 2025 года Минфин России утвердил Федеральный стандарт бухгалтерского учета ФСБУ 9/2025 «Доходы»¹. Этот документ заменяет ПБУ 9/99² «Доходы организации» и ПБУ 2/2008 «Учет договоров строительного подряда» и станет обязательным для всех коммерческих организаций, начиная с 1 января 2027 года, однако предприятия вправе применять новый стандарт досрочно с 2026 года. Необходимость реформы обусловлена как внутренними, так и внешними факторами. Прежний стандарт ПБУ 9/99 был принят более 25 лет назад и во многих аспектах отставал от международных практик. Его концепции не предусматривали детального раскрытия информации о контрактных обязательствах, не учитывали временной стоимости денег и прогнозных оценок. Как и принятые ранее федеральные стандарты бухгалтерского учета [1, с. 294], ФСБУ 9/2025 имеет прямые отсылки на некоторые международные стандарты финансовой отчетности. Так, новый ФСБУ 9/2025 сближает российский учет с МСФО 15 «Выручка по договорам с покупателями», усиливая требование к прозрачности, вводя структуру признания выручки и раскрытия информации. В настоящей работе рассматриваются ключевые положения стандарта и анализируется их влияние на швейные предприятия.

Полученные результаты и их обсуждение.

Рассматривая основные нововведения по ФСБУ 9/2025, в первую очередь, следует обратить внимание на то, что Стандарт вводит новую классификацию доходов. Происходит отказ от деления на «доходы от обычных видов деятельности» и «прочие доходы». Вместо этого предлагается делить поступления на две группы: доходы, включаемые в чистую прибыль (к ним относятся выручка от реализации и доходы, отличные от выручки) и доходы, не включаемые в чистую прибыль — такие поступления отражаются в соответствии с другими ФСБУ, например при переоценке основных средств. Доходы, не влияющие на чистую прибыль, в частности, переоценка основных средств, курсовые разницы или субсидии, регулируются отдельными стандартами и отражаются через добавочный капитал. Также вводится новое определение «доходы, отличные от выручки», которые в основном аналогичны категории «прочие доходы». Обозначенная категория становится закрытой: в нее включается лишь доходы, упомянутые в перечне и прямо названные в ФСБУ 9/2025 и других стандартах, что исключает

ет субъективную классификацию организациями. Для швейного производства это также имеет значение, поскольку поступления, например, от сдачи производственных помещений в аренду или доходы от ремонта одежды и иной деятельности должны быть однозначно отнесены к той или иной группе доходов.

Понятие «выручка» в новом стандарте в целом совпадает с прежним пониманием доходов от реализации продукции, работ или услуг, однако условия ее признания изменились в сравнении с применявшимися ранее [2, с. 130–131]. В МСФО (IFRS) 15³ трактовка данного термина также схожа с российской [3, с. 113]. ФСБУ 9/2025 закрепляет пять обязательных критериев, при одновременном выполнении которых поступление признается выручкой. Во-первых, право на выручку должно быть подтверждено договором с коммерческим содержанием: в документе должны быть ясно определены предмет сделки, объем поставки, цена, права и обязанности сторон. Во-вторых, покупателю должен перейти контроль над продукцией, то есть возможность использовать товар, извлекать выгоды и распоряжаться им по своему усмотрению. Этот критерий заменил прежнее условие «перехода права собственности», указывая на более широкую концепцию контроля. Данный критерий, как и другие, согласуется с МСФО 15, как отмечает М. А. Вахрушина: «изменил не только эту концепцию (выручка от продажи товаров может учитываться в течение периода исходя из степени завершенности, а выручка от оказания услуги — в момент), но и основу для признания выручки (переход с рисков и выгод на контроль)» [4, с. 111]. В-третьих, продавец должен быть уверен в получении оплаты; при наличии серьезных сомнений в платежеспособности контрагента выручка не признается. В-четвертых, сумма выручки должна быть определена или поддаваться надежной оценке: если цена еще окончательно не согласована, используется расчетная оценка с учетом возможных скидок, бонусов и других переменных величин. Наконец, организация должна иметь возможность определить все расходы, связанные с исполнением договора.

Как отмечают исследователи, «в настоящее время российские коммерческие организации испытывают трудности с ведением учета доходов в соответствии с МСФО» [5, с. 7]. Эти пять условий направлены на обеспечение достоверности и полноты признания дохода и служат аналогом принци-

¹ Приказ Минфина России от 16.05.2025 № 56н «Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 9/2025 «Доходы»» (Зарегистрировано в Минюсте России 08.08.2025 № 83158).

² Приказ Минфина России от 06.05.1999 № 32н (ред. от 27.11.2020) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99»» (Зарегистрировано в Минюсте России 31.05.1999 № 1791).

³ Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 15. Выручка по договорам с покупателями (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 27.06.2016 № 98н) (ред. от 04.06.2018).

пов МСФО 15. Для швейных предприятий данный комплекс критериев значит, что выручка по контрактам на пошив одежды признается в момент, когда покупатель получает контроль над готовым изделием и у продавца присутствует уверенность, что заказ будет оплачен. Применение этих критериев может вызвать трудности у небольших организаций, поэтому ФСБУ 9/2025, как и предыдущий ПБУ 9/99, предусматривает упрощенный режим для субъектов малого предпринимательства. Такие организации вправе признавать выручку кассовым методом — по мере получения денег от покупателя не применять сложные правила для долгосрочных договоров и не дисконтировать выручку при отсрочке платежа.

Одно из ключевых различий между ПБУ 9/99 и ФСБУ 9/2025 — введение фактически двух способов признания выручки: «в момент перехода контроля» и «по мере готовности». В простых случаях выручка отражается, как и прежде, в момент, когда контроль над продукцией переходит покупателю. Однако для договоров с продолжительным сроком исполнения (дольше одного отчетного периода) предусмотрен альтернативный вариант: выручка может признаваться постепенно, по мере выполнения обязательств. Такой подход разрешен, если одновременно соблюдены два условия: договорный срок превышает один отчетный период, и организация может надежно определить степень исполнения обязательств на каждую отчетную дату. Данное положение было предусмотрено и предыдущим Стандартом, однако условия определялись не так полно и точно, нововведением также являются варианты определения степени готовности услуги.

Стандарт выделяет три типовые ситуации, когда контролируемый актив создается в течение длительного периода. Во-первых, когда контрагент одновременно получает и потребляет экономические выгоды от продукции по мере ее передачи (например, услуги абонентского обслуживания). Во-вторых, когда в результате работ создается или улучшается актив, находящийся под контролем покупателя по мере его создания (например, ремонт помещения). В случае со швейным производством это может быть ситуация, когда коллекция одежды или другая продукция отдана на доработку или перешив. В-третьих, в ситуациях, когда создаваемая продукция предназначена исключительно для данного контрагента, и производитель обладает безусловным правом на оплату выполненной части работ.

Специфика швейной промышленности проявляется и в том, что часть производства имеет краткий цикл, а часть — длительный. При массовом пошиве стандартных изделий момент признания выручки, как правило, совпадает с отгруз-

кой продукции: предприятие производит партию, и после ее передачи покупатель получает контроль над товарами. При этом швейное производство не имеет обязательств продолжать работу после передачи товара, и долгосрочных обязательств не возникает.

Иногда встречается третий вариант ситуации, описанный выше, когда индивидуальные заказы на форму, спецодежду или эксклюзивные коллекции часто не могут быть проданы другим клиентам. Если договором предусмотрена обязанность заказчика оплачивать фактически выполненный объем работ даже при расторжении договора, то доход от пошива таких изделий следует признавать по мере готовности изделия. Но для надежной оценки необходимо установить методику определения степени готовности и зафиксировать ее в учетной политике, например по доле объема готовой продукции или по доле понесенных затрат [6, с. 63]. Вопрос идентификации обязанности к исполнению и распределения цены сделки требуют применения существенной доли суждения и оценок, как отмечают Г. А. Арутюнян и М. А. Вахрушина [7, с. 19]. Если данные условия не выполняются, применяется единое признание выручки в момент, когда изделие передано покупателю и контроль над ним перешел, как было принято раньше.

Организация должна документально подтвердить процент готовности заказа на отчетную дату. Например, при пошиве форменной одежды для крупного заказчика партия готовой продукции может быть разделена на этапы: разработка выкроек, раскрой, пошив, финальная обработка [8, с. 68]. Каждый этап должен иметь возможность количественного измерения (количество изделий, процент готовности), чтобы бухгалтерия могла рассчитывать выручку исходя из степени готовности.

Новый стандарт уделяет большое внимание также и оценке величины выручки. Поступление признается не в полной сумме предполагаемых денежных элементов договора. ФСБУ 9/2025 требует оценивать сумму скидок и уменьшать на них выручку, даже если скидка зависит от будущих событий и не указана в договоре напрямую. При этом предписываются методы определения величины скидки, например статистические (на основе опыта возвратов и скидок за предыдущие периоды) или методы вероятностных оценок. Следовательно, швейные предприятия, использующие скидки оптовым покупателям и системы лояльности, должны заранее прогнозировать сумму таких скидок и уменьшать выручку при признании.

При отсрочке платежа сроком более 12 месяцев цена договора дисконтируется: разница между номинальной и дисконтированной стоимостью признается не как выручка, а как процентный

доход. Лишь в исключительных случаях, когда отсрочка не имеет существенного эффекта, выручку можно признавать по номинальной стоимости. Исследователи отмечают, что учет дисконтированной стоимости позволит более точно отразить экономическую сущность операции и учесть фактор временной стоимости денежных средств. Как следствие, «величина выручки будет отражена корректнее, и риск завышения доходов от основной деятельности будет нивелирован в части операций с отсрочкой платежа на период более чем 12 месяцев» [9, с. 132]. Для швейных организаций это важно при заключении договоров с крупными торговыми сетями, которые оплачивают товар спустя год и более. Организации придется рассчитывать приведенную стоимость цены продажи, применять ставку дисконтирования и отражать процентный доход отдельно. Если предприятие остается на упрощенной системе учета, оно вправе не дисконтировать выручку, так как данная система призвана сократить объем отчетности малых предприятий.

Кроме скидок и отсрочек стандарт регламентирует учет неденежных расчетов. При бартере выручка определяется исходя из справедливой стоимости полученных активов либо переданной продукции. Это может быть актуально для небольших швейных мастерских, которые обмениваются услугами (например, пошив за поставку ткани). При отсутствии рыночных данных следует исходить из справедливой стоимости, поэтому предприятиям важно обоснованно оценивать стоимость получаемых активов.

Еще одно нововведение — появление актива «не предъявленная к оплате начисленная выручка». При признании выручки по мере готовности в бухгалтерском учете может не возникать дебиторской задолженности, если право на выставление счета возникает позже. Тогда у организации появляется особый актив, отражающий право на вознаграждение за выполненную работу.

Помимо выручки стандарт регулирует учет доходов, отличных от выручки. Перечень таких поступлений является закрытым и включает доходы по непрофильной деятельности: проценты по финансовым вложениям, аренда имущества, безвозмездные поступления, неустойки, списанная кредиторская задолженность и другие. Например, если швейная организация сдает в аренду часть цеха, доход учитывается по правилам ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды» и отражается как доход, отличный от выручки. Закрытый характер списка лишает организации права самостоятельно включать другие поступления в эту категорию, поэтому бухгалтеру важно следовать стандарту и при необходимости обращаться к другим ФСБУ.

ФСБУ 9/2025 значительно расширяет перечень сведений, подлежащих раскрытию в отчетности [10, с. 8]. Как отмечают исследователи, «одной из проблем учета финансовых результатов является то, что организация полнее отражает расходы, чем доходы от своей деятельности, что способствует уменьшению прибыли» [11, с. 41]. Предприятия обязаны представлять информацию о величине выручки за отчетный период, ее структуре по видам и влиянии на решения пользователей, детализацию остатков дебиторской и кредиторской задолженности, сведения о резерве по сомнительным долгам, информацию о договорных обязательствах и применяемых методах оценки. Организации, которые применяют МСФО 15, раскрывают данные в соответствии с международным стандартом. Для швейных предприятий такое расширение прозрачности может быть новым. До настоящего времени бухгалтерская отчетность в отрасли обычно ограничивалась суммарными показателями выручки и себестоимости. Теперь же необходимо показывать, например, остаток не предъявленной к оплате выручки, размер обязательств по исполнению заказов и методы распределения скидок. Требование существенности позволяет не раскрывать незначительные величины.

Информация об основных различиях в подходах к определению доходов по ПБУ 9/99 и ФСБУ 9/2025 более подробно представлена и проанализирована в таблице.

При переходе на новый стандарт организация должна выбрать один из трех вариантов: полный ретроспективный пересчет показателей прошлых периодов; упрощенный ретроспективный пересчет, при котором корректируются только входящие остатки; или перспективный подход, который применяется только для предприятий на упрощенных режимах. Независимо от выбранного метода необходимо раскрыть информацию о способе перехода и влиянии на финансовые показатели в первой отчетности, составленной по новым правилам. Для швейного бизнеса применение полного ретроспективного пересчета может быть трудоемким из-за необходимости пересчитать доходы прошлых лет по новым критериям. Упрощенный подход позволяет избежать перерасчета сравнительных данных, но требует корректировки нераспределенной прибыли на начало года. Перспективный подход, как правило, используется малыми предприятиями. В любом случае организациям предстоит утвердить новую учетную политику, в которой следует описать понятие выручки применительно к своему бизнесу, методы оценки скидок и отнесения доходов, критерии определения момента передачи контроля, выбор подхода к переходу и способы раскрытия информации.

Анализ различий ПБУ 9/99 «Доходы организации» и ФСБУ 9/2025 «Доходы»

Критерий сравнения	ПБУ 9/99 «Доходы организации»	п. ПБУ	ФСБУ 9/2025 «Доходы»	п. ФСБУ	Анализ различий
Концепция признания дохода	Признание доходов по факту перехода права собственности	12	Признание дохода по факту перехода контроля	12	Переход от юридического критерия (право) к экономическому (контроль), приоритет содержания над формой
Классификация доходов	Доходы от обычных видов деятельности и прочие доходы	4	Выручка и доходы, отличные от выручки	6	Отмена категории «прочие доходы», изменение классификации
Порядок учета долгосрочных договоров	Предусмотрено признание выручки по мере готовности (не раскрываются критерии) или по завершении работы	13	Предусмотрено признание выручки по степени готовности, порядок определения которой должен быть закреплён в учетной политике	19–20	Расширено определение метода по степени готовности, предложены его вариации, отмечена необходимость закрепления подхода в учетной политике
Порядок учета скидок, бонусов	Скидки учитываются по факту предоставления	6.5	Учитывается вероятность получения скидок и бонусов	26–28	Введение оценок и прогнозов по скидкам и бонусам
Учет отсрочки платежа	Признаются по номинальной стоимости без учета временной стоимости денег	6.2	При отсрочке более 12 мес., требуется дисконтирование, и разница учитывается как процентный доход	30–31	Учет временной стоимости денег (дисконтирование)
Возможность объединения договоров	Не предусмотрено	-	Взаимосвязанные договоры с единой целью могут рассматриваться как единый договор	17	Вводится возможность группировки договоров и распределения цены сделки

Стандарт не меняет общий алгоритм отражения доходов, включаемых в чистую прибыль, а также соответствующего финансового результата и, как следствие, чистой (нераспределенной) прибыли на счетах бухгалтерского учета. Однако в новых условиях возрастают требования к конкретизации отражаемых в бухгалтерском учете и отчетности доходов, включаемых в чистую прибыль. Поэтому рабочий план счетов бухгалтерского учета предприятия должен предусматривать возможность отражения аналитики этих доходов на субсчетах к счетам: 90 «Продажи», 91 «Прочие доходы и расходы». Название субсчета должно соответствовать отражаемому на нем виду дохода. Например: на счете 90.1.1; 90.1.2; 90.1.3 и т. д. отражается соответствующий вид выручки как доход, включаемый в чистую прибыль, согласно применяемой на предприятии ее структуре. На счете 91.1.1; 91.1.1; 91.1.1 и т. д. отражается соответствующий вид дохода, отличного от выручки как доход, включаемый в чистую прибыль, согласно применяемой на предприятии ее структуре. Такая аналитика позволит иметь развернутую информацию о видах доходов, включаемый в чистую прибыль предприятия.

Заключение. ФСБУ 9/2025 «Доходы» представляют собой значительный шаг в развитии российской бухгалтерской практики. Он устраняет архаичные категории, устанавливает строгие критерии признания выручки, вводит дифференцированное отношение к долгосрочным договорам и расширяет раскрытие информации. Для швейного производства Стандарт означает необходимость пересмотра подходов к учету продаж, особенно по индивидуальным и долгосрочным заказам. Организации должны научиться определять момент перехода контроля, оценивать переменные вознаграждения и дисконтировать цену при длительных отсрочках. В то же время Стандарт предоставляет следующие возможности: повышается прозрачность финансовых данных, облегчается сопоставимость с международной практикой и способствует укреплению доверия к отрасли. Правильная подготовка — анализ договоров, разработка методик оценки готовности, обновление учетной политики и обучение персонала, занимающегося ведением учета — позволит швейным предприятиям не просто выполнить формальные требования, но и использовать новые правила как инструмент управления, отражающий реальную экономическую сущность операций.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Дружиловская Т. Ю. Новые тенденции развития российских бухгалтерских стандартов // Актуальные проблемы экономики и бухгалтерского учета: сборник научных статей V Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 24–25 ноября 2022 года / редколлегия: О. В. Трофимов и др. Нижний Новгород, 2023. С. 293–297.
2. Гореловская Е. Н., Малова В. А. Доходы и расходы от обычных видов деятельности: учет и раскрытие в бухгалтерской отчетности // Неделя Науки 2023: материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции студентов и молодых ученых, Нижний Новгород, 13–16 июня 2023 года. Нижний Новгород, 2023. С. 129–133.
3. Назарова Н. В. Сравнительный анализ положений МСФО (IFRS) 15 и ПБУ 9/99 // Матрица научного познания. 2022. № 5–2. С. 112–121.
4. Арутюнян Г. А., Вахрушина М. А. Пошаговый алгоритм для анализа и учета договора с покупателем согласно МСФО (IFRS) 15 // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. Т. 4. № 12 (120). С. 105–113. <https://doi.org/10.36871/ek. up. p. r. 2021.12.04.014> /
5. Диденко Г. Ю., Касьянова А. С. Сопоставление учета доходов по РСБУ и МСФО 15 в организациях // Вектор экономики. 2020. № 10. С. 1–11.
6. Нажмудин С. С. Сравнительный анализ основных положений проекта ФСБУ «Доходы», ПБУ 2/2008 «Учет договоров строительного подряда», МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями» и рекомендации по совершенствованию проекта стандарта // Учет. Анализ. Аудит. 2024. № 4.
7. Арутюнян Г. А., Вахрушина М. А. МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями»: многокомпонентные договоры // Аудит. 2021. № 3. С. 18–21.
8. Долженко И. Б. Российская текстильная и швейная промышленность в условиях технологических перемен и перспективы экспорта одежды и текстиля из России // Журнал прикладных исследований. 2024. № 9. С. 67–72.
9. Абрамов К. Ю., Пласкова Н. С. Реформирование бухгалтерского учета доходов и финансовой отчетности в условиях конвергенции российских стандартов с МСФО // Управленческий учет. 2025. № 6. С. 129–135.
10. Адырхаева Н. В., Карельская С. Н. Сравнительный анализ учета доходов и расходов по РПБУ и МСФО // Вектор экономики. 2022. № 8. С. 1–18.
11. Адживелиев А. Р., Грекова В. А. Теоретические аспекты учета доходов и расходов от основной деятельности предприятия // Международный бухгалтерский учет. 2021. № 5. С. 40–42.

REFERENCES

1. Druzhilovskaya T. Y. New trends in the development of Russian accounting standards. Actual problems of economics and accounting: collection of scientific articles of the V All-Russian Scientific and Practical Conference, Nizhny Novgorod, November 24–25, 2022 / Editorial Board: O. V. Trofimov et al. Nizhny Novgorod, 2023. Pp. 293–297.
2. Gorelovskaya E. N., Malova V. A. Income and expenses from ordinary activities: accounting and disclosure in accounting statements. Science Week 2023: Proceedings of the All-Russian (National) Scientific and Practical Conference of Students and Young Scientists, Nizhny Novgorod, June 13–16, 2023. Nizhny Novgorod, 2023. Pp. 129–133.
3. Nazarova N. V. Comparative analysis of the provisions of IFRS 15 and PBU 9/99. The matrix of scientific knowledge. 2022. No. 5–2. Pp. 112–121.
4. Harutyunyan G. A., Vakhrushina M. A. Step-by-step algorithm for analyzing and accounting for a contract with a customer in accordance with IFRS 15. Economics and management: problems, solutions. 2021. Vol. 4. No. 12 (120). Pp. 105–113. <https://doi.org/10.36871/ek. up. p. r. 2021.12.04.014> /
5. Didenko G. Yu., Kasyanova A. S. Comparison of income accounting according to RAS and IFRS 15 in organizations. Vector of Economics. 2020. No. 10. Pp. 1–11.
6. Nazhmudin S. S. Comparative analysis of the main provisions of the draft Federal Budget Standard «Revenue», PBU 2/2008 «Accounting for construction contracts», IFRS (IFRS) 15 «Revenue from contracts with customers» and recommendations for improving the draft standard. Accounting, Analysis. Audit. 2024. No. 4.
7. Harutyunyan G. A., Vakhrushina M. A. IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers: multicomponent contracts. Audit. 2021. No. 3. Pp. 18–21.

8. Dolzhenko I. B. The Russian textile and clothing industry in the context of technological changes and prospects for the export of clothing and textiles from Russia. *Journal of Applied Research*. 2024. No. 9. Pp. 67–72.
9. Abramov K. Yu., Plaskova N. S. Reforming income accounting and financial reporting in the context of convergence of Russian standards with IFRS. *Managerial accounting*. 2025. No. 6. Pp. 129–135.
10. Adyrkhaeva N. V., Karelskaya S. N. Comparative analysis of accounting for income and expenses according to RAS and IFRS. *Vector of Economics*. 2022. No. 8. Pp. 1–18.
11. Ajiveliev A. R., Grekova V. A. Theoretical aspects of accounting for income and expenses from the main activity of the enterprise. *International Accounting*. 2021. No. 5. Pp. 40–42.

Поступила в редакцию: 01.11.2025.

Принята к печати: 24.02.2026.

УДК 332.1

DOI 10.14258/epb202627

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО И РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОМПЛЕКСНОМ РАЗВИТИИ ТЕРРИТОРИЙ

Д. А. Николаев, А. А. Санджиева

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)

В статье аргументируется, что в условиях беспрецедентной сложности и неопределенности, характерных для проектов комплексного развития территорий (КРТ), изолированное применение традиционных управленческих подходов недостаточно для обеспечения устойчивости и экономической безопасности регионов. Обосновывается необходимость стратегической интеграции двух современных методологий. Проектное управление рассматривается как структурирующий «скелет», обеспечивающий порядок и предсказуемость через декомпозицию целей, четкую организационную структуру и инструменты контроля сроков и стоимости. В свою очередь, риск-ориентированное управление позиционируется как адаптивная «нервная система» или «иммунитет» проекта, отвечающая за проактивную идентификацию, оценку и обработку широкого спектра угроз — от финансовых и экологических до социальных и институциональных. Ключевой тезис работы заключается в том, что подлинная эффективность и синергия возникают только при глубоком взаимопроникновении этих подходов, когда дисциплина проектного планирования постоянно корректируется с учетом актуальной риск-повестки. Особое внимание уделяется критическим условиям успешной имплементации риск-ориентированной модели: необходимости ее точечной адаптации к специфике локальных политико-управленческих режимов и решению кадрового вопроса через развитие компетенций системного мышления и аналитики у сотрудников органов власти. Делается вывод, что такой интегрированный подход трансформирует проекты КРТ из точек концентрации уязвимости в инструменты укрепления региональной резилиентности, позволяя минимизировать потери и трансформировать вызовы в возможности для развития.

Ключевые слова: комплексное развитие территорий, проектное управление, риск-ориентированное управление, управление рисками, региональная экономическая безопасность, локальные режимы, устойчивое развитие, цифровизация.

USING PROJECT AND RISK-BASED MANAGEMENT IN THE INTEGRATED TERRITORIAL DEVELOPMENT

D. A. Nikolaev, A. A. Sandzhieva

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

The article argues that, given the unprecedented complexity and uncertainty inherent in integrated territorial development (ITD) projects, the isolated application of traditional management approaches is insufficient to ensure regional sustainability and economic security. The need for strategic integration of two modern methodologies is substantiated. Project management is viewed as a structuring “skeleton” that ensures order and predictability through the decomposition of objectives, clear organizational structures, and tools for monitoring timelines and costs. Risk-based management is positioned as the adaptive “nervous system” or “immunity” of a project, responsible for the proactive identification, assessment, and management of a wide range of threats — from financial and environmental to social and institutional. The key thesis of the paper is that true effectiveness and synergy arise only through the deep intertwining of these approaches, when the project planning is constantly adjusted to reflect the current risk agenda. Special attention is paid to the critical conditions for the successful implementation of a risk-based model: the need for its targeted adaptation to the specifics of local political and administrative regimes and addressing human resource issues by developing systemic thinking and analytical competencies among government officials. It is concluded that such integrated approach transforms ITD

projects from areas of vulnerability into instruments for strengthening regional resilience, minimizing losses and transforming challenges into development opportunities.

Keywords: integrated territorial development, project management, risk-based management, risk management, regional economic security, local regimes, sustainable development, digitalization.

Введение. Комплексное развитие территорий (КРТ) является одним из наиболее сложных вызовов для региональной экономики и управления в силу целого ряда взаимосвязанных причин. Прежде всего, проекты КРТ предполагают масштабность и сложность. Проект подразумевает не просто возведение зданий, а создание целостной городской среды, что включает в себя жилье, транспортную сеть, социальную инфраструктуру, такую как школы и поликлиники, инженерные коммуникации и благоустройство. Каждый из этих элементов представляет собой отдельную сложную систему, требующую согласованного функционирования. Эта сложность усугубляется вовлечением огромного количества стейкхолдеров с зачастую противоречивыми интересами: жители, инвесторы, девелоперы, органы власти всех уровней, подрядчики и общественные организации. Сбалансировать их требования — крайне трудная задача. Дополнительным вызовом выступает длительный жизненный цикл проектов, который может растянуться на десятилетия от первоначальной идеи до полной реализации. За этот период неизбежно меняются экономические условия, нормативно-правовая база и общественные запросы, требуя от проекта высокой степени адаптивности. Проекты КРТ характеризуются высоким уровнем неопределенности и системными рисками, которые могут привести к катастрофическим последствиям — от колоссальных финансовых потерь до масштабных социальных конфликтов.

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью преодоления обозначенного теоретико-методологического разрыва и разработки практико-ориентированной модели управления, адекватной вызовам, стоящим перед КРТ. В условиях, когда каждый масштабный проект становится точкой концентрации не только ресурсов, но и уязвимостей, способность проактивно управлять рисками трансформируется из вспомогательной функции в стратегический императив, непосредственно влияющий на экономическую безопасность территории.

Целью исследования является обоснование концепции и практических механизмов интеграции проектного и риск-ориентированного управления в процесс КРТ как ключевого фактора обеспечения региональной экономической безопасности.

КРТ в России представляет собой сферу повышенной управленческой сложности, где традиционные методы администрирования демонстрируют свою несостоятельность в условиях высокой волатильности и институциональной неоднородности. Актуальные исследования подтверждают, что комплексное развитие территорий является одним из ключевых стратегических инструментов для укрепления региональной экономической безопасности в условиях структурных вызовов [1], поэтому КРТ требует стратегического сдвига от реактивного устранения проблем к проактивному управлению неопределенностью. В контексте региональной политики и экономической безопасности особую значимость приобретает подход А. Г. Гранберга, заложивший основу понимания специфики пространственной организации [2]. Современные подходы требуют, чтобы управление КРТ было структурировано с помощью проектного менеджмента, который обеспечивает дисциплину, декомпозицию и контроль исполнения. Однако как показывает анализ мегапроектов Б. Флайвбьрга, именно риски, связанные с непредсказуемостью внешней среды и стейкхолдерской среды, становятся критическими барьерами. Это обуславливает необходимость внедрения риск-ориентированной модели, которая должна быть встроена в жизненный цикл проекта [3]. Ключевой задачей в данной области является не простое параллельное ведение проектной и риск-документации, а синергетическая интеграция. Ряд работ фокусируется на инструментарию риск-ориентированного подхода, в том числе на его соответствие стандартам ГОСТ Р ИСО 31000–2019 [4] и COSO ERM [5]. С. Н. Кузьмина, Т. И. Леонова, Д. К. Тимшина с соавторами подчеркивают, что риск-ориентированный подход должен выступать своеобразной «иммунной системой», не только выявляя угрозы (финансовые, экологические), но и формируя адаптивные траектории проекта [6]. В контексте государственного управления К. В. Харченко и А. Н. Попов отмечают, что для национальных и региональных проектов интеграция риск-ориентированного управления является императивом для защиты инвестиций и обеспечения устойчивости [7, 8]. Модели такой интеграции, основанные на динамическом мониторинге, позволяют минимизировать отклонения от базового плана, чего нельзя достичь изолированным применением классического проектного управления.

Особый аспект, критически важный для российского пространства, — это институциональный контекст проектов КРТ. Исследования, посвященные локальным режимам (В. Я. Гельман [9]) и региональной специфике (Д. Р. Садыков [10]), демонстрируют, что универсальные управленческие методики неэффективны без адаптации к неформальным правилам игры и сложившимся конфигурациям власти. Следовательно, эффективная интеграция проектного управления и риск-ориентированного управления в КРТ должна включать обязательный этап институционального анализа, направленного на идентификацию политических и административных рисков. Недооценка этих факторов может привести к существенным задержкам и перерасходу средств. Современные публикации демонстрируют консенсус в отношении того, что традиционное проектное управление, фокусирующееся на триаде «сроки-стоимость-качество», более не является достаточным, и его эффективность кардинально возрастает при глубокой интеграции с риск-ориентированными принципами, формируя целостный управленческий каркас, способный обеспечить устойчивость и экономическую безопасность масштабных территориальных проектов. Настоящая статья призвана концептуализировать эту интеграцию, позиционируя ее как ключевой инструмент для трансформации проектов КРТ из точек концентрации уязвимости в механизмы укрепления региональной резилиентности и экономической безопасности.

Материалы и методы исследования. Проектное управление служит незаменимым структурирующим каркасом, предоставляя методологический аппарат, который превращает хаотичный процесс в управляемый. Оно начинается с четкого определения целей и результатов, где размытая формулировка «развить территорию» заменяется на измеримые показатели, такие как, например, «к 2030 году построить 500 тыс. кв. м жилья, ввести 3 школы и 2 поликлиники». Эти показатели не должны устанавливаться изолированно, их определение и согласование — результат стратегического планирования на региональном уровне, увязки с государственными и муниципальными программами развития, а также диалога с ключевыми стейкхолдерами, что обеспечивает их соответствие не только коммерческим интересам девелоперов, но и стратегическим приоритетам устойчивого развития территории. Для достижения этих целей проекты подвергаются декомпозиции, разбиваясь на более мелкие и управляемые проекты, например, по транспортной инфраструктуре или строительству социальных объектов. Эффективность реализации обеспечивается созданием четкой организационной структуры с назначением

единого руководителя и проектных офисов, а также применением инструментов управления сроками, стоимостью и качеством (диаграммы Ганта, календарные графики, сметы). Критически важным элементом является управление коммуникациями, которое включает регулярное взаимодействие со всеми стейкхолдерами, проведение публичных слушаний и отчетность перед инвесторами. Проектное управление обеспечивает порядок, предсказуемость и подотчетность на всех этапах жизненного цикла проекта КРТ.

Если проектное управление образует «скелет» проекта, то риск-ориентированное управление выполняет функцию его «нервной системы», выступая в роли системы «иммунитета». Этот подход предполагает не реакцию на уже наступившие проблемы, а проактивную работу с неопределенностями. Его применение в КРТ начинается с систематической идентификации потенциальных рисков на всех уровнях, будь то финансово-экономические риски, такие как рост цен на материалы или банкротство инвестора; нормативно-правовые, включающие изменения в законодательстве, судебные споры; социальные, например, протесты местных жителей; технические, экологические и организационные риски. После выявления каждый риск проходит анализ и оценку по критериям вероятности его наступления и влияния на цели проекта, что позволяет выделить критические риски, требующие первоочередного внимания [11]. На основе этой оценки планируются и реализуются меры реагирования на риски: от полного избежания, например, через отказ от проблемного участка, до полного принятия или передачи третьей стороне с помощью контрактных механизмов. Активно применяются снижение вероятности или воздействия риска через дополнительные изыскания или страхование, а для менее значительных рисков — осознанное принятие с созданием резервных фондов. Поскольку процесс управления рисками непрерывен, ключевую роль играет мониторинг и контроль, при котором реестр рисков регулярно актуализируется, а эффективность принятых мер постоянно проверяется. Благодаря такому подходу риск-ориентированное управление позволяет минимизировать потери, защищать инвестиции и повышать общую устойчивость проекта к внешним и внутренним потрясениям.

Методы исследования были применены синергетически. Основу составили теоретический анализ и синтез литературы по проектному управлению в урбанистике и современным системам риск-менеджмента (ISO 31000, COSO ERM) [4, 5]. Сравнительный анализ структурных элементов проектного менеджмента и процессов риск-ориентированного управления позволил выявить не только их формального соприкосновения, а зоны глубо-

кого взаимопроникновения, где риск-менеджмент становится встроенной, а не параллельной функцией.

Для концептуализации роли подходов был использован метод аналогии: проектный менеджмент как «скелет» проекта, а риск-ориентированное управление как его «нервная система» или «иммунитет». Это обосновало тезис о взаимной зависимости структурной целостности и адаптивности. Метод моделирования позволил операционализировать выводы через создание концептуальной модели интегрированного управления. Ее ядро — нелинейный итерационный процесс, где каждый этап проекта содержит встроенный цикл риск-ориентированного подхода.

Иллюстрация модели проведена на примере типового проекта застройки промышленной зоны (табл. 1). Пример показал, как выявленный экологический риск непосредственно трансформирует план, бюджет и коммуникации проекта. Институциональный анализ углубил модель, введя в нее контекстуальную переменную — «локальные режимы». Изучение неформальных институтов через вторичные данные показало необходимость адаптации риск-процедур к специфике властных отношений в регионе. В завершение, методы обобщения и систематизации позволили сформулировать практические условия успешной имплементации подхода (кадры, адаптация, цифровизация) и теоретически значимые выводы для сферы КРТ.

Таблица 1

Реализация проекта КРТ по созданию нового жилого района на месте бывшей промышленной зоны

Этап проекта	Проектное управление (задачи и план)	Риск-ориентированное управление (выявление и анализ угроз)	Механизм интеграции и управляющее воздействие (как риски меняют план, а план управляет рисками)
Инициация	Формулировка целей (например, «Построить 300 тыс. кв. м жилья к 2030 г.»); Предварительное определение стейкхолдеров и границ проекта	Идентификация ключевых рисков: 1. Социальный: Риск протестов из-за нагрузок на существующую инфраструктуру; 2. Экологический: Риск обнаружения неучтенных загрязнений почвы и грунтовых вод	Выход этапа: утвержденный устав проекта, где цели уже скорректированы с учетом выявленных рисков. Например, добавлена цель: «Обеспечить соответствие экологическим нормативам с вероятностью 99%». Риск загрязнения переводит экологическую экспертизу из факультативной в обязательную критическую задачу проекта
Планирование	Декомпозиция работ, составление календарного графика, формирование бюджета	Оценка и приоритизация рисков: риск загрязнения почвы оценивается как критический (высокая вероятность, катастрофическое влияние на бюджет и сроки)	Выход этапа: базовый план проекта, в который интегрированы меры по обработке рисков — 1. В график и бюджет включаются отдельные этапы работ: «Проведение расширенного экологического обследования», «Разработка и согласование проекта рекультивации»; 2. Создаются резервные фонды (время и деньги) на непредвиденные работы по очистке; 3. План коммуникаций дополняется обязательными публичными слушаниями для снижения социального риска
Исполнение и мониторинг	Координация строительства, управление закупками, контроль выполнения работ по графику	Мониторинг триггеров рисков и выполнение плановых мер: контроль за проведением экологического обследования; отслеживание настроения в соцсетях и на публичных слушаниях	Механизм обратной связи и корректировки: 1. Если риск реализуется (обнаружено сильное загрязнение), риск-менеджмент инициирует процедуру изменения. Это приводит к остановке основного строительства (проектное управление) и активации плана рекультивации. Бюджет и график автоматически пересматриваются с использованием зарезервированных средств и времени. 2. Если выявляется новый риск (например, рост стоимости материалов), он оценивается, и для его обработки могут быть скорректированы закупочные процедуры или выделены дополнительные резервы, что фиксируется в обновленном плане проекта
Завершение	Сдача объектов, оформление документации, расформирование команды	Анализ эффективности управления рисками: Насколько точными были оценки? Какие меры сработали, а какие нет?	Выход этапа: Заключительный отчет проекта, включающий раздел «Уроки, извлеченные из управления рисками». Эта информация поступает в базу знаний организации и формализуется в чек-листы, обновленные процедуры и шаблоны для последующих проектов КРТ. Таким образом, риск-опыт институционализируется и становится частью стандартной проектной практики

Результаты и их обсуждение. Глубокая интеграция проектного или риск-ориентированного подхода создает синергетический эффект, что ценно для проектов КРТ. Эта интеграция проявляется на каждом этапе жизненного цикла проекта, где проектное управление задает четкий план и траекторию движения, а риск-ориентированное мышление постоянно сканирует горизонт, адаптируя этот план к реальности, смягчая удары и предотвращая кризисы [8].

Интеграция риск-ориентированных моделей в управление проектами КРТ предполагает фундаментальный сдвиг от реактивного к проактивному управлению. Речь идет не о простом добавлении раздела «оценка рисков» в проектную документацию, а о влечении риск-мышления в проектный цикл [10]. Подходы к внедрению таких моделей варьируются от формализации процедур идентификации и анализа рисков, включая применение стресс-тестирования и сценарного моделирования для проектов КРТ, до создания интегрированных систем мониторинга, позволяющих отслеживать рискованные индикаторы в режиме реального времени.

Важнейшим элементом успешного внедрения риск-ориентированных моделей является их глубокая и точечная адаптация к специфике локальных политико-управленческих режимов и сложившимся практикам управления. Универсальные, спущенные «сверху» методики оказываются неэффективными без уложения в уникальный институциональный ландшафт каждого конкретного города или региона. Российское пространство характеризуется наличием устойчивых «локальных режимов» — неформальных конфигураций власти, объединяющих представителей региональной и муниципальной элиты, крупного бизнеса и иных стейкхолдеров [9]. Эти режимы формируют собственную логику принятия решений, систему приоритетов и неформальных правил игры. Попытка внедрить стандартизированную модель риск-менеджмента, игнорируя эти реалии, обречена на ритуализацию: формальное создание документов и отчетности при полном отсутствии реального управления рисками. Например, идентификация ключевых рисков для проекта КРТ в таком контексте должна учитывать не только макроэкономические и технологические угрозы, но и риски, порождаемые самой местной средой — такие как риск изменения политической конъюнктуры и пересмотра договоренностей с ключевыми игроками, риск блокировки проекта влиятельными группами интересов или, напротив, риск его использования в качестве инструмента перераспределения ресурсов в пользу узкой группы лиц [7]. Конкретные проявления могут варьироваться: в регионе с доминированием одной крупной корпорации («ло-

кальный режим Х») ключевым риском может быть чрезмерная зависимость от ее инвестиционного цикла и лоббистских возможностей, тогда как в регионе с фрагментированной элитой и сильными общественными движениями («локальный режим Y») на первый план выйдут риски затяжных публичных конфликтов и блокировки проекта различными влиятельными группами. Адаптация риск-модели предполагает ее настройку не только на объективные экономические параметры, но и на субъективную, зачастую скрытую, логику локальной власти.

Игнорирование этой адаптации имеет не только качественные, но и измеримые количественные последствия, что подтверждается рядом эмпирических исследований и анализом провальных практик. Обобщение данных по проблемным проектам КРТ позволяет судить о том, что конфликты с неучтенными стейкхолдерами или отсутствие поддержки ключевых акторов местной элиты в среднем приводят к:

- увеличению сроков реализации на 40–70% из-за административных и судебных задержек;
- росту перерасхода бюджета на 25–50% в связи с необходимостью внеплановых компенсаций, изменения проектов и привлечения дорогостоящих посредников для урегулирования конфликтов;
- снижению планируемой инвестиционной привлекательности и стоимости конечного продукта на 15–30% из-за репутационных потерь и затягивания реализации [3].

Кадровый вопрос может выступать как системным ограничителем, так и при эффективном подходе — катализатором любых преобразований. Качество человеческого капитала остается ключевым фактором успеха. Внедрение риск-ориентированного подхода — это не просто установка нового программного обеспечения или введение новых форм отчетности; это смена управленческой парадигмы, требующая от сотрудников органов власти совершенно иного набора компетенций. Речь идет о способности к системному мышлению, позволяющему видеть неочевидные причинно-следственные связи между различными событиями; о владении современными аналитическими инструментами, такими как количественная оценка рисков, сценарное планирование и построение риск-карт; наконец, о развитой коммуникационной культуре, необходимой для открытого обсуждения потенциальных угроз и провалов. Эффективное внедрение невозможно без комплексной программы развития человеческого капитала, включающей в себя не только разовые курсы повышения квалификации, но и создание стимулов для привлечения и удержания молодых, амбициозных спе-

циалистов, пересмотр системы КРП с включением в них показателей по управлению рисками, а также формирование организационной культуры, в которой проактивное выявление проблем поощряется, а не наказывается.

Таким образом, связка «адаптация к локальным режимам — развитие кадрового потенциала» образует критический фундамент для любой попытки трансформировать управление проектами КРТ на принципах риск-ориентированности. Без первого модели будут отторгнуты средой как инородное тело, без второго они останутся лишь благими пожеланиями на бумаге, не находящими реализации в повседневной управленческой практике. Только синхронная работа по этим двум направлениям позволяет преодолеть институциональную инерцию и наполнить проектный менеджмент реальным, а не декларативным содержанием, направленным на обеспечение устойчивости и экономической безопасности региона.

Объяснение того, как управление рисками повышает эффективность и защищает региональную экономику от внешних и внутренних угроз, кроется в самой природе проектной деятельности [12]. Каждый масштабный проект КРТ, будь то развитие транспортной инфраструктуры или инициативы в рамках государственно-частного партнерства, является точкой концентрации ресурсов и, следовательно, уязвимости. Выстраивание сквозной системы риск-менеджмента позволяет не только минимизировать финансовые потери от реализации идентифицированных угроз, но и предвосхищать их, трансформируя потенциальные вызовы в возможности для развития. Например, проактивное управление рисками, связанными с климатическими изменениями или геополитической напряженностью, позволяет заблаговременно диверсифицировать экономические связи, создать стратегические запасы или переориентировать логистические потоки, тем самым защищая локальные рынки и производства.

Особую актуальность данный подход приобретает в контексте цифровой трансформации. Цифровые двойники территорий и методы предиктивной аналитики позволяют не только моделировать технико-экономические параметры проекта, но и прогнозировать социально-политические последствия,

например, моделируя сценарии нагрузки на инфраструктуру и возможной реакции населения, что является неотъемлемой частью управления социальными рисками в КРТ. Цифровизация сама по себе порождает новые риски и вызовы информационной безопасности, но одновременно предоставляет мощные инструменты для их контроля и минимизации. Цифровые двойники территорий и предиктивная аналитика позволяют моделировать последствия реализации рисков для проектов КРТ с недостижимой ранее точностью, повышая общую эффективность управления. Кроме того, растущее значение ESG-повестки делает риск-ориентированное управление необходимым для привлечения ответственных инвестиций, которые становятся важным драйвером регионального развития [13].

Заключение. Синтез проектного и риск-ориентированного управления формирует необходимый интегрированный стандарт для управления проектами КРТ. Синергия, где проектное управление обеспечивает структуру («скелет»), а риск-ориентированный подход — проактивную адаптивность («иммунитет»), позволяет минимизировать риски, связанные с длительным циклом КРТ. Ключевым условием успешности данного подхода является точечная адаптация методологии к специфике локальных политико-управленческих режимов и развитие кадровых компетенций системного мышления у сотрудников органов власти. Внедрение этих сетевых механизмов трансформирует проекты КРТ из зон концентрации уязвимости в инструменты укрепления региональной устойчивости и обеспечения экономической безопасности, что является залогом динамичного и сбалансированного развития территорий в условиях высокой неопределенности. Научная перспектива дальнейших исследований заключается в операционализации данного интегрированного подхода через инструменты цифрового моделирования (включая цифровые двойники) для автоматизации сценарного планирования рисков, а также в разработке количественных метрик для оценки влияния «локальных режимов» на финансовые и временные показатели проектов КРТ. Это, в свою очередь, позволит перейти от концептуального обоснования к разработке верифицируемых, масштабируемых управленческих регламентов для регионов России.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Николаев Д. А. Комплексное развитие территорий как инструмент обеспечения региональной экономической безопасности: новые возможности и механизмы реализации // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). 2025. Т. 22. № 2. С. 166–183. <https://doi.org/10.55959/MSU2073-2643-21-2025-2-166-183> /

2. Гранберг А. Г. Экономика и социология пространства // *Экономическое возрождение России*. 2010. № 4 (26). С. 55–57.
3. Flyvbjerg B. *The Oxford Handbook of Megaproject Management*. Oxford University Press, 2017. URL: https://www.academia.edu/21121625/The_Oxford_Handbook_of_Megaproject_Management (дата обращения: 01.02.2026).
4. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 31000–2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство». URL: <https://base.garant.ru/73747582/?ysclid=ml3ktga5it642435906> (дата обращения: 01.02.2026).
5. COSO Entegrated Risk Management (ERM). URL: <https://www.coso.org/guidance-erm> (дата обращения: 01.02.2026).
6. Кузьмина С. Н., Леонова Т. И., Тимшина Д. К. Риск-ориентированная модель управления проектами в организации // *Петербургский экономический журнал*. 2021. № 4. С. 137–148. <https://doi.org/10.24412/2307-5368-2021-4-137-148> /
7. Попов А. Н. Риск ориентированный подход в разработке и реализации национальных и региональных проектов // *Global and Regional Research*. 2021. Т. 3. № 4. С. 114–120.
8. Харченко К. В. Управление проектными рисками в государственном секторе // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2024. № 1. С. 62–68.
9. Гельман В. Я., Рыженков С. И. Локальные режимы, городское управление и «вертикаль власти» в современной России // *Политическая экспертиза: ПОЛИТЭКС*. 2010. Т. 6. № 4. С. 130–151.
10. Садыков Д. Р. Типология институциональных факторов, оказывающих влияние на развитие экономики северных регионов // *Московский экономический журнал*. 2024. Т. 9. № 5. С. 705–726. https://doi.org/10.55186/2413046X_2024_9_5_276 /
11. Иванова И. В., Замятин А. Ю., Киселев Э. В. *Основы интегрированных систем менеджмента*. Рыбинск, 2020. 172 с.
12. Корниенко А. А. Принципы построения риск-ориентированной системы проектного управления // *Актуальные проблемы управления, экономики и подготовки современных кадров: материалы XXVI национальной научной конференции (с международным участием), Таганрог, 25–26 апреля 2025 года*. Таганрог, 2025. С. 105–108.
13. Кузьмина К. А., Копьева А. С. Применение риск-ориентированного подхода в управлении проектами в контексте принципов ESG // *Устойчивое развитие (ESG): финансы, экономика, промышленность: материалы IV Национальной научно-практической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 19–20 октября 2023 года*. СПб., 2023. С. 236–239.

REFERENCES

1. Nikolaev D. A. Integrated Territorial Development as a Tool for Ensuring Regional Economic Security: New Opportunities and Implementation Mechanisms. *Lomonosov Public Administration Journal*. Series 21. 2025. Vol. 22. No. 2. Pp. 166–183. <https://doi.org/10.55959/MSU2073-2643-21-2025-2-166-183> /
2. Granberg A. G. Economics and Sociology of Space. *Russia's economic revival*. 2010. No. 4 (26). Pp. 55–57.
3. Flyvbjerg B. *The Oxford Handbook of Megaproject Management*. Oxford University Press, 2017. URL: https://www.academia.edu/21121625/The_Oxford_Handbook_of_Megaproject_Management (date of access: 01.02.2026).
4. National standard of the Russian Federation GOST R ISO 31000–2019 «Risk management. Principles and guidelines». URL: <https://base.garant.ru/73747582/?ysclid=ml3ktga5it642435906> (date of access: 01.02.2026).
5. COSO Entegrated Risk Management (ERM). URL: <https://www.coso.org/guidance-erm> (date of access: 01.02.2026).
6. Kuzmina S. N., Leonova T. I., Timshina D. K. Risk-oriented model of project management in an organization. *St. Petersburg Economic Journal*. 2021. No. 4. Pp. 137–148. <https://doi.org/10.24412/2307-5368-2021-4-137-148> /
7. Popov A. N. Risk-based Approach in the Development and Implementation of Regional and Federal Projects. *Global and Regional Research*. 2021. Vol. 3. No. 4. Pp. 114–120.
8. Kharchenko K. V. Project Risk Management in the Public Sector. *Management in Russia and Abroad Journal*. 2024. No. 1. Pp. 62–68.
9. Gelman V. Ya., Ryzhenkov S. I. Local regimes, city governance and the «vertical of power» in modern Russia. *Political examination: POLITEX*. 2010. Vol. 6. No. 4. Pp. 130–151.

10. Sadykov D. R. Typology of Institutional Factors Influencing the Development of the Economy of the Northern Regions. *Moscow economic journal*. 2024. Vol. 9. No. 5. Pp. 705–726. https://doi.org/10.55186/2413046X_2024_9_5_276/

11. Ivanova I. V., Zamyatin A. Yu., Kiselev E. V. *Fundamentals of integrated management systems*. Rybinsk, 2020. 172 p.

12. Kornienko A. A. Principles of Building a Risk-Based Project Management System. *Current issues of management, economics, and training of modern personnel: Proceedings of the XXVI National Scientific Conference (with international participation)*, Taganrog, April 25–26, 2025. Taganrog, 2025. Pp. 105–108.

13. Kuzmina K. A., Kopyeva A. S. Application of a risk-oriented approach to project management in the context of ESG principles. *Sustainable Development (ESG): finance, economics, industry: Proceedings of the IV National Scientific and Practical Conference with International Participation*, St. Petersburg, October 19–20, 2023. St. Petersburg, 2023. Pp. 236–239.

Поступила в редакцию: 02.02.2026.

Принята к печати: 16.03.2026.

УДК 338.45 (571.150)
DOI 10.14258/epb202628

РОЛЬ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИИ: СТАТИСТИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ НА ПРИМЕРЕ АЛТАЙСКОГО КРАЯ

И. Е. Панин, О. Н. Соколова

Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

Импортозамещение в промышленности связано не только с сокращением внешних поставок, но и с формированием внутренних цепочек кооперации, в которых существенную роль способны играть малые и средние предприятия. Цель статьи — представить статистический портрет сектора малого и среднего предпринимательства Алтайского края в контексте импортозамещения и определить, какие его размерные и отраслевые характеристики создают предпосылки для замещения импортных компонентов, услуг и технологических операций. Эмпирическую базу составили данные Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП), материалы официальной статистики по промышленной динамике региона и муниципальные сведения о структуре предпринимательства в Барнауле. Используются методы описательной статистики и структурного анализа. Установлено, что на 10 января 2026 г. в Алтайском крае зарегистрировано 81 922 субъекта МСП. При доминировании микропредприятий по числу субъектов малые и средние предприятия концентрируют более половины занятости, что позволяет рассматривать их как организационное ядро производственной кооперации. Показано, что рост промышленного выпуска в регионе усиливает потенциальный спрос на локальных поставщиков комплектующих, ремонта, упаковки, логистики и технологических услуг. На примере Барнаула выявлено заметное присутствие МСП в обрабатывающих производствах, что подтверждает наличие предпринимательской базы для включения в процессы импортозамещения. Сделан вывод о необходимости развития субконтракта, инженерной и сертификационной инфраструктуры, а также механизмов финансирования контрактной локализации.

Ключевые слова: импортозамещение, промышленность, МСП, Алтайский край, обрабатывающие производства, субконтракта, занятость, статистический портрет.

THE ROLE OF SMALL AND MEDIUM INDUSTRIAL ENTERPRISES IN IMPORT SUBSTITUTION: A STATISTICAL PORTRAIT OF ALTAI TERRITORY

I. E. Panin, O. N. Sokolova

Altai State University (Barnaul, Russia)

Import substitution in industry is associated not only with the reduction of external supplies, but also with the formation of domestic cooperation chains in which small and medium-sized enterprises can play a substantial role. The purpose of the article is to present a statistical portrait of the SME sector in Altai Territory in the context of import substitution and to identify which size- and industry-related characteristics create the preconditions for replacing imported components, services, and technological operations. The empirical basis includes data from the Unified Register of Small and Medium-Sized Enterprises (SME), official statistics on the region's industrial dynamics, and municipal data on the structure of entrepreneurship in Barnaul. The study applies descriptive statistics and structural analysis. It is established that as of 10 January 2026, 81,922 SMEs were registered in Altai Territory. Although microenterprises dominate in terms of the number of firms, small and medium-sized enterprises account for more than half of total employment, which allows them to be regarded as the organizational core of production cooperation. The paper shows that the growth of industrial output in the region increases potential demand for local suppliers of components, repair, packaging, logistics, and technological

services. The case of Barnaul reveals a noticeable presence of SMEs in manufacturing, which confirms the existence of an entrepreneurial base for participation in import substitution processes. The article concludes that subcontracting, engineering and certification infrastructure, and financing mechanisms for contract-based localization should be further developed.

Keywords: import substitution, industry, SMEs, Altai Territory, manufacturing, subcontracting, employment, statistical portrait.

Введение. В условиях внешних ограничений и структурной трансформации экономики импортозамещение в промышленности приобретает значение не только как реакция на разрывы поставок, но и как механизм перестройки цепочек добавленной стоимости и технологических связей. В отечественной аналитике импортозамещение трактуется шире простого «сокращения импорта»: как развитие внутренних производств и компетенций, включая локализацию критически важных компонентов, материалов, услуг инжиниринга и ремонта, а также перенастройку инструментов промышленной политики под новые риски [1]. После 2022 года на первый план вышла производственная зависимость от импортного сырья, материалов и комплектующих и ее территориальная неоднородность, что делает региональный уровень анализа принципиально важным [2].

Роль малого и среднего предпринимательства (МСП) в этой логике связана с координацией и экспериментированием. Во-первых, промышленная политика в рамках подхода, основанного на «информационном поиске», предполагает выявление узких мест и координацию частных инвестиций с государственными инструментами поддержки, при этом эффективные решения часто возникают в диалоге государства и бизнеса, а не в виде разовых директив [3]. Во-вторых, в модели «самооткрытия» предприниматели (включая МСП) выполняют функцию поиска новых прибыльных производств и технологий, причем часть результатов быстро становится доступной другим участникам рынка, что обосновывает необходимость мер поддержки и разделения рисков [4].

На микроуровне импортозамещение реализуется как «перенос операций» внутри цепочек стоимости: от закупки комплектующих и услуг за рубежом к выполнению этих операций внутренними поставщиками, что соответствует логике фрагментации и вертикальной дезинтеграции производства в мировой экономике [5]. Подход глобальных цепочек добавленной стоимости подчеркивает, что ключевыми становятся требования к качеству, стандартам и срокам, а также механизмы управления цепочками [6]. Как показывают исследования встраивания кластеров в глобальные

цепочки, возможности технологического и функционального обновления локальных поставщиков зависят от типа управления цепочкой и способности фирм соответствовать требованиям лидирующих компаний [7]. Для регионов с диверсифицированной промышленностью особую роль играет субконтракция и кластерные эффекты («коллективная эффективность»), позволяющие малым фирмам совместно снижать издержки и повышать конкурентоспособность [8]. В этой связи участие МСП в цепочках поставок имеет значение не только как канал сбыта, но и как механизм обучения, накопления производственных компетенций и последующего обновления продукции [9]. Следовательно, корректный анализ роли МСП в импортозамещении должен быть привязан к измеримым показателям масштабов сектора, концентрации занятости и наличия предпринимательской базы в обрабатывающих отраслях в границах региона, а также к динамике промышленного спроса.

В современной дискуссии об импортозамещении в России можно выделить два устойчивых вывода:

- неоднородность импортозависимости по отраслям и стадиям производства: даже при относительно умеренной зависимости по конечной продукции сохраняются узкие места по оборудованию, компонентам и технологическим услугам [1, 2];
- сдвиг от политики «локализации ради локализации» к политике технологического суверенитета, где важны не только объемы замещения, но и устойчивость цепочек поставок, наличие инжиниринга, испытательной базы и сервисных компетенций [1].

Для эмпирической интерпретации вклада МСП важны результаты обследований промышленных предприятий. По данным обзора НИУ ВШЭ по итогам 2022 — первой половины 2023 гг. значительная доля предприятий оценивает наличие потенциала для выпуска импортозамещающей продукции, однако реализация упирается в доступ к технологиям, комплектующим и финансированию [1, 10]. На микроуровне показано, что в 2022 году санкционный шок сильнее затронул компании, зависящие от импорта, а роль спроса государства и крупных/средних компаний усилилась, что повышает значе-

ние контрактной кооперации и закупок для вовлечения МСП [11].

При количественной оценке импортозамещения возникает проблема двойного счета и смешения промежуточного и конечного импорта, поэтому в международной статистике активно используются подходы «торговли в добавленной стоимости», позволяющие точнее выделять вклад внутренних стадий производства. Это означает, что импортозамещение следует оценивать не только по выпуску конечной продукции, но и по замещению отдельных промежуточных операций, где МСП могут занимать ниши локальных поставщиков [5, 9]. Для регионального анализа, где доступ к детализированным таможенным данным ограничен, применимы показатели производственной зависимости от импорта, рассчитываемые на основе структуры материальных затрат предприятий и данных Росстата [2]. Эти положения определяют логику эмпирической части статьи: сначала оценивается размер и структура МСП, затем — сопоставление с промышленной динамикой и отраслевой базой в обрабатывающих производствах¹.

Методы и информационная база. Применены методы описательной статистики и структурного анализа: расчет долей по категориям МСП, оценка концентрации занятости по размерным категориям и сопоставление динамики промышленности региона с характеристиками сектора МСП. Источники данных:

- единый реестр субъектов МСП ФНС России (количество субъектов и суммарная среднесписочная численность работников по категориям)²;
- официальные публикации о динамике предпринимательства и промышленности Алтайского края;

- муниципальная статистика города Барнаула по распределению субъектов МСП по видам деятельности.

Классификация предприятий по категориям (микро-, малые и средние) в реестре ФНС соответствует нормативным критериям, установленным Федеральным законом № 209-ФЗ. Ограничения исследования связаны с тем, что в опубликованных ФНС сводных данных по региону отсутствует единая готовая таблица, полностью описывающая распределение всех субъектов МСП по ОКВЭД на уровне края. Поэтому отраслевой контекст промышленного МСП иллюстрируется данными крупнейшего муниципального образования (Барнаул) и дополняется общерегиональными индикаторами промышленной динамики³.

Результаты и обсуждение. Переходя к эмпирическим результатам, сначала зафиксируем масштаб сектора МСП в регионе, поскольку он определяет потенциальную базу поставщиков для локальных цепочек стоимости. По данным Единого реестра субъектов МСП по состоянию на 10.01.2026, в Алтайском крае зарегистрировано 81 922 субъекта МСП, в том числе 26 290 юридических лиц и 55 632 индивидуальных предпринимателя. Суммарная среднесписочная численность работников, отраженная в реестре, составляет 199 178 человек.

Далее важно отделить все указанные выше виды МСП от предприятий, которые в большей степени соответствуют формату производственной кооперации. Для этого используется структура по размерным категориям и распределение занятости человек в этих категориях (табл. 1). Именно занятость, в отличие от простого счета субъектов, отражает наличие кадрового и организационного ресурса, необходимого для субконтракции и выполнения требований заказчиков по качеству и срокам [6, 7, 8].

Таблица 1

Структура МСП Алтайского края и занятость

Категория	Всего, ед.	Доля, %	Занятые, чел.	Доля занятых, %
Микропредприятия	78824	96.2	86544	43.5
Малые предприятия	2813	3.4	80423	40.4
Средние предприятия	285	0.4	32211	16.2
Итого МСП:	81922	100	199178	100

Источник: расчеты авторов по данным Единого реестра субъектов МСП ФНС России.

¹ OECD. Trade in Value Added (TiVA). Topicpage. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/trade-in-value-added.html> (дата обращения: 29.01.2026).

² Федеральная налоговая служба. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства: статистика по Алтайскому краю (по состоянию на 10.01.2026). URL: <https://rmsp.nalog.ru/statistics.xlsx?fo=7&level=0&ssrf=04&statDate=10.01.2026> (дата обращения: 29.01.2026).

³ О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <https://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102115928> (дата обращения: 29.01.2026).

Результаты показывают, что микропредприятия составляют 96,2% по числу субъектов, однако малые и средние предприятия (всего 3,8%) концентрируют 56,6% занятости, отраженной в реестре.

Это согласуется с теоретической логикой: практические эффекты импортозамещения в значительной степени связаны с «ядром» МСП, обладающим ресурсом для кооперации и серийной деятельности.

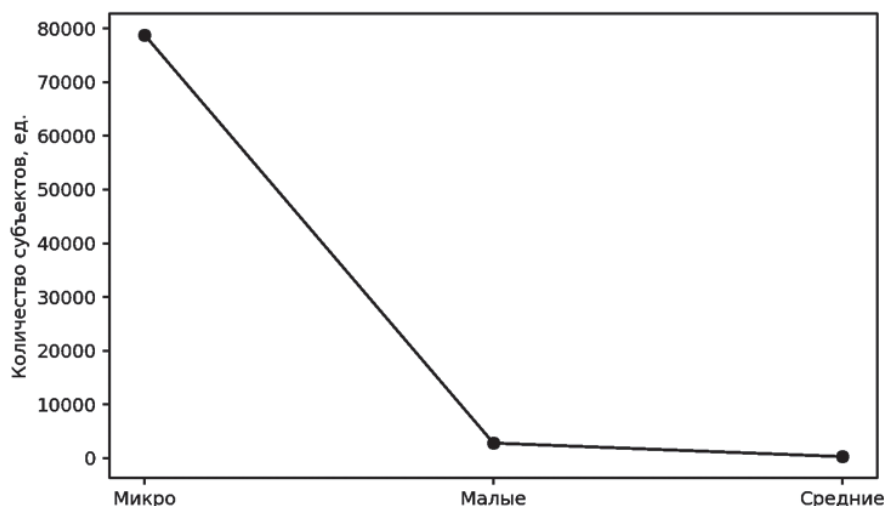


Рис. 1. Структура МСП Алтайского края по количеству субъектов (10.01.2026)

Следующий шаг — сопоставить параметры сектора МСП с общей промышленной динамикой региона. Для этого целесообразно выделить не только показатели масштаба сектора, но и ин-

дикаторы промышленной базы, спроса на локализацию и ограничений включения МСП в цепочки поставок. Соответствующие показатели сведены в таблице 2⁴.

Таблица 2

Индикаторы потенциала МСП и промышленного спроса в Алтайском крае

Аналитический блок	Индикатор	Период / дата	Значение	Интерпретация
Потенциал МСП	Количество субъектов МСП	10.01.2026	81922	Масштаб потенциальной базы поставщиков
Потенциал МСП	Темп прироста числа субъектов МСП	10.08.2024–10.01.2026	+7,7%	Расширение сектора МСП
Потенциал МСП	Занятость в секторе МСП, тыс. чел.	2024	376,3	Трудовой ресурс сектора
Потенциал МСП	Доля занятости в малых и средних предприятиях	10.01.2026	56,6%	Наличие организационного ядра кооперации
Промышленная база	Доля субъектов МСП в обрабатывающих производствах Барнаула	10.12.2025	9,0%	Наличие предпринимательской базы в промышленно ориентированных видах деятельности
Промышленный спрос	Индекс промышленного производства, % к пред. году	2024/2023	105,8	Рост промышленного выпуска
Промышленный спрос	Объем промышленной продукции, млрд руб.	2024	800	Расширение спроса на локальные поставки
Ограничения включения	Субъекты МСП, представившие сведения о производимой продукции в реестре	10.01.2026	32	Ограниченная видимость части производителей для потенциальных заказчиков

⁴ Правительство Алтайского края. В Алтайском крае подвели итоги развития предпринимательства в 2024 году. URL: clck.ru/3SWEWF (дата обращения: 29.01.2026).

Данные таблицы 2 показывают, что потенциал МСП в регионе определяется не только масштабом сектора, но и сочетанием трех факторов: наличием организационного ядра кооперации, сохранением промышленной базы и ростом спроса на локальные

поставки. В то же время низкое число субъектов, представивших сведения о производимой продукции в реестре, указывает на институциональный разрыв между потенциальными поставщиками и рынком заказов⁵⁶.

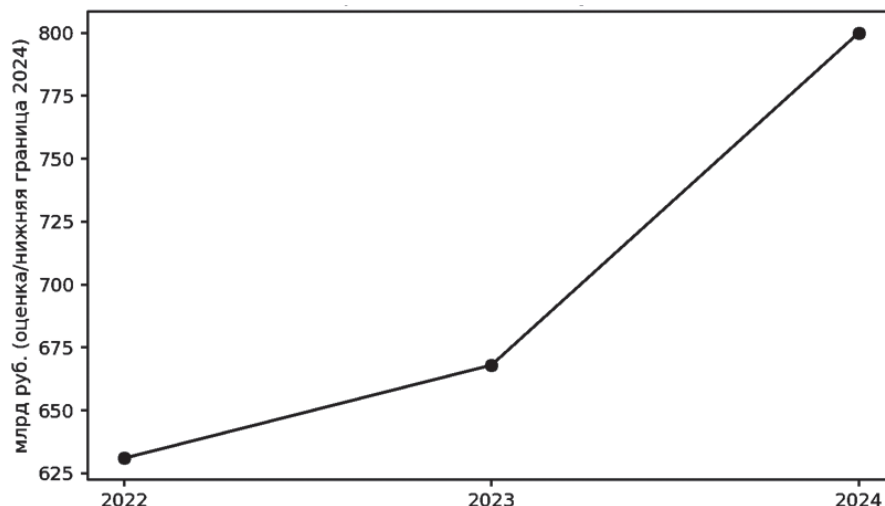


Рис. 2. Динамика промышленного выпуска

Чтобы связать общую структуру МСП с промышленной тематикой, необходим отраслевой срез. Поскольку агрегированные данные реестра ФНС в открытой части не дают полного распределения по ОКВЭД на уровне края, в качестве локального среза используются последние доступные муниципальные данные по Барнаулу как крупнейшему городскому центру региона, где сосредоточены предприятия услуг и произ-

водства, обслуживающие региональную промышленность.

По состоянию на 10.12.2025 в городе Барнауле зарегистрировано 40 975 субъектов МСП. К крупнейшим видам деятельности относятся торговля (14904), транспортировка и хранение (4043), строительство (3802). Обрабатывающие производства представлены 3 667 субъектами МСП, что составляет примерно 9,0% от общего числа (табл. 3)⁷.

Таблица 3

Крупнейшие виды деятельности МСП в г. Барнауле

Вид деятельности	Количество, ед.	Доля, %
Оптовая и розничная торговля	14904	36.4
Транспортировка и хранение	4043	9.9
Строительство	3802	9.3
Обрабатывающие производства	3667	9.0

Такой срез позволяет увидеть структуру городского сектора МСП по наиболее значимым видам деятельности и уточнить место обрабатывающих производств в общей конфигурации предприни-

мательства. В таблице 3 представлены крупнейшие виды деятельности МСП в г. Барнауле по числу субъектов.

⁵ Алтайкрайстат (Росстат). Промышленное производство в Алтайском крае: индекс промышленного производства в январе — декабре 2024 года — 105,8% (пресс-выпуск). URL: https://22.rosstat.gov.ru/news_stat/document/254142 (дата обращения: 29.01.2026).

⁶ ТАСС. В Алтайском крае объем промышленного производства превысил 800 млрд рублей в 2024 году. URL: <https://tass.ru/ekonomika/24080665> (дата обращения: 29.01.2026).

⁷ Администрация города Барнаула. Количество субъектов малого и среднего предпринимательства Алтайского края: январь — декабрь (сравнение 10.01.2025 / 10.12.2025). URL: clck.ru/3SZdFG (дата обращения: 13.03.2026).

Наличие заметной группы МСП в обрабатывающих производствах важно в контексте импортозамещения: именно здесь располагаются компетенции, связанные с переработкой сырья, выпуском деталей, упаковки, оснастки и сервисом производственного оборудования. Сле-

довательно, даже при ограниченности данных по ОКВЭД на уровне края, данные по Барнаулу подтверждают наличие предпринимательской базы в промышленно-ориентированных направлениях.

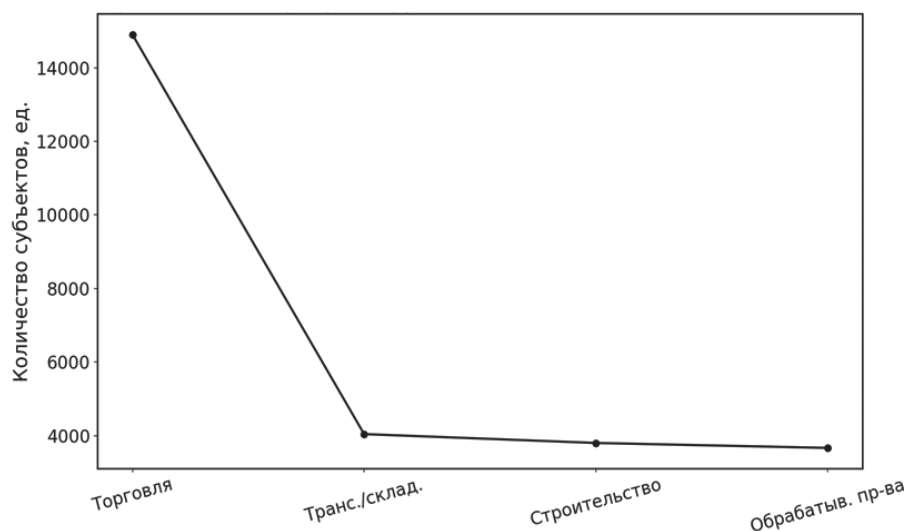


Рис. 3. Профиль МСП города Барнаула по видам деятельности

Полученные результаты позволяют сделать два ключевых вывода о роли промышленного МСП. Во-первых, доминирование микропредприятий по числу субъектов означает, что без инструментов кооперации и субконтрактации их вклад в локализацию будет фрагментарным. Во-вторых, концентрация более половины занятости в малом и среднем сегменте указывает на наличие группы предприятий, способных работать в формате серийных поставок и технологических услуг. Это «ядро» МСП является приоритетным объектом промышленной политики импортозамещения.

Практические ограничения импортозамещения для МСП связаны с качеством инфраструктуры: инжиниринг, испытания, сертификация, стандартизация, а также доступ к финансированию контрактов. Косвенным индикатором разрыва между производителями и рынком заказов выступает низкая доля предприятий, представивших сведения о производимой продукции в реестре МСП: по данным реестра на 10.01.2026—32 субъекта.

Устранение этого разрыва возможно через развитие отраслевых каталогов, интеграцию МСП в цепочки закупок и поддержку вывода продукции на рынок.

Заключение. Статистический портрет МСП Алтайского края показывает значительный масштаб сектора (81,9 тыс. субъектов на 10.01.2026) при доминировании микропредприятий и высокой концентрации занятости в малом и среднем сегменте. Положительная динамика промышленности региона (индекс промышленного производства 105,8% в 2024 году и рост объема промышленного производства до уровня более 800 млрд руб. по сообщениям) формирует спрос на локальные цепочки поставок, где промышленное МСП способно выполнять роль поставщика компонентов, технологических услуг и нишевой продукции. Важно отметить, что поддержка этого сектора будет способствовать не только экономическому росту, но и укреплению промышленной самостоятельности региона.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Импортозамещение в российской экономике: вчера и завтра: аналитический доклад НИУ ВШЭ / науч. рук. Я. И. Кузьминов; рук. авторск. коллектива Ю. В. Симачев, М. Г. Кузык, А. А. Федюнина и др. М., 2023. 272 с. URL: <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-2755-9> (дата обращения: 29.01.2026).

2. Землянский Д. Ю., Чуженькова В. А. Производственная зависимость от импорта в регионах России после 2022 года // Журнал Новой экономической ассоциации. 2025. № 1 (66). С. 282–290. URL: https://doi.org/10.31737/22212264_2025_1_282-290 (дата обращения: 29.01.2026).
3. Rodrik D. Industrial Policy for the Twenty-First Century. Harvard University, John F. Kennedy School of Government, Working Paper RWP04-047, 2004. URL: <https://ssrn.com/abstract=617544> (дата обращения: 29.01.2026).
4. Hausmann R., Rodrik D. Economic Development as Self-Discovery // Journal of Development Economics. 2003. Vol. 72, No. 2. Pp. 603–633. URL: [https://doi.org/10.1016/S0304-3878\(03\)00124-X](https://doi.org/10.1016/S0304-3878(03)00124-X) (дата обращения: 29.01.2026).
5. Feenstra R. C. Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy // Journal of Economic Perspectives. 1998. Vol. 12, No. 4. Pp. 31–50. URL: <https://doi.org/10.1257/jep.12.4.31> (дата обращения: 12.03.2026).
6. Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. The Governance of Global Value Chains // Review of International Political Economy. 2005. Vol. 12, No. 1. Pp. 78–104. URL: <https://doi.org/10.1080/09692290500049805> (дата обращения: 29.01.2026).
7. Humphrey J., Schmitz H. How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters? // Regional Studies. 2002. Vol. 36, No. 9. Pp. 1017–1027. URL: <https://doi.org/10.1080/0034340022000022198> (дата обращения: 12.03.2026).
8. Schmitz H. Collective Efficiency: Growth Path for Small-Scale Industry // Journal of Development Studies. 1995. Vol. 31, No. 4. Pp. 529–566. URL: <https://doi.org/10.1080/00220389508422377> (дата обращения: 29.01.2026).
9. Pietrobelli C., Rabellotti R. Global Value Chains Meet Innovation Systems: Are There Learning Opportunities for Developing Countries? // World Development. 2011. Vol. 39, No. 7. Pp. 1261–1269. URL: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2010.05.013> (дата обращения: 12.03.2026).
10. Лола И. С., Семина В. В., Мануков А. Б. Тенденции импортозамещения в промышленности в 2022–2023 гг.: информационный обзор. М., 2023. 9 с. URL: https://www.hse.ru/data/2023/06/06/2020599676/Digital_industry_06_06_2023.pdf (дата обращения: 29.01.2026).
11. Кузык М. Г., Симачев Ю. В., Федюнина А. А., Сергеева К. П. Цифровизация компаний как фактор адаптации к коронавирусному и санкционному шокам // Российский журнал менеджмента. 2023. Т. 21, № 4. С. 481–513. URL: <https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.402> (дата обращения: 29.01.2026).

REFERENCES

1. Import Substitution in the Russian Economy: Yesterday and Tomorrow. Analytical report from the Higher School of Economics: an analytical report / Sci. supervisor Ya. I. Kuzminov; supervisor. copyright. collective of Yu. V. Simachev, M. G. Kuzyk, A. A. Fedyunina et al. Moscow, 2023. 272 p. URL: <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-2755-9> (date of access: 29.01.2026).
2. Zemlyanskii D. Yu., Chuzhenkova V. A. Import Dependence of Production in Russian Regions after 2022. Journal of the New Economic Association. 2025. No. 1 (66). Pp. 282–290. URL: https://doi.org/10.31737/22212264_2025_1_282-290 (date of access: 29.01.2026).
3. Rodrik D. Industrial Policy for the Twenty-First Century. Harvard University, John F. Kennedy School of Government. Working Paper RWP04-047; 2004. URL: <https://ssrn.com/abstract=617544> (date of access: 29.01.2026).
4. Hausmann R., Rodrik D. Economic Development as Self-Discovery. Journal of Development Economics. 2003. No. 72 (2). Pp. 603–633. URL: [https://doi.org/10.1016/S0304-3878\(03\)00124-X](https://doi.org/10.1016/S0304-3878(03)00124-X) (date of access: 29.01.2026).
5. Feenstra R. C. Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy. Journal of Economic Perspectives. 1998. No. 12 (4). Pp. 31–50. URL: <https://doi.org/10.1257/jep.12.4.31> (date of access: 12.03.2026).
6. Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. The Governance of Global Value Chains. Review of International Political Economy. 2005. No. 12 (1). Pp. 78–104. URL: <https://doi.org/10.1080/09692290500049805> (date of access: 29.01.2026).
7. Humphrey J., Schmitz H. How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters? Regional Studies. 2002. No. 36 (9). Pp. 1017–1027. URL: <https://doi.org/10.1080/0034340022000022198> (date of access: 12.03.2026).

8. Schmitz H. Collective Efficiency: Growth Path for Small-Scale Industry. *Journal of Development Studies*. 1995 No. 31 (4). Pp. 529–566. URL: <https://doi.org/10.1080/00220389508422377> (date of access: 29.01.2026).

9. Pietrobelli C., Rabellotti R. Global Value Chains Meet Innovation Systems: Are There Learning Opportunities for Developing Countries? *World Development*. 2011. No. 39 (7). Pp. 1261–1269. URL: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2010.05.013> (date of access: 12.03.2026).

10. Lola I. S., Semina V. V., Manukov A. B. Trends of Import Substitution in Industry in 2022–2023: Information Review. Moscow, 2023. 9 p. URL: https://www.hse.ru/data/2023/06/06/2020599676/Digital_industry_06_06_2023.pdf (date of access: 29.01.2026).

11. Kuzyk M. G., Simachev Yu. V., Fedyunina A. A., Sergeyeva K. P. Digitalization of Companies as a Factor of Their Adaptation to COVID and Sanctions Shocks. *Russian Management Journal*. 2023. No. 21 (4). Pp. 481–513. URL: <https://doi.org/10.21638/spbu18.2023.402> (date of access: 29.01.2026).

Поступила в редакцию: 17.03.2026.

Принята к опубликованию: 22.04.2026.

УДК 332.1 (470):344.13:004
DOI 10.14258/epb202629

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ СОВРЕМЕННЫМ КИБЕРПРЕСТУПЛЕНИЯМ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ

Л. В. Рахлина, Н. А. Логинова

Санкт Петербургский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации
(Санкт Петербург, Россия)

В статье на основе динамического и содержательного анализа киберпреступности как негативно-го фактора социально-экономического развития России сформулированы предложения по противодействию киберпреступлениям с целью обеспечения социально-экономического развития России. Проведенный анализ позволил изучить теоретические и практические аспекты исследования киберпреступности, выявить эволюцию преступлений в информационном пространстве. Методологическую основу данного исследования составили общенаучные методы — анализ, синтез, дедукция, индукция и специфические методы — матричный, анкетирование, ранжирование. Результатом проведенного исследования являются следующие рекомендации противодействия киберпреступлениям: разработка обязательных норм кибербезопасности для компаний, работающих с персональными данными, и сертификацию отечественных IT-решений; расширение программ магистратуры и аспирантуры по кибербезопасности в ведущих вузах; популяризация профессии искусственный интеллект в обществе; мониторинг darknet; создание резервных «цифровых убежищ» для критически важных данных; обязательное страхование киберрисков для компаний из стратегических отраслей.

Ключевые слова: киберпреступность, экономическая безопасность, информационные технологии, преступления, социально-экономическое развитие России.

COUNTERING MODERN CYBERCRIMES AS A FACTOR IN ENSURING THE SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF RUSSIA

L. V. Rakhlina, N. A. Loginova

Saint Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation
(Saint Petersburg, Russia)

This article, based on a dynamic and substantive analysis, cybercrime as a negative factor in Russia's Socioeconomic Development, formulates proposals for combating cybercrime to ensure Russia's socioeconomic development. The analysis allowed us to examine the theoretical and practical aspects of cybercrime research and identify the evolution of crimes in the information space. The methodological basis of this study consists of general scientific methods — analysis, synthesis, deduction, induction and specific methods — matrix, questionnaires, and ranking. The study results in the following recommendations for combating cybercrime: developing mandatory cybersecurity standards for companies working with personal data and certifying domestic IT solutions; expanding master's and doctoral programs in cybersecurity at leading universities; popularizing the profession of artificial intelligence in society; monitoring the darknet; creating backup “digital havens” for critical data; and mandatory cyberrisk insurance for companies in strategic industries.

Keywords: cybercrime, economic security, information technology, crimes, socio-economic development of Russia.

Введение. Распространение глобализационных процессов и дальнейшее развитие информационных технологий, которые внедряются в нашу жизнь, расширяют возможности для новых способов воздействия на личность и общество. В глобализационных процессах, как и в любых других, есть свои положительные и отрицательные стороны. Так, благодаря глобализационным процессам значительно упрощается наша жизнь, появляются новые формы обеспечения безопасности личности и общества. Но, с другой стороны, развитие глобализационных процессов способствует возникновению и распространению по всему миру современных видов киберугроз. Увеличение частоты кибератак и инцидентов, связанных с утечкой конфиденциальных данных, подрывает стабильность как отдельных предприятий, так и целых секторов экономики, что способно спровоцировать негативные последствия для макроэкономической устойчивости, стабильности и развития. Обеспечение защиты от современных киберугроз выступает ключевым условием устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации. Киберпреступность создает существенные риски для экономической безопасности государства и дальнейшего эффективного социально-экономического развития. В условиях цифровой трансформации экономики России борьба с киберпреступностью становится неотъемлемым элементом стратегии ее развития на последующие годы.

Результаты исследования. На фоне динамичного развития информационных технологий наблюдается формирование и экспансия новых криминальных феноменов, в частности, в области высоких технологий. В данном контексте информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) выступают как в качестве объекта противоправных посягательств, так и в роли инструментария или метода совершения преступлений.

Необходимо отметить, что в современной научной парадигме отсутствует консенсус относительно дефиниции понятия «киберпреступность». Современные ученые определяют ее следующими синонимами: «компьютерная преступность», «интернет-преступность», «цифровая преступность», «высокотехнологичная преступность», «технотронная преступность» [1].

По мнению В. Ф. Джафарли, «киберпреступление — это совокупность объективных и субъективных факторов, характеризующихся посягательствами на специфичный основной (сфера инновационных информационно-коммуникационных технологий) и дополнительные объекты, предметом посягательства (чужие электронные ресурсы), а также реализуемых путем использования кибертехнологий (средств) и дистанционным спо-

собом основных общественно опасных действий и желаемых последствий, происходящих и наступающих исключительно в киберпространстве (обстановка и место преступления), во время сеанса связи злоумышленника с ИКТ-устройством» [2].

В. Ф. Джафарли классифицировал все преступления, совершаемые с использованием информационно-коммуникационных технологий, на три группы: «киберпреступления, основные действия и последствия которых происходят исключительно в киберпространстве, причем ИКТ-компонент формально установлен в конкретной норме; киберпреступления, основные действия и последствия которых могут происходить исключительно в киберпространстве, причем ИКТ-компонент формально не отражен в конкретной норме; преступления, действия в которых в той или иной мере связаны с использованием ИКТ-средств» (ИКТ-средства — это Средства информационно-коммуникационных технологий)» [2].

В Стратегии национальной безопасности Российской Федерации (Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400) отражен рост числа преступлений, совершаемых с использованием информационно-коммуникационных технологий. Рост числа преступлений данного типа рассматривается как одна из угроз национальной безопасности, а их предупреждение, выявление, пресечение является стратегическим национальным приоритетом [3].

Первый существенный всплеск интереса к вопросам киберпреступности был отмечен в 2017 году, когда мир подвергся массированным атакам программ-вымогателей, таких как *WannaCry*, *Petya* и *BadRabbit*, что повлекло за собой серьезные последствия для множества организаций как в России, так и за ее границами.

В 2021 году наблюдался новый подъем интереса, спровоцированный чередой инцидентов, связанных с утечками конфиденциальной информации, активностью группировок, использующих программы-вымогатели, и всплеском DDoS-атак. В 2022 году отмечался взрывной рост числа атак, направленных на российские компании и государственные структуры, что, безусловно, отразилось и на медиа-ландшафте. К 2024 году количество материалов, посвященных кибербезопасности, достигло пиковых значений. Наибольшее внимание в СМИ уделялось финансовой сфере, информационным технологиям и телекоммуникациям, что соответствует характеру реальных угроз.

Для большинства преступлений, совершаемых в глобальных компьютерных сетях, характерны следующие особенности [4]: повышенная латентность совершения преступления, обеспечиваемая спецификой сетевого информационного

пространства (развитые механизмы анонимности, сложность инфраструктуры и т. п.); преступники, их цели и жертвы могут находиться в разных странах одновременно, что делает борьбу с такими преступлениями международной задачей; сетевые преступники, как правило, обладают глубокими знаниями и навыками, их деятельность носит интеллектуальный характер; способы совершения преступлений и используемые инструменты постоянно меняются, становятся все более сложными и разнообразными, что затрудняет их выявление и предотвращение. Преступления могут совершаться автоматически, охватывая несколько мест одновременно; существует возможность объединения вычислительных мощностей множества компьютеров для создания мощного инструмента преступной деятельности.

Выступая на заседании коллегии МВД в марте 2025 года, Президент России В. В. Путин оценил ущерб от киберпреступлений, который в 2024 году составил примерно 200 млрд рублей [5], а уровень их раскрываемости — примерно 23%¹.

За отчетный период наблюдалось снижение доли случаев, представляющих наивысшую критичность, в общем числе кибернетических атак, которые, по статистике, происходили реже, чем в первой половине 2024 года.

Под высококритичными атаками подразумеваются случаи нарушения информационной безопасности, которые сами организации оценивают, как способные вызвать продолжительную остановку важных для бизнеса процессов или могут привести к финансовым убыткам, превышающим миллион рублей. Эксперты из *RED Security SOC* полагают, что это может указывать на улучшение общего уровня защищенности от киберугроз в российских компаниях. Распространение и использование различных средств защиты информации на внешнем контуре организаций дает возможность в автоматическом режиме отражать определенное количество атак и пресекать, по крайней мере, часть несанкционированных проникновений.

Наибольшая интенсивность хакерских атак в 2025 году была зарегистрирована в апреле и мае, что косвенно подтверждает наличие политической базы у злоумышленников и стремление «привязать» взломы к значимым государственным датам. Следовательно, действия хактивистов по-прежнему являются существенной частью киберугроз, с которыми сталкиваются российские организации, что предполагает решение задачи о необходимости системного подхода к защите экономических интересов.

Экономическая безопасность, под которой понимается устойчивость системы к внутренним и внешним угрозам, напрямую зависит от способности противостоять киберугрозам. В отчете Вашингтонского Центра стратегических и международных исследований (CSIS) содержится оценка, касающаяся экономических последствий киберпреступности. Эксперты полагают, что когда ущерб от кибератак достигнет определенного уровня, компании и общество в целом утратят толерантность к данной проблеме и начнут настаивать на внедрении кардинальных решений. Критической отметкой, по мнению специалистов, является убыток, превышающий 2% от валового внутреннего продукта. Киберпреступная деятельность негативно сказывается на торговых операциях, конкурентной борьбе, новаторских разработках и, как результат, на общем экономическом прогрессе.

Аналитики CSIS охарактеризовали киберпреступность как своего рода «сбор за инновации». Очевидно, что чем более развита экономическая система государства, тем значительнее становятся потери от киберпреступлений в соотношении с ее валовым внутренним продуктом.

По оценке CSIS, доля ущерба от киберпреступности в мире приближается уже к показателям наркоторговли и распространению контрафакта (табл. 1).

Таблица 1

Экономический ущерб от незаконных видов деятельности [5]

№	Вид деятельности	Ущерб, % от ВВП
1	Международная преступность	1,2
2	Наркотики	0,9
3	Подделка/пиратство	0,89
4	Киберпреступность	0,8
5	Морское пиратство	0,02

В 2024 году наблюдалась четкая тенденция: люди старше 60 лет оказались наиболее уязвимыми к мошенничеству, о чем свидетельствуют 147 127 жалоб и колоссальные 4,8 млрд долларов потерь [6]. Следующие по величине убытки понесли возрастные группы: 50–59 лет (84,5 тыс. жалоб, 2,5 млрд долларов потерь) и 40–49 лет (112,8 тыс. жалоб и 2,2 млрд долларов потерь). Примечательно, что молодежь до 20 лет пострадала значительно меньше (18 тысяч обращений и 22,5 млн долларов убытков). Среди наиболее распространенных видов мошенничества доминировали фишинг (193 тыс. случаев), вымогательство (86 тыс.), утечки личных данных (65 тыс.), схемы «запла-

¹ Ущерб от киберпреступлений в 2024 году составил порядка 200 млрд рублей // Коммерсант. 05 марта 2025. [Сайт URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7552645>] (дата обращения: 20.09.2025).

тил — не получил» (50 тыс.) и фальшивые инвестиции (48 тыс.). Важно отметить, что криптовалюта использовалась в качестве платежного средства в 150 тыс. жалоб, что указывает на ее значительную роль в мошеннических схемах².

Исследование 2024 года выявило тревожную тенденцию: Россия признана лидером среди стран с самым высоким индексом киберпреступности³. С показателем WCI 58,39 Россия выступает как основной источник большинства киберугроз. За ней следуют Украина (36,44) и Китай (27,84), что подчеркивает глобальный характер проблемы. В число стран с наибольшим риском киберпреступности входят США (25,01) и Нигерия (21,28), а также Румыния, Северная Корея, Великобритания, Бразилия и Индия, что требует комплексного подхода к обеспечению кибербезопасности на международном уровне [7].

Согласно данным Всемирного индекса киберпреступности, наблюдается тенденция специализации отдельных государств на конкретных видах кибернетических угроз. Иными словами, страны концентрируют свои усилия и ресурсы на определенных типах преступлений в киберпространстве, что отражается в структуре мирового киберкриминала. Лидирующую позицию в сфере интернет-мошенничества занимает Нигерия. Установлено, что российские, украинские и китайские киберпреступники преимущественно занимаются разработкой и распространением вредоносного программного обеспечения, в то время как в Великобритании основное направление деятельности — незаконный вывод средств и отмывание полученных преступным путем денег. В Соединенных Штатах Америки наиболее распространенным видом киберпреступлений является похищение конфиденциальной информации.

Киберпреступность в России проявляется в следующих формах: финансовое мошенничество; фишинг; атаки на банковские системы (например, хищения через мобильные приложения). Целевые атаки на предприятия: *ransomware*-атаки на промышленность. Продажа персональных данных на *darknet*, компрометация государственных структур.

Нанесенный россиянами ущерб от телефонного мошенничества за 2024 год составил не менее 295 млрд руб. Если динамика сохранится, то по ито-

гам 2025 года ущерб может достичь 350 млрд руб.⁴ По данным Центрального банка России, в 2024 году мошенники похитили со счетов россиян на 74,4% больше средств, чем годом ранее, что оценивается на сумму в 27,5 млрд руб. В начале 2025 года общий рост мошеннических операций впервые за три года пошел на спад: за январь таких инцидентов стало меньше на 4,6% относительно января прошлого года [8]. По данным МВД, за 10 месяцев 2025 года удалось предотвратить более 27 млн случаев телефонного мошенничества⁵. Снижение количества таких преступлений по итогам января-октября составило 9,5%⁶. В октябре 2025 года количество телефонных мошенничеств уменьшилось на 25%.

Киберпреступность оказывает существенное влияние на экономическую безопасность, прямые потери, ущерб бизнесу, затраты на восстановление систем. Косвенные эффекты обоснованы снижением доверия к цифровым услугам, оттоком иностранных инвестиций (по данным РАЭК, 30% хозяйствующих субъектов избегают выхода на российский рынок из-за киберрисков). Атаки на объекты ТЭК могут вызвать остановку производств (пример: атака на нефтепровод «Транснефть» в 2020 г.).

Согласно данным «Лаборатории Касперского», в 2024 году 41,6% инцидентов, зафиксированных среди организаций, которые обращаются за помощью к команде экстренного реагирования на киберинциденты (GERT), были связаны с действиями мифифровальщиков.

По сведениям от *Solar JSOC*, центра противодействия кибератакам ГК «Солар», 60% всех кибератак в промышленном секторе с начала 2024 года было вызвано попытками заражения систем вредоносным программным обеспечением.

Не вызывает сомнений, что в эпоху цифровизации финансовые киберпреступления стали одной из наиболее распространенных угроз, подрывающей стабильность бизнеса. Злоумышленники, чтобы получить доступ к учетным данным и проникнуть в банковские счета организаций, широко применяют такие методы, как фишинг, вредоносные программы и техники социальной инженерии⁷. Взлом онлайн-банкинга и корпоративных платежных систем дает преступникам возможность совершать незаконные операции и присваивать денежные средства. Также серьезную угрозу представляют подделки электронных платежных

² Отчет ФБР по киберпреступности в 2024 году. URL: <https://cra.rip/news/ic3-report-2024/> (дата обращения: 29.09.2025).

³ Высокотехнологичный хакинг: Россия вошла в топ индекса киберпреступности // РБК 01 ноября 2024. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/672471259a794794c6b77e87?from=copy> (дата обращения: 12.10.2025).

⁴ Сбербанк: официальный сайт. URL: <https://www.sberbank.ru/> (дата обращения: 12.12.2025).

⁵ В России снизилось количество телефонных мошенничеств и ущерб от них в 2025 году. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8312024?> (дата обращения: 22.12.2025).

⁶ Там же.

⁷ Сбербанк назвал сумму ущерба россиянам от телефонного мошенничества за 2024 год // Коммерсант. 04 марта 2025. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7551712/7551712> (дата обращения: 22.12.2025).

документов, что может привести к значительным финансовым потерям и правовым сложностям для компаний [9, 10, 11].

В 2024 году на киберпреступления пришлось 40% всех преступлений, зарегистрированных в России⁸, данный показатель является наивысшим начиная с 2020 года. За 11 месяцев 2025 года данный показатель составил 43%⁹, что позволяет заключить о замедлении темпов прироста данного вида преступлений за последние 5 лет.

Отмывание денежных средств, осуществляемое посредством цифровых платформ, является одним из ключевых видов преступной деятельности. Оно стало проще благодаря активному использованию криптовалют и анонимных платежных систем, что ставит в тупик финансовых регуляторов. Одним из наиболее частых приемов является многократное перемещение средств через онлайн-казино,

невозможно отследить их происхождение. Также мошенники используют автоматизированные торговые системы для размывания финансовых потоков. В условиях цифровой трансформации наблюдается всплеск активности финансовых пирамид и инвестиционного мошенничества [12]. Люди становятся жертвами, доверяя несуществующим инвестиционным платформам, торговым ботам и обещаниям легкого и быстрого обогащения. Путем искусственного завышения стоимости цифровых активов (криптовалют, токенов) перед их продажей мошенники лишают инвесторов их вложений. Организаторы этих схем успешно избегают правосудия, оставляя пострадавших без компенсации [13].

Статистические данные субъектов финансовых пирамид, собранные Банком России, представлены в таблице 2¹⁰.

Таблица 2

Субъекты с признаками финансовой пирамиды [13]

	2023 год	2024 год	2025 год (1 полугодие)
Интернет-проекты	2 886	5 457	2 288
Общества с ограниченной ответственностью	15	16	12
Потребительские кооперативы	16	4	5
Иные формы *	27	33	23
Всего выявлено	2 944	5 510	2 328

Таким образом, в первом полугодии 2025 года удельный вес субъектов с признаками финансовой пирамиды составляет 42,3%, что 7,7% меньше относительно 2024 года. При этом прирост числа интернет-проектов показывает отрицательный прирост в –8,07%. В то время как число обществ с ограниченной ответственностью, проявляющих признаки финансовой пирамиды, увеличилось в 1,5 раза, потребительских кооперативов — в 2,5 раза, иных форм — в 1,4 раза.

Примечательно, что классические пирамиды до сих пор существуют и одновременно с этим возродилась практика проведения презентаций, активного обзвона потенциальных клиентов и приглашения их в офис для личного общения. Вместе с тем нами установлены на основании первоисточников [3, 5–10, 13–16] самые популярные схемы финансовых пирамид, в настоящее время представленных обязательным упоминанием криптовалют. Организаторы таких пирамид действуют не только в Интернете, но и оффлайн [17].

В настоящее время заметно сократилось количество мошеннических схем в форме экономиче-

ских игр, симулирующих инвестиционную деятельность и гарантирующих пользователям доходность. Этот факт обусловлен в том числе с охлаждением интереса к играм-кликерам, вероятно, из-за разочарования потенциальной аудитории после обесценивания токенов одной из наиболее популярных игр.

Для вовлечения в мошеннические проекты субъекты с признаками финансовых пирамид или нелегальные кредиторы, выявленные в первом полугодии 2025 года, использовали более 170 телеграм-каналов и свыше 110 страниц в соцсетях, в то время как в 2024 и 2023 годах их было в разы больше.

В 2025 году по результатам рассмотрения материалов были приняты следующие меры:

- 1) возбуждены административные дела (по различным статьям КоАП РФ);
- 2) приняты иные меры реагирования (принудительно закрываются телеграм-каналы, страницы и пр.);
- 3) заблокирован доступ к онлайн-ресурсам, связанным с незаконными финансовыми

⁸ В России в 2024 году IT-преступления достигли пика за последние 5 лет. URL: <https://tass.ru/proisshestiya/> (дата обращения: 30.12.2025).

⁹ В России снизилось количество телефонных мошенничеств и ущерб от них в 2025 году. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8312024?> (дата обращения: 22.12.2025).

¹⁰ Сайт Банка России. URL: <https://cbr.ru/analytics/inside/> (дата обращения: 15.12.2025).

организациями и структурами, имеющими признаки финансовых пирамид [18].

В ответ на растущую угрозу перехода пользователей на вредоносные ресурсы разработчики антивирусного программного обеспечения в сотрудничестве с Банком России активно пополняют свои базы данных информацией о подозрительных сайтах. Наряду с этим растет угроза налоговых преступлений, совершаемых с помощью цифровых технологий. Особенно тревожит тот факт, что современные офшорные схемы активно используют криптовалюты для сокрытия прибыли и обхода налоговых законов [14]. Современные офшорные

стратегии зачастую задействуют криптовалюты для маскировки финансовых потоков и уклонения от налоговых обязательств. Некоторые хозяйствующие субъекты прибегают к искусственным способам снижения налогооблагаемой базы, включая применение цифровых бухгалтерских платформ, фальсификацию финансовой отчетности и проведение сложных финансовых манипуляций. В последние годы автоматизация процессов с внедрением искусственного интеллекта приобретает особое значение в механизмах уклонения от налогов. Количество выявленных налоговых преступлений неуклонно растет (табл. 3).

Таблица 3

Динамика налоговых преступлений с применением цифровых технологий [11]

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 ¹¹
Количество преступлений	1655	1831	2022	3111	2428	2894	2798	2675	2896	3458	4117	5230	5450

Анализ данных таблицы 2 позволяет заключить, что в период с 2013 по 2025 год наблюдался существенный скачок (более чем втрое) в количестве налоговых преступлений, совершаемых с использованием цифровых технологий. Это связано с бурным развитием цифровых инструментов (таких как электронные деньги, онлайн-торговля, блокчейн, одноранговые сети и др.), а также с увеличением налогового бремени, сокращением оборота наличных, упрощением вывода прибыли через трансфертное ценообразование, размещением нематериальных активов в офшорах и другими схемами, включая перераспределение долга и фиктивных сделки.

Несмотря на то, что Москва (1,7 тыс.), Санкт-Петербург (1,5 тыс.) и Краснодарский край (0,9 тыс.)¹² являются лидерами по абсолютному числу зарегистрированных налоговых преступлений с применением цифровых технологий, общая картина с их раскрываемостью вызывает серьезные опасения. В 2024 году лишь около 20% таких преступлений были раскрыты, причем в отдельных регионах, таких как Ленинградская область (менее 11%), Севастополь и Смоленская область (менее 12%)¹³ этот показатель критически низок.

Цифровое пространство стало ареной для серьезных угроз в виде корпоративного шпионажа и утечек данных. Преступные группы активно ищут уязвимости в корпоративных базах данных, что-

бы получить доступ к ценной информации, такой как коммерческие тайны и персональные данные клиентов. Помимо прямого хищения, инсайдерская информация используется для манипуляций на фондовых рынках, что позволяет нечистоплотным участникам извлекать выгоду из предсказуемых движений котировок. Появление передовых технологий (например, *Deepfake* [15]) значительно повышает уровень опасности, поскольку они могут быть применены для фальсификации цифровых документов и дискредитации влиятельных лиц в бизнесе, создавая риски для финансовых активов и деловой репутации современных хозяйствующих субъектов.

Правовые и институциональные механизмы противодействия. Основным законодательным инструментом является Федеральный закон № 187 «О безопасности критической информационной инфраструктуры», дополненный Концепцией кибербезопасности РФ, где акцент сделан на импортозамещение программного обеспечения¹⁴. Среди институтов выделяются Национальный координационный центр по компьютерным инцидентам (НКЦКИ) и Роскомнадзор, который занимается блокировкой противоправного контента. Важную роль играет международное сотрудничество, в частности, участие России в Шанхайской организации сотрудничества (ШОС) по вопросам кибербезопасности. Технологические решения

¹¹ Динамика налоговых преступлений с применением цифровых технологий представлена за 11 месяцев 2025 года.

¹² Генеральная прокуратура. URL: <https://d-russia.ru/rossii-udalos-prelomit-tendenciju-rosta-onlajn-prestupnosti-genprokuratura> (дата обращения: 05.01.2026).

¹³ Там же.

¹⁴ О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации: Федеральный закон от 26.07.2017 № 187-ФЗ. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/42128> (дата обращения: 27.12.2025).

включают внедрение искусственного интеллекта для анализа угроз и использование блокчейна в банковской сфере. В рамках государственно-частного партнерства создаются киберполигоны для тестирования решений, например, совместные проекты Сбербанка и Ростеха.

Образовательные программы подготовки специалистов в организациях высшего образования, таких как МФТИ и ИТМО, также являются важным элементом стратегии. Ключевые проблемы включают дефицит кадров: по оценкам РАЕС, к 2025 году нехватка специалистов достигнет 300 тыс. человек. Геополитические ограничения, такие как сокращение сотрудничества с западными странами, усложняют обмен опытом. Кроме того, злоумышленники активно используют искусственный интеллект для создания адаптивных атак, что требует постоянного обновления защитных механизмов. Для укрепления законодательной базы предлагается расширить положения ФЗ № 187, включив в перечень к искусственному интеллекту объекты сельского хозяйства и малый бизнес, а также ввести уголовную ответственность за использование искусственного интеллекта в кибератаках, включая генерацию *deepfake*-контента.

Указ Президента РФ от 9 мая 2017 года № 203 утвердил Стратегию развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы. Согласно данной стратегии развития информационного общества [9], определены цели, задачи и меры по реализации внутренней и внешней политики РФ в сфере применения информационных и коммуникационных технологий. При этом центральное место отведено формированию технологической основы для развития экономики и социальной сферы, которая должна базироваться на реализации потребностей личности и общества, обеспечение национальных интересов.

Стандартизация требований должна предусматривать разработку обязательных норм кибербезопасности для компаний, работающих с персональными данными, и сертификацию отечественных ИТ-решений. Введение обязательного киберстрахования для стратегических отраслей и создание государственного фонда компенсаций для малого бизнеса помогут минимизировать риски. Технологическая модернизация требует увеличения финансирования R&D в области кибербезопасности через гранты и налоговые льготы для стартапов. Создание национальной платформы для тестирования уязвимостей (киберполигонов) с участием компаний, таких как Яндекс и «Касперский», ускорит разработку защитных решений. Внедрение блокчейна для защиты финансовых транзакций и предиктив-

ной аналитики на базе искусственного интеллекта повысит устойчивость систем. Для критической инфраструктуры актуальны проекты «цифровых двойников» и квантовой криптограф искусственный интеллект.

В сфере кадровой политики необходимо расширить программы магистратуры и аспирантуры по кибербезопасности в ведущих вузах, таких как МГУ и ИТМО, с упором на практические навыки. Федеральная программа *CyberSkills* позволит переобучить ИТ-специалистов из смежных областей, а ежегодные киберучения для сотрудников МВД и ФСБ повысят их готовность к инцидентам.

Популяризация профессий, связанных с применением искусственного интеллекта через олимпиады, хакатоны и медиакампании, такие как «Кибергерои России», привлечет молодежь в отрасль. Усиление международного сотрудничества предполагает разработку единых протоколов расследования киберпреступлений в рамках БРИКС и создание совместного киберцентра ШОС для обмена данными об угрозах. Партнерство с ОАЭ, Сингапуром и Индией в борьбе с криптовалютным отмыванием денег, а также проведение конференций с участием стран Глобального Юга расширит возможности взаимодействия. Оперативное реагирование и мониторинг требуют развертывания региональных центров CERT в каждом федеральном округе и налаживания автоматизированного обмена данными между ними, банками и правоохранительными органами. Мониторинг же *darknet* с использованием искусственного интеллекта алгоритмов для выявления утечек данных и введение ответственности для хостинг-провайдеров за размещение противоправного контента усилят контроль.

Создание резервных «цифровых убежищ» для критически важных данных, в свою очередь, ускорит восстановление после атак. Стимулирование публично-частного партнерства включает организацию акселераторов для стартапов при поддержке Сбербанка и ВЭБ. РФ, а также запуск программы госзакупок «Киберщит» для внедрения отечественных решений. Платформа для анонимного обмена данными об угрозах между компаниями и система бонусов за сообщения о кибератаках повысят уровень коллективной безопасности. Рекомендации по противодействию киберпреступности в России: расширить положения ФЗ № 187 «О безопасности критической информационной инфраструктуры (искусственный интеллект)», ввести уголовную ответственность за использование искусственного интеллекта в кибератаках, включая генерацию *deepfake*-контента для мошенниче-

ства¹⁵ [16]. Также необходимо разработать обязательные стандарты кибербезопасности для всех предприятий, работающих с персональными данными (по аналогии с искусственным интеллектом с GDPR в ЕС), внедрить сертификацию отечественных IT-решений для госсектора, исключить использование непроверенного иностранного программного обеспечения, установить обязательное страхование киберрисков для компаний из стратегических отраслей (ТЭК, финансы, транспорт), создать государственный фонд компенсаций для малого и среднего бизнеса, пострадавшего от *ransomware*-атак увеличить финансирование R&D в области кибербезопасности через гранты и налоговые льготы для стартапов (например, по аналогии с Фондом развития интернет-инициатив), создать национальную платформу для тестирования уязвимостей в программном обеспечении (киберполигоны) с участием компаний (Яндекс, Касперский, Ростех).

Внедрение передовых технологий: использовать блокчейн для защиты цепочек поставок и финансовых транзакций. Следующим не менее важным аспектом является оперативное реагирование и мониторинг, для наиболее эффективного обеспечения экономической безопасности России. Для этого необходимо наладить автоматизированный обмен данными между CERT, банками и правоохранительными органами, ввести ответственность хостинг-провайдеров за размещение ресурсов, связанных с киберпреступностью, создать резервные «цифровые убежища» для хранения критически важных данных.

Организовать акселераторы для стартапов в области кибербезопасности при поддержке Сбербанка, Газпромбанка и ВЭБ. РФ. Запустить программу госзакупок «Киберщит», направленную на внедрение отечественных решений в госсекторе, а также обмен информацией, для чего необходимо создать платформу для анонимного обмена данными об угрозах между компаниями. Внедрить систему бонусов для организаций, сообщающих о кибератаках. Реализация предложенных мер требует консолидации усилий государства, бизнеса, науки и гражданского общества.

Ключевыми приоритетами должны стать: импортозамещение технологий, подготовка кадров, адаптивное законодательство и формирование культуры кибербезопасности. Только системный подход позволит России минимизировать экономические потери от киберпреступности и укрепить в глобальном цифровом пространстве.

Выводы. Проблема киберпреступности является одной из ключевых вызовов современности, требующей незамедлительного и системного реагирования. Для ее эффективного преодоления необходимо реализовать комплекс мер, включающий:

- 1) интеграцию международных усилий и совершенствование нормативно-правовой базы Российской Федерации в части регулирования интернет-среды;
- 2) внедрение перманентного мониторинга онлайн-ресурсов, осуществляющих коммерческую деятельность и предоставление сервисов;
- 3) оперативное пресечение деятельности подозрительных веб-сайтов посредством их блокировки;
- 4) формирование кадрового резерва высококвалифицированных специалистов в области информационных технологий;
- 5) повышение уровня цифровой компетенции и культуры населения.

По нашему мнению, противодействие киберпреступности требует комплексного подхода, объединяющего технологические инновации, правовое регулирование и международную кооперацию. Успешная реализация стратегий позволит минимизировать риски для экономической безопасности России в условиях цифровизации и обеспечить дальнейшее всестороннее социально-экономическое развитие России.

Таким образом, рассмотренные в статье направления и пути противодействия современным киберпреступлениям при правильном и всестороннем их применении будут способствовать социально-экономическому развитию страны на долгие годы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Евдокимов К. Н. К вопросу о совершенствовании системы противодействия технотронной преступности в Российской Федерации // Российский следователь. 2021. № 10. С. 69–72.
2. Джафарли В. Ф. Криминология кибербезопасности: в 5 т. 2: Уголовно-правовое обеспечение криминологической кибербезопасности / под ред. С. Я. Лебедева. М., 2021. 280 с.

¹⁵ Доктрина информационной безопасности Российской Федерации: указ Президента РФ от 05.12.2016 № 646; в ред. от 21.07.2022. URL: <https://base.garant.ru/71556224/> (дата обращения: 02.12.2025).

3. Темирбеков К. А. Противодействие киберпреступлениям в России и зарубежных странах: сравнительно-правовой анализ // Евразийский юридический журнал. 2024. № 11 (198). С. 327–329.
4. Номоконов В. А., Тропина Т. Л. Киберпреступность как новая криминальная угроза // Криминология. Вчера, сегодня, завтра. 2012. № 1 (24). С. 45–54.
5. Кунц Е. В. Противодействие современным киберпреступлениям // Российско-азиатский правовой журнал. 2025. № 1. С. 97–104.
6. Лопатин С. В. Криминологическая характеристика киберпреступности на современном этапе развития общества // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2025. № 8 (107). С. 349–353.
7. Копылов В. В., Прокофьев О. М., Субботин А. А., Истомин А. А. Анализ факторов, способствующих росту мобильного мошенничества в России // Человек: преступление и наказание. 2024. Т. 32. № 2. С. 247–257.
8. Голубовский В. Ю. Межотраслевые проблемы в сфере противодействия киберпреступлениям // Уголовно-исполнительная система: история и современность: сборник материалов Межвузовской научно-практической конференции с международным участием, Псков, 18–19 апреля 2024 года. Псков, 2024. С. 51–59.
9. Минаев В. А., Бондарь К. М. Противодействие киберпреступности на основе технологий искусственного интеллекта // Информационная и безопасность. 2025. Т. 28, № 2. С. 181–190.
10. Иванов П. И. Оперативно-розыскное противодействие киберпреступлениям (проблемы и пути их решения) // Труды Академии управления МВД России. 2022. № 4 (64). С. 83–92.
11. Логинова Н. А., Головинский М. А. Предпосылки исследования криминальной деятельности участников онлайн-бизнеса // Экономическая политика и национальная безопасность. 2025. № 1 (1). С. 41–52.
12. Варакса Н. Г., Бехбудова Ф. Ф. Финансовые пирамиды как угроза финансовой безопасности граждан // Тренды и перспективы цифровой экономики: финансовые технологии и безопасность: материалы II Всероссийской научно-практической конференции, Орёл, 20–21 июня 2023 года. Орёл, 2023. С. 177–185.
13. Андреев Е. В., Токолов А. В. Противодействие киберпреступлениям в сфере национальной безопасности // Противодействие преступлениям в сфере информационно-телекоммуникационных технологий: сборник научных статей. М., 2023. С. 21–24.
14. Демьянович А. А. Противодействие киберпреступлениям // Актуальные проблемы развития российского законодательства и практика его применения: сборник научных статей по результатам Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Ижевск, 15–16 ноября 2022 года. Ижевск, 2022. С. 389–393.
15. Хамидуллин С. А., Кибатов М. С., Лебедева А. В. Расследование хищений денежных средств, совершенных с использованием информационно-телекоммуникационной сети Интернет // Вопросы взаимодействия правоохранительных органов и их подразделений при раскрытии и расследовании преступлений: сборник трудов межведомственного круглого стола, Тверь, 06 апреля 2022 года. Тверь, 2022. С. 142–148.
16. Семенова И. С., Молодых М. Е. Некоторые вопросы совершенствования противодействия киберпреступлениям // Государство, право и общество: вопросы теории и практики: сборник материалов III Всероссийской с международным участием научно-практической конференции, Сочи, 27–28 октября 2022 года. Киров, 2022. С. 44–48.
17. Воротникова А. С. Отдельные закономерности совершения современных экономических преступлений в киберпространстве // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2024. № 12. С. 150–154.
18. Арженовский С. В., Бахтеев А. В., Синявская Т. Г. Комплекс мер по противодействию угрозам национальной безопасности России в сфере аудита // Финансовые исследования. 2021. № 3 (72). С. 22–29.

REFERENCES

1. Evdokimov K. N. On Improving the System of Combating Technetronic Crime in the Russian Federation. Russian Investigator. 2021. No. 10. Pp. 69–72.
2. Jafarli V. F. Criminology of Cybersecurity: in 5 volumes. Vol. 2: Criminal-Legal Support for Criminological Cybersecurity / edited by S. Ya. Lebedev. Moscow, 2021. 280 p.
3. Temirbekov K. A. Counteracting Cybercrime in Russia and Foreign Countries: A Comparative Legal Analysis. Eurasian Law Journal. 2024. No. 11 (198). Pp. 327–329.
4. Nomokonov V. A., Tropina T. L. Cybercrime as a New Criminal Threat. Criminology. Yesterday, Today, Tomorrow. 2012. No. 1 (24). Pp. 45–54.

5. Kunz E. V. Counteracting Modern Cybercrimes. *Russian-Asian Legal Journal*. 2025. No. 1. Pp. 97–104.
6. Lopatin S. V. Criminological Characteristics of Cybercrime at the Current Stage of Society Development. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2025. No. 8 (107). Pp. 349–353.
7. Kopylov V. V., Prokofiev O. M., Subbotin A. A., Istomin A. A. Analysis of factors contributing to the growth of mobile fraud in Russia. *Man: Crime and Punishment*. 2024. Vol. 32. No. 2. Pp. 247–257.
8. Golubovsky V. Yu. Intersectoral Problems in Combating Cybercrime. *The Penitentiary System: History and Modernity: Collection of Materials of the Interuniversity Scientific and Practical Conference with International Participation*, Pskov, April 18–19, 2024. Pskov, 2024. Pp. 51–59.
9. Minaev V. A., Bondar K. M. Combating Cybercrime Based on Artificial Intelligence Technologies // *Information and Security*. 2025. Vol. 28. No. 2. Pp. 181–190.
10. Ivanov P. I. Operational-search counteraction to cybercrime (problems and solutions). *Proceedings of the Academy of Management of the Ministry of Internal Affairs of Russia*. 2022. No. 4 (64). Pp. 83–92.
11. Loginova N. A., Golovinsky M. A. Prerequisites for the study of criminal activities of online business participants. *Economic Policy and National Security*. 2025. No. 1 (1). Pp. 41–52.
12. Varaksa N. G., Bekhbudova F. F. Financial pyramids as a threat to the financial security of citizens. *Trends and prospects of the digital economy: financial technologies and security: Proceedings of the II All-Russian scientific and practical conference*, Orel, June 20–21, 2023. Orel, 2023. Pp. 177–185.
13. Andreev E. V., Tokolov A. V. Counteracting cybercrimes in the sphere of national security. *Counteracting crimes in the sphere of information and telecommunication technologies: Collection of scientific articles*. Moscow, 2023. Pp. 21–24.
14. Dem'yanovich A. A. Counteracting cybercrime. Current issues in the development of Russian legislation and the practice of its application: *Collection of scientific articles based on the results of the All-Russian scientific and practical conference with international participation*, Izhevsk, November 15–16, 2022. Izhevsk, 2022. Pp. 389–393.
15. Khamidullin S. A., Kibatov M. S., Lebedeva A. V. Investigation of thefts of funds committed using the information and telecommunications network Internet. *Issues of interaction between law enforcement agencies and their units in solving and investigating crimes: Collection of works of the interdepartmental round table*, Tver, April 6, 2022. Tver, 2022. Pp. 142–148.
16. Semenova I. S., Molodykh M. E. Some issues of improving counteraction to cybercrime. *State, law and society: issues of theory and practice: Collection of materials of the III All-Russian scientific and practical conference with international participation*, Sochi, October 27–28, 2022. Kirov, 2022. Pp. 44–48.
17. Vorotnikova A. S. Certain patterns of modern economic crimes in cyberspace. *Humanitarian, socio-economic and social sciences*. 2024. No. 12. Pp. 150–154.
18. Arzhenovsky S. V., Bakhteyev A. V., Sinyavskaya T. G. A set of measures to counter threats to Russia's national security in the field of audit. *Financial research*. 2021. No. 3 (72). Pp. 22–29.

Поступила в редакцию: 16.01.2026.

Принята к печати: 16.03.2026.

УДК 338.24 (571.150)
DOI 10.14258/epb202630

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ И ПОВЕДЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ АЛТАЙСКОГО КРАЯ В САНКЦИОННОЙ ЭКОНОМИКЕ¹

Л. В. Родионова, А. Я. Троцкий, Н. А. Тяпкина

Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН (Новосибирск, Россия)

Статья посвящена характеристике и осмыслению опыта предприятий и организаций производственной сферы Алтайского края по восстановлению кооперационно-производственных связей, разорванных в результате усиления санкций в 2022 г. Обоснована научная и практическая актуальность глубокого анализа экономической ситуации в рассматриваемый период; раскрыта динамика основных экономических показателей развития региона; выявлены наиболее уязвимые с позиции обеспечения стабильности кооперационно-производственных связей виды экономической деятельности. С использованием результатов социологического опроса разновидностей предприятий производственной сферы края (№ = 1000) были выявлены ключевые проблемы функционирования и развития организаций, связанных с ужесточением санкционного режима (рост затрат на производство, переход поставщиков на стопроцентную предоплату, сложности с покупкой ремкомплектов, оснастки, инструментов и пр.). Раскрыта ожидаемая в 2022 г. оценка перспектив развития организаций и их фактическая реализация в 2023–2024 гг. а реальных условиях изоляции.

Ключевые слова: экономика региона, предприятия производственной сферы, Алтайский край, кооперационно-производственные связи, положение и поведение предприятий, санкции.

THE ECONOMIC SITUATION AND BEHAVIOR OF ENTERPRISES OF THE ALTAI TERRITORY IN THE SANCTIONED ECONOMY

L. V. Rodionova, A. Ya. Trotskovsky, N. A. Tyapkina

Institute of Economics and Industrial Engineering SB RAS (Novosibirsk, Russia)

The article is devoted to the characterization and understanding of the experience of enterprises and organizations in the production sector of the Altai Territory in restoring cooperative and industrial ties severed as a result of increased sanctions in 2022. The scientific and practical relevance of an in-depth analysis of the economic situation in the period under review is substantiated; the dynamics of the main economic indicators of the region's development are revealed; the types of economic activity that are most vulnerable from the point of view of ensuring the stability of cooperative and industrial relations are identified. Using the results of a sociological survey of varieties of enterprises in the industrial sector of the region (No. 1000 enterprises), key problems of the functioning and development of organizations related to the tightening of the sanctions regime were identified (rising production costs, suppliers switching to one hundred percent prepayment, difficulties with the purchase of repair kits, tooling, tools, etc.) The assessment of the prospects for the development of organizations expected in 2022 and their actual implementation in 2023–2024 in real conditions of isolation is disclosed.

Keywords: regional economy, manufacturing enterprises, Altai Territory, cooperative and industrial relations, position and behavior of enterprises, sanctions.

¹ Статья подготовлена по плану НИР ИЭОПП СО РАН, проект «Экономика регионов Сибири в условиях внешних и внутренних вызовов: интеграция и кооперация», № 1025031900021–8.

Постановка проблемы и ее актуальность. Настоящая статья посвящена выявлению особенностей развития экономики Алтайского края в период второй волны санкций, характеризующейся невиданным до того ростом санкционного давления на Россию. Этот период с позиции сегодняшнего дня с полным правом может быть отнесен к новейшей истории экономики России и, с нашей точки зрения, его изучение не теряет своей актуальности.

С позиций практики это был уникальный, требующий углубленного анализа опыт приспособления хозяйствующих субъектов к радикальным изменениям внешнеэкономической среды, породивших высокую неопределенность перспектив развития экономических агентов, путей и подходов решения многочисленных старых и вновь возникших проблем их функционирования. Опыт, важный не только для самих предприятий, но и для органов федеральной и региональной власти, которые проводили в этот период постоянный мониторинг складывающейся ситуации в экономике и осуществляли необходимую поддержку предприятий.

С познавательной точки зрения изучение данного периода представляет интерес в плане фиксации некоего исходного состояния «нулевой точки» латентного исследования влияния санкций на экономическое поведение предприятий и путей их адаптации в санкционной экономике.

Нельзя не отметить, что экономическая наука в лице целого ряда видных отечественных ученых проявила очевидный интерес к «санкционной проблематике». Исследование происходящих изменений в российской экономике в условиях обострения политических противоречий и усиления западных санкций со стороны недружественных зарубежных стран проанализированы многими отечественными учеными, в числе которых С. А. Афонцев [1], И. Н. Тимофеев [2], Н. В. Зубаревич [3], В. М. Полтерович [4] и др. Однако большинство названных и других авторов акцентировали свое внимание на проблемах развития экономики России в целом, в то время как ситуация в регионах России, имевшая, естественно, много общих черт, имела и свою специфику.

Второй момент, предопределяющий необходимость углубленного изучения экономики упомянутого выше периода имеет другую природу. Он связан с необходимостью постоянного мониторинга изменений не только «лежащих на поверхности» экономических последствий санкций, но и глубинных, скрытых от статистики механизмов адаптации хозяйствующих субъектов к новым условиям функционирования, познание которых связано с разработкой специального социологического инструментария [5, 6].

Ключевое внимание в статье уделено влиянию санкций на кооперационно-производственные связи дислоцированных в регионе предприятий (организаций). Основанием к этому послужили два обстоятельства. Во-первых, именно кооперационно-производственные связи предприятий, в особенности, имевшие выход на зарубежные рынки «недружественных стран», испытали на себе наибольшие негативные последствия санкционного давления.

Во-вторых, с точки зрения обеспечения устойчивой работы предприятий в условиях санкций, производственная кооперация предприятий приобретает особое значение. Формирование и развитие внутрирегиональных и межрегиональных производственных связей позволяет расширить материально-техническое, технологическое и информационное взаимодействие, предполагающее совместное использование новых подходов к совершенствованию имеющихся и развитию новых производств, недопущение снижения объемов выпускаемой продукции ввиду недоступности нового зарубежного оборудования и его комплектующих, обмен опытом работы в сфере профессиональной подготовки необходимых кадров и т. д.

Участие предприятий и организаций в производственной кооперации, с одной стороны, создает предпосылки для расширения номенклатуры производимых изделий, а с другой — выступает значимым фактором увеличения объемов выпуска продукции за счет дополнительной загрузки простаивающего производственного оборудования. В результате обособленные предприятия могут сократить затраты на покупку недостающего оборудования в условиях роста цен на сырье, комплектующие и т. д.

Учитывая различия в отраслевой структуре регионов Сибирского федерального округа (СФО), основой поиска интеграционных связей предприятий и организаций Алтайского края с хозяйствующими субъектами соседних территорий должны стать преобладающие в структуре их видов экономической деятельности взаимодополняющие отрасли и подотрасли. Подобный подход позволит сформировать предпосылки для устранения возможного дефицита готовой товарной продукции, а также устранить в перспективе недостаток сырья и материалов.

Краткий анализ состояния экономики Алтайского края на момент проведения исследования. В основу этого фрагмента статьи положен сравнительный анализ основных показателей развития экономики края в первом полугодии 2021 и 2022 гг. «Фоном» при оценке специфики развития экономики Алтайского края в рассматриваемом

мый период служили соответствующие показатели в целом по России.

Краткий анализ социально-экономических показателей позволил выделить следующие основные тенденции. В целом за два квартала с начала 2022 года в российской экономике наблюдалось сокращение объемов валового внутреннего продукта (ВВП). Индекс физического объема ВВП за первое полугодие 2022 года составил 99,6%, если смотреть в отношении того же полугодия 2021 года [7].

Группу наиболее уязвимых видов экономической деятельности, в которых прослеживалось наибольшее влияние санкций, составили оптовая и розничная торговля, транспортировка и хранение, деятельность гостиниц и предприятий общественного питания. Одной из основных причин сокращения объемов производства услуг в этих сферах явилось падение реальных денежных доходов населения в первом полугодии 2022 года на 1,4% [8, с. 157].

Низкие темпы сокращения физического объема ВВП в российской экономике были обусловлены ростом продукции сельского хозяйства (102,2%), а также благодаря положительной динамике промышленного производства в первом квартале 2022 г. (105,1%). Однако под влиянием санкций во втором квартале объемы промышленного производства сократились до 96% относительно второго квартала предыдущего года, прежде всего

на предприятиях экспортоориентированных отраслей (деревообрабатывающие производства, предприятия химической промышленности, металлургические производства). Экономический спад наблюдался также в отраслях, основу производства которых составляют товары промежуточного спроса (автомобилестроение, легкая промышленность и т. д.) [8, с. 24–25]. При этом рост объема произведенного продукта в целом в российской экономике в этот период был зафиксирован в производстве строительных материалов, лекарственных средств и др. [9].

Проведенный анализ развития экономики Алтайского края в условиях санкционного давления в начале 2022 г. позволил выделить следующие основные тенденции. В первом полугодии 2022 г. относительно аналогичного периода 2021 года в экономике Алтайского края наблюдалось сокращение темпов роста промышленного производства на 1,8 п.п. (табл. 1). Достижение объема отгруженной продукции обрабатывающих производств в первом полугодии 2022 г. на уровне 134,2% относительно первого полугодия 2021 г. [10, с. 18–19] означает, что введение санкций, ограничение доступа к европейским рынкам сбыта готовой продукции, уход многих видов зарубежной товарной продукции не оказали на момент обследования (май-июнь 2022 г.) заметного влияния на деятельность предприятий сферы обрабатывающих производств в регионе.

Таблица 1

**Основные экономические показатели развития Алтайского края,
% к соответствующему периоду предыдущего года**

Показатели	I полугодие 2021 г.	I полугодие 2022 г.
Производство продукции сельского хозяйства	95,8	97,5
Индекс промышленного производства	103,4	101,6
Ввод в действие жилых домов	145,3	129,8
Оборот розничной торговли	102,9	103,7
Индекс потребительских цен ¹⁾	107,7	117,9
Реальная среднемесячная заработная плата	102,2	96,8

Примечание. ¹⁾ Индекс потребительских цен приведен за июнь 2022 г., % к июню 2021 г.
Источник: [10, с. 9–10].

Показатели ведущей для региона отрасли сельского хозяйства, в силу производственно-технологических особенностей и сезонного характера производимых работ, в рассматриваемый период сохранялись на уровне достигнутых показателей предыдущего периода.

Наибольшее влияние экономические санкции на развитие Алтайского края сказались на его социальной сфере. Высокие показатели инфляции в первой половине 2022 г. сказались на со-

кращении реальной среднемесячной заработной платы. Несмотря на данное обстоятельство, незначительное увеличение оборота розничной торговли говорит о сохранении в анализируемом периоде потребительского спроса на внутреннем рынке региона. В ближайшей перспективе можно предположить возможное сокращение потребительского спроса на большой спектр товаров длительного пользования, рост недоступности кредитных ресурсов для решения проблемы обеспеченности

жильем и т. д. ввиду низкой платежеспособности населения.

По сравнению с экономикой России последствия ужесточения санкционного режима в анализируемый период оказали на экономику Алтайского края в целом меньшее влияние. Это, на наш взгляд, обусловлено двумя основными моментами. Прежде всего, аграрная специфика отраслевой структуры края. В научной литературе отмечалось, что регионы аграрной направленности испытали на себе относительно меньшее влияние санкций [3]. Немаловажен и второй момент, суть которого заключается в относительно невысокой экспортной ориентации хозяйства Алтайского края, в особенности на «недружественные страны», что позволило сохранить в целом сложившиеся на тот момент экспортные товарные потоки.

Оценка ситуации в экономике края по результатам социологических опросов. Как свидетельствуют результаты проведенного авторами социологического опроса, на подавляющем большинстве предприятий производственной сферы Алтайского края различных видов экономической деятельности ситуация на май — июнь 2022 г. характеризовалась нестабильностью и неясностью.

Введение санкций существенно усложнило работу хозяйствующих субъектов. Многие из них столкнулись с прекращением традиционных кооперационно-производственных взаимодействий, остановкой поставок оснастки, инструментов, смазочных материалов и других товаров. Возникли проблемы с приобретением импортного оборудования и запасных частей. Остро встали вопросы обслуживания и ремонта импортной техники [11].



Рис. 1. Проблемы, риски и действия организаций в условиях санкций, % к числу обследованных организаций. Источник: по данным социологического опроса

Как следует из рисунка 1, главная проблема лишь отчасти обусловлена ужесточением санкционного режима — рост затрат на производство, связанных с повышением цен на ресурсы (оборудование, сырьё, материалы, комплектующие). Перед предприятиями возникла дилемма: либо искать способы удешевления производственных ресурсов, либо поднимать цены на производимую продукцию (отметил каждый второй опрошенный). В числе проблем, напрямую связанных с воздействием санкций, отмечаются: рост стоимости обслуживания кредитов; переход поставщиков на полную предоплату; задержки в платежах за поставленную продукцию; сложности с покупкой ремкомплектов, оснастки, инструментов и др.

(каждый третий опрошенный руководитель предприятия).

Соответственно, возросли риски снижения инвестиционной активности на предприятиях, объёмов выпуска продукции и спроса на нее, заработной платы и пр. (рис. 1). Реакция предприятий на повышение рисков вследствие в том числе и разрыва устоявшихся кооперационных цепочек была однозначной — каждое второе предприятие обратилось к поиску новых, более приемлемых партнеров.

Частичное подтверждение сказанному выше можно продемонстрировать на результатах опроса 50 крупнейших промышленных предприятий Алтайского края, проведенного региональным Министерством промышленности и энергетики (рис. 2).



Рис. 2. Негативные последствия санкций для промышленности Алтайского края.

Источник: составлена авторами на основе текущего архива Министерства промышленности и энергетики Алтайского края

Какими же виделись перспективы развития своих организаций опрошенными руководителями? Обобщенную оценку перспектив с учетом того важного обстоятельства, что 2022 год был, пожалуй, самым непредсказуемым в части развертывания санкций и их последствий для стабильной работы организаций, можно охарактеризовать как достаточно взвешенную. Мнения опрошенных руководителей предприятий (с поправкой на ос-

новной вид экономической деятельности) разделились примерно поровну: около 40% были настроены оптимистично и столько же высказали более осторожные оценки, отметив, что будущее неопределенно; наконец, каждый четвертый респондент затруднился с прогнозом. Доля же «пессимистов», считающих, что перспектив у их организаций нет, не превышала 5% (табл. 2).

Таблица 2

Оценка перспектив развития организаций, % к числу обследованных организаций

	Уверенно смотрим в будущее	Будущее неопределенно	Перспектив у организации нет	Затрудняюсь ответить
Все предприятия	36	37	3	24
из них: сельское хозяйство, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	52	26	0	21
обрабатывающие производства	36	39	3	23
из них: производство пищевых продуктов и напитков	38	36	4	22
строительство	32	46	2	20
транспортировка и хранение	32	35	5	28

Сегодня мы имеем уже возможность охарактеризовать реальность полученных нами экспертных оценок перспектив развития организаций².

В этом отношении показателен 2024 г., финансовые результаты деятельности предприятий и организаций края в котором были высокими. Так, по данным Алтайкрайстата, по сравнению с 2023 г. прибыль до налогообложения возросла в целом по краю в 1,3, в том числе в обрабатывающих производствах — в 1,5 раза (в действующих ценах).

Финансовые вложения организаций края возросли: в целом по краю в 1,2 раза, в обрабатывающих производствах — в 1,5 раза. Соответственно, доход предприятий от финансовых вложений в 2024 г. вырос в действующих ценах в 2,2 раза (если сравнивать с 2023 г. в целом по Алтайско-

му краю), а по обрабатывающим производствам — в 4,6 раза (табл. 3). Насколько сильно повлиял заметный рост прибыли на норму инвестиций и их душевой объем в крае, можно будет судить по результатам 2025 г.

Следует сказать и о том, что в Алтайском крае имеется определенный потенциал роста инвестиций, связанный с перспективой работы региональных предприятий. Ряд из них, прежде всего, относящихся к пищевой промышленности готовы уже сегодня расширять свое производство и наращивать инвестиции. Главной препоной на этом пути является дефицит электроэнергии в крае.

Преимущественно позитивные тенденции в эти годы наблюдались и в других сферах экономики края (табл. 4).

Таблица 3

Финансовые вложения организаций Алтайского края по видам экономической деятельности в 2023–2024 году, тыс. руб.

	Поступило 2023	Поступило 2024	Доход 2023	Доход 2024
Всего по Алтайскому краю	653020,9	787526,3	7608,3	16 788, 2
добыча полезных ископаемых	... ¹⁾	... ¹⁾	... ¹⁾	... ¹⁾
обрабатывающие производства	293790,9	446170,2	2081,5	9 492,4
обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	4838,6	3777,1	560,3	781,3
водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	2082,9	2942,6	23,8	50,9

¹⁾ Примечание: данные не публикуются в целях обеспечения конфиденциальности первичных статистических данных, полученных от организаций, в соответствии с Федеральным законом от 29.11.2007 № 282-ФЗ «Об официальном статистическом учете и системе государственной статистики в Российской Федерации» (п. 5 ст. 4, ч. 1 ст. 9).

Источник: данные Алтайкрайстата.

Таблица 4

Основные показатели развития Алтайского края в 2023–2024 гг., % к предыдущему году

Показатели	2023 г.	2024 г.
Валовой региональный продукт	102,2	102,6
Продукция сельского хозяйства	93,1	115,4
Индекс промышленного производства	107,2	108,0
Оборот розничной торговли	103,0	107,5
Реальная начисленная заработная плата	110,6	109,9

Источник: данные Алтайкрайстата.

Итак, в санкционной экономике России рассматриваемый период занимает особое место. Резкое ужесточение санкционного давления в 2022 г. негативным образом сказалось на устойчивом функционировании предприятий производствен-

ной сферы Алтайского края. В ходе исследования установлена тесная взаимосвязь проблем функционирования и развития предприятий, возникающих при этом рисков и ответных действий организаций по их нивелированию. Среди проблем-доминант

² Естественно, речь идет не о конкретных организациях. Судьба их существенно различается, что обусловлено далеко не только «принадлежностью» предприятий к тому или иному виду деятельности, а сложным и, зачастую, противоречивым влиянием различных факторов, в том числе субъективного порядка.

были рост цен на оборудование, сырье, материалы, затронувший практически все обследованные организации. Этот процесс выдвинул в число доминирующих рисков рост затрат на производство, что побудило каждое второе обследованное предприятие искать различные способы удешевления потребляемых ресурсов, сохранения конкурентоспособности — от поиска новых партнеров и подъема цен на собственную продукцию до свертывания производства и сокращения работников.

Выявлен спектр ожиданий опрошенных руководителей по поводу перспектив функционирования их организаций. Сделан вывод о том, что в целом, несмотря на обострение имеющихся и появление новых проблем функционирования организаций палитра ожиданий руководителей носила оптимистичный характер. Анализ социально-экономических результатов работы экономики Алтайского края в 2023–2024 гг. подтвердил в главном обоснованность их ожиданий.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Афонцев С. А. Политические парадоксы экономических санкций // Журнал Новой экономической ассоциации. 2022. № 3 (55). С. 193–198. <https://doi.org/10.31737/2221-2264-2022-55-3-10> /
2. Тимофеев И. Н. Политика санкций против России: новый этап // Журнал Новой экономической ассоциации. 2022. № 3 (55). С. 198–206. <https://doi.org/10.31737/2221-2264-2022-55-3-11> /
3. Зубаревич Н. В. Регионы России в новых экономических условиях // Журнал Новой экономической ассоциации. 2022. № 3 (55). С. 226–234. <https://doi.org/10.31737/2221-2264-2022-55-3-15> /
4. Полтерович В. М. Еще раз о том, куда идти: к стратегии развития в условиях изоляции от Запада // Журнал Новой экономической ассоциации. 2022. № 3 (55). С. 238–244. <https://doi.org/10.31737/2221-2264-2022-55-3-17> /
5. Механизмы и результаты включенности экономики Алтайского края в пространственную интеграцию: в 2-х томах. Т. 1 / А. Я. Троцковский, А. М. Сергиенко, Л. В. Родионова и др.; под ред. А. Я. Троцковского. Новосибирск, 2025. 450 с. <https://doi.org/10.36264/978-5-89665-395-0-2025-029> /
6. Механизмы и результаты включенности экономики Алтайского края в пространственную интеграцию: в 2-х томах. Т. 2 / А. Я. Троцковский, А. М. Сергиенко, Л. В. Родионова и др.; под ред. А. Я. Троцковского. Новосибирск: Изд-во ИЭОПП СО РАН, 2025. 294 с. <https://doi.org/10.36264/978-5-89665-399-8-2025-031> /
7. О производстве валового внутреннего продукта во II квартале 2022 года. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/152_09-09-2022.html / (дата обращения: 17.04.2026).
8. Социально-экономическое положение России: доклад за январь-июнь 2022 / Федеральная служба государственной статистики. М., 2022. 295 с.
9. О текущей ситуации в российской экономике. Июнь — июль 2022 года / Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/6fb8f832cfa048e9de45b717f42c72da/20220727.pdf> / (дата обращения: 17.04.2026).
10. Социально-экономическое положение Алтайского края. Январь-июнь 2022 года: стат.: доклад / Управление Федеральной службы государственной статистики по Алтайскому краю и Республике Алтай. Барнаул, 2022. 140 с.
11. Троцковский А. Я., Родионова Л. В., Сергиенко А. М., Перекаренкова Ю. А. Предприятия Алтайского края в условиях санкций: кооперационно-сетевые взаимодействия и адаптационное поведение // ЭКО. 2023. № 9 (591). С. 52–72. <https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2023-9-52-72> /

REFERENCES

1. Afontsev S. A. Political paradoxes of economic sanctions. Journal of the New Economic Association. 2022. No. 3 (55). Pp. 193–198. <https://doi.org/10.31737/2221-2264-2022-55-3-10> /
2. Timofeev I. N. Policy of sanctions against Russia: a new stage. Journal of the New Economic Association. 2022. No. 3 (55). Pp. 198–206. <https://doi.org/10.31737/2221-2264-2022-55-3-11> /
3. Zubarevich N. V. Regions of Russia in new economic conditions. Journal of the New Economic Association. 2022. No. 3 (55). Pp. 226–234. <https://doi.org/10.31737/2221-2264-2022-55-3-15> /
4. Polterovich V. M. Once again about where to go: towards a development strategy in isolation from the West. Journal of the New Economic Association. 2022. No. 3 (55). Pp. 238–244. <https://doi.org/10.31737/2221-2264-2022-55-3-17> /

5. Mechanisms and results of the inclusion of the economy of the Altai Territory in spatial integration: in 2 volumes. Vol. 1 / A. Ya. Trotskovsky, A. M. Sergienko, L. V. Rodionova et al.; edited by A. Ya. Trotskovsky. Novosibirsk, 2025. 450 p. <https://doi.org/10.36264/978-5-89665-395-0-2025-029> /

6. Mechanisms and results of the inclusion of the economy of the Altai Territory in spatial integration: in 2 volumes. Vol. 2 / A. Ya. Trotskovsky, A. M. Sergienko, L. V. Rodionova et al.; edited by A. Ya. Trotskovsky. Novosibirsk, 2025. 294 p. <https://doi.org/10.36264/978-5-89665-399-8-2025-031> /

7. On gross domestic product production in the second quarter of 2022. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/152_09-09-2022.html/ (date of access: 17.04.2026).

8. Socio-economic situation of Russia: report for January-June 2022 / Federal State Statistics Service, Moscow, 2022. 295 p.

9. About the current situation in the Russian economy. June — July 2022 / Ministry of Economic Development of the Russian Federation. URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/6fb8f832cfa048e9de45b717f42c72da/20220727.pdf/> (date of access: 17.04.2026).

10. Socio-economic situation of the Altai Territory. January-June 2022: statistics: report / Office of the Federal State Statistics Service for the Altai Territory and the Altai Republic. Barnaul, 2022. 140 p.

11. Trotskovsky A. Ya., Rodionova L. V., Sergienko A. M., Perekarenkova Yu. A. Enterprises of the Altai Territory under sanctions: cooperative network interactions and adaptive behavior. ECO. 2023. No. 9 (591). Pp. 52–72. <https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2023-9-52-72> /

Поступила в редакцию: 20.04.2026.

Принята к печати: 21.05.2026.

УДК 332.1:334:631.45.9
DOI 10.14258/epb202631

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ БИЗНЕС АГРОПРОМЫШЛЕННОГО РЕГИОНА КАК СУБЪЕКТ СОЦИАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ РАБОТНИКОВ И РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ¹

А. М. Сергиенко

Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН (Новосибирск, Россия)

Статья посвящена изучению практик представителей производственного бизнеса в сфере социально-экономической поддержки своих работников и развития территорий в агропромышленном регионе. Информационной основой стали результаты анкетирования руководителей почти тысячи производственных предприятий четырех ключевых отраслей экономики Алтайского края, а также серии фокус-групповых интервью с представителями муниципальных органов управления. Дана оценка масштабов вовлеченности в практики такой поддержки предприятий региона в разрезе видов их экономической деятельности и размера по численности работников. Наиболее высокую активность в реализации большинства рассматриваемых социальных практик проявляют предприятия сельского и лесного хозяйства, наименее активны — транспортные предприятия. Крупные предприятия лидируют по социально-экономической поддержке и улучшению положения своих работников, тогда как средние — по поддержке развития территории. Выделены драйверы развития социальных практик представителей бизнеса. Стимулирующими факторами являются насущные производственные потребности предприятий, острота социальных проблем развития территории их присутствия и государственная поддержка в форме реализации федеральных и региональных программ и проектов.

Ключевые слова: производственные предприятия, социальная поддержка работников, социально-экономическое развитие территории, социальная ответственность бизнеса, практики, драйверы, агропромышленный регион, Алтайский край.

INDUSTRIAL BUSINESS OF THE AGRO-INDUSTRIAL REGION AS A SUBJECT OF SOCIAL SUPPORT FOR EMPLOYEES AND TERRITORIAL DEVELOPMENT

A. M. Sergienko

Institute of Economics and Industrial Engineering SB RAS (Novosibirsk, Russia)

The article is devoted to the study of industrial business practices in the field of socio-economic support for their employees and the development of the territories in the agro-industrial region. The information was based on the results of a survey of the heads of almost a thousand manufacturing enterprises in four key sectors of the Altai Territory's economy, as well as a series of focus group interviews with representatives of municipal governments. An assessment is given of the extent of involvement in the practice of such support for enterprises in the region in terms of their types of economic activity and the size of the number of employees. Agricultural and forestry enterprises are the most active in the implementation of most of the social practices under consideration, while transport enterprises are the least active. Large enterprises are the leaders in socio-economic support and improvement of the situation of their employees, while medium — sized enterprises are the leaders in supporting the development of the territory. The drivers of the development of social practices of business representatives have been identified. The stimulating factors are the urgent production needs of the enterprises, the severity

¹ Статья подготовлена по плану НИР ИЭОПП СО РАН, проект «Экономика регионов Сибири в условиях внешних и внутренних вызовов: интеграция и кооперация», № 1025031900021–8.

of social problems in development of the territory of their presence, and government support in a form of implementation of federal and regional programs and projects.

Keywords: industrial enterprises, social support for employees, socio-economic development of the territory, business social responsibility, practices, drivers, agro-industrial region, Altai Territory.

Введение. Становление и развитие социальной деятельности бизнеса в России насчитывает уже более трех десятилетий и уходит своими корнями в традиции хозяйствующих субъектов советского прошлого. Уже два десятилетия в стране активно развиваются различные практики узких и широких форм корпоративной социальной ответственности (КСО) и государственная политика ее поддержки [1–6]. В последнее же десятилетие, особенно наглядно с 2022 г., кардинальные сдвиги на рынке труда, проявляющиеся в усилении конкуренции за квалифицированных работников и приобретшие черты «рынка работника» (вместо «рынка работодателя»), диктуют запросы на дальнейшее развитие социальной ответственности предпринимателей, его различных форм и практик.

Изменились и запросы россиян на социальную ответственность бизнеса, от предпринимателей они «ждут не только уплаты налогов и создания рабочих мест, но и очевидной социальной пользы»². По данным проведенного ВЦИОМ в 2025 г. опроса россиян, для трех четвертей респондентов при выборе работодателя важно, является ли он социально ответственным. Почти половина жителей России (42%, годом раньше таковых было даже чуть больше 60%) ожидают от социально ответственного бизнеса реализацию социальных программ (развития здравоохранения, образования, благоустройства и др.) на территориях присутствия, около трети (29%) — создания новых рабочих мест и только каждый пятый по-прежнему ориентирован на внутренний контур социальных практик бизнеса, в пределах организации, направленный на поддержку и развитие персонала.

Для сравнения: более двадцати лет назад, как свидетельствуют данные ВЦИОМ, в 2004 г. запросом почти две трети россиян было лишь выполнение бизнесом обещаний и соблюдение законодательства, прежде всего в отношении сотрудников,

то есть границы ответственности обрисовывались на минимальном уровне.

Как следствие вышесказанного, предпринимательство «набирает обороты» в пространстве социальной деятельности, становится более зрелым игроком в социальной политике, субъектом формирования устойчивого социально-экономического развития территорий (регионов) и достижения целей национального развития, все более эффективно выстраивая долгосрочные стратегии социальной ответственности и пользуясь инструментом государственно-частного партнерства.

Российскими и зарубежными исследователями много внимания уделяется прежде всего внутреннему контуру развития социальной ответственности бизнеса, методике ее оценки и вопросам управления ею [1, 2, 7, 8]. Несмотря на усиление внимания к проблемам формирования корпоративной социальной ответственности в широком смысле, с учетом анализа поддержки бизнесом социально-экономического развития территории присутствия, следует констатировать, что они охватывают лишь крайне небольшую для России часть крупнейших по получаемой выгоде экономических субъектов [4–6].

Так, по данным АЦ ВЦИОМ, в национальный рейтинг социальной репутации российского бизнеса вошло только 20 крупнейших лидеров бизнес-общества³, а в рейтинг социальной эффективности агентства «AK&M» — 62 крупнейшие по выручке российские компании⁴. Хотя, как утверждают эксперты ВЦИОМ и другие исследователи, такие рейтинги не означают, что «малые и средние предприятия оказываются за бортом — вопрос лишь в заметности и масштабе проблем, которые им под силу решить»⁵. Как следствие, неполным остается общее представление о сдвигах в масштабах и формах распространения социальных практик различных по размерам бизнес-организаций, пре-

² См. материалы дискуссии с предпринимателями и другими экспертами, организованной 6 февраля 2026 г. Аналитическим центром ВЦИОМ по проекту «Национальный рейтинг социальной репутации: российский бизнес в восприятии россиян». URL: <https://wciom.ru/expertise/reputacionnyi-aktiv-kak-otlichit-socialnuju-poziciju-biznesa-ot-krasivoi-kartinki> (дата обращения: 16.02.2026).

³ См. материалы АЦ ВЦИОМ по проекту «Национальный рейтинг социальной репутации российского бизнеса». URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/nacionalnyi-reiting-socialnoi-reputacii-rossiiskogo-biznesa> (дата обращения: 16.02.2026).

⁴ ESG рейтинги. Рейтинг социальной эффективности крупнейших российских компаний // Рейтинговое агентство «AK&M». URL: <https://akmrating.ru/reytingsocoeffektivnosty/> (дата обращения: 16.02.2026).

⁵ См. материалы АЦ ВЦИОМ по проекту «Социальная ответственность бизнеса: мониторинг». URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/socialnaja-otvetstvennost-biznesa-monitoring> (дата обращения: 16.02.2026).

жде всего средних и малых, представляющих основную массу производственного и других секторов экономики и играющих значительную роль в социально-экономическом развитии российских регионов, в том числе сельских территорий.

Актуальность таких исследований возрастает для агропромышленных регионов, где часто в условиях нехватки представителей крупного и даже среднего бизнеса, экономической слабости малых хозяйствующих субъектов особое звучание приобретают проблемы социально-экономической поддержки сельских сообществ и формирования устойчивого развития сельских территорий [9, 10].

В статье представлены результаты исследования, цель которого — выявление ключевых практик представителей производственного бизнеса в сфере социально-экономической поддержки и улучшения положения своих работников и развития территорий их присутствия в агропромышленном регионе — Алтайском крае. Особое внимание уделено общей характеристике масштабов социальной активности производственных предприятий региона и драйверов ее роста, анализу специфики ее проявления в зависимости от вида экономической деятельности и размеров (по численности работников), оценке современных аспектов проявления традиционных социальных практик.

Представленные в статье результаты, с одной стороны, являются продолжением исследований региональных проблем развития социальной ответственности бизнеса, ранее акцентированных в основном на агропромышленный сектор экономики. В частности, мы давали оценку роли сельского, в большей мере аграрного, бизнеса как ингибитора бедности сельских жителей, миграции сельской молодежи, социальной поддержки сельских молодых семей и др. [10]. С другой стороны, представленные здесь результаты мы рассматриваем в рамках более широкого исследования вопросов социально-экономического развития сибирского региона, его кооперационно-интеграционных связей в условиях внешних и внутренних вызовов и угроз, что усиливает актуальность полученных выводов [11, 12].

Особенности методологии и информационной базы исследования. Теоретическим фундаментом данного исследования являются концептуальные положения теорий социальной ответственности и корпоративной социальной ответственности (КСО) [1, 2, 4, 6, 7], а также концепции устойчивого развития региона [13]. В этом отношении интерес представляет проведенный Л. В. Бабич и С. Л. Ивановым сравнительный анализ различных методик оценки, моделей и рейтингов КСО, дана ее характеристика в разрезе отрасле-

вой специфики и региона присутствия крупнейших компаний [2]. Дополнительным звеном в теоретическом блоке стала концепция моральной экономики крестьянства как этики выживания Дж. Скотта [14].

Под практиками социальными, социальной ответственности бизнеса мы понимаем устойчивый набор его действий (деятельности), направленных на решение социальных проблем, преобразование социальной среды. Придерживаясь широкой трактовки КСО, акцентируем внимание на добровольном характере социальной деятельности бизнеса как во внутреннем контуре (в области поддержки работников с учетом интересов заказчиков, поставщиков, акционеров организации), так и во внешнем, направленном на развитие окружающей среды, включая ответственность за влияние на развитие местных сообществ и других заинтересованных сторон [1, 2, 4, 6, 7].

В основу нашего исследования положены результаты проведенного в 2022 г. опроса руководителей 983 различных по размерам предприятий производственной сферы, представляющих четыре ключевых для Алтайского края вида экономической деятельности и расположенных во всех городах и сельских муниципальных районах региона (подробнее о методических и организационных особенностях исследования см.: [11, с. 112–124; 12, с. 66–68]). Дополнительно использованы результаты фокус-групповых интервью с руководителями и специалистами сельских муниципалитетов (2022–2025 гг.) и материалы официальных сайтов предприятий, попавших в выборку, посвященных социальной их деятельности.

В качестве индикаторов оценки социальных практик бизнеса выбраны поддержка занятости, забота о сотрудниках, профессиональное развитие и обучение сотрудников, развитие местных сообществ. Это лишь часть более широкого набора индикаторов, которые используют различные организации для формирования ESG-рейтингов крупных компаний, рейтинговой оценки КСО. Так, для ранжирования лучших компаний по доле социальных затрат в выручке в разделе «Взаимоотношения с обществом», помимо указанных выше, агентство «АК&М» учитывает также индикаторы, позволяющие дать оценку компании по характеристикам персонала, временных работников, правам человека, производственной безопасности и охраны труда в компании и у подрядчиков, характеристикам поставщиков, отношений с бюджетом, взаимодействия с заинтересованными сторонами, социального воздействия продуктов и услуг. В дальнейшем, опираясь на эту методику, предполагаем расширить состав индикаторов социальной поддержки работников для получения более комплекс-

ной оценки социальной ответственности бизнес-организаций региона.

В развитие проблематики исследования отметим также, что в методику изначально не было заложено разбиение обследованных предприятий по уровню вовлеченности (постоянно или периодически) компаний в социальную деятельность и характеру добровольности проактивного участия. Примером такого анализа являются результаты деятельности российских компаний в разрезе отдельных отраслевых групп, проведенного Л. В. Бабич и С. Л. Ивановым на данных рейтинга агентства «АК&М» за 2021–2024 гг., Алтайский край выделен как один из нескольких регионов присутствия таких крупных компаний, как Селигдар (представляющего цветную металлургию и горнодобычу), НЛМК и ОМК (черная металлургия) [2, с. 55–63]. Эти компании были оценены как периодически (не постоянно) вовлеченные в сферу КСО по следующим основаниям: эпизодическое участие в рейтингах; нерегулярная реализация социальных инициатив; отсутствие устойчивых позиций в отраслевых группах. Но поскольку для реализации задач нашего исследования важным условием включения в выборку представителей производственного бизнеса был Алтайский край как основ-

ной регион присутствия, указанные выше и другие компании из рейтинга «АК&М» остались лишь внешним фоном для характеристики состояния и перспектив развития КСО в регионе.

В целом же, несмотря на указанные особенности методики и информационной базы нашего исследования, полученные результаты позволили получить общую картину распределения социальных практик производственных предприятий региона по их размерам и ключевым отраслям экономики, широко территориально представленных (по всем городам и сельским муниципальным районам края).

Действия предприятий по социальной поддержке и улучшению социально-экономического положения работников. Согласно опросным данным руководителей предприятий производственной сферы в 2022 г., почти половина (45,4%) обследованных организаций участвовали в повышении квалификации кадров, в образовательных проектах и программах (табл. 1). Такие действия преобладали (с большим отрывом от предприятий других изучаемых нами видов экономической деятельности) среди строительных предприятий, наиболее остро ощущавших на тот момент кадровую проблему (60%).

Таблица 1

Социально-экономическая поддержка работников на производственных предприятиях Алтайского края, % ответов руководителей организаций по видам экономической деятельности

Действия	Все предприятия	Сельское и лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	Обрабатывающие производства	Строительство	Транспортировка и хранение
участвует в повышении квалификации кадров, в образовательных проектах и программах	45,4	40,9	46,3	60,0	35,5
организует льготное питание для работников, обеспечивает служебным транспортом	33,8	67,3	30,5	16,7	25,3
организует диспансеризацию, дополнительное медицинское страхование работников	30,6	42,5	31,7	26,7	24,1
оказывает материальную помощь работникам, возмещает расходы на образование, отдых и оздоровление	27,3	33,2	28,7	21,1	21,6
помогает решить жилищную проблему работников	9,75	32,1	5,9	2,2	0,0

Каждое третье предприятие края организовывало льготное питание для своих работников, обеспечивало их служебным транспортом. Причем предприятия сельского и лесного хозяйства осуществляли такие действия в два раза чаще (67,3%), что легко объяснить производственными потребностями и особенностями их деятельности. И гораздо менее свойственен данный вид поддержки работников для строительных организаций: в два

раза реже, чем в среднем по обследованным предприятиям края (16,7%).

Около трети предприятий участвовало в организации диспансеризации своих работников и их дополнительном медицинском страховании (здесь речь идет прежде всего о страховании от укусов клещей, что является характерным для региона). В этом виде деятельности также с заметным, почти полукратным отрывом ли-

дировали сельхозпредприятия и лесные хозяйства (42,5%), где высока доля рабочих мест с тяжелыми и вредными условиями труда и близости к природе, что, как следствие, требует большей медицинской профилактики. И кроме того, это обусловлено в большинстве случаев территориальной и транспортной удаленностью медицинских организаций для сельских жителей, что затрудняет самостоятельное (без поддержки предприятия) получение ими медицинских услуг. Менее всего активны в этой сфере социальной поддержки своих работников оказались строительные и транспортные организации: только около четверти таковых.

Материальную помощь своим работникам оказывало более четверти предприятий Алтайского края. В том числе, согласно опросу, они возмещали (полностью либо частично) расходы работников и членов их семей на образование, отдых и оздоровление. Значимых отраслевых различий здесь не выявлено.

Наименее популярным видом поддержки, во многом в силу его высокой экономической затратности, являлась помощь работникам в решении жилищных проблем. В этом участвовала только десятая часть производственных предприятий края, в подавляющей большинстве случаев — пред-

ставители сельского и лесного хозяйства (их почти треть).

Таким образом, в целом по социальной поддержке своих работников наибольшую активность, согласно результатам опроса руководителей, проявляли предприятия сельского и лесного хозяйства, наименьшую — транспортные организации, а средние позиции заняли обрабатывающие предприятия. Строительные организации существенно выделились лишь по повышению квалификации кадров и участию в образовательных проектах и программах, в остальном — на уровне заметно ниже среднего уровня по обследованным предприятиям.

Неудивительно, что в значительно большей мере почти все выделенные меры поддержки работников, улучшения их социально-экономического положения характерны для крупных предприятий, с численностью более 250 человек, имеющих, как правило, более устойчивые позиции на экономическом рынке и гораздо более высокие возможности реализации рассмотренных выше практик работодателей (рис. 1). И напротив, гораздо более низкие возможности для реализации внутренней социальной политики характерны для малого бизнеса (с численностью работников до 100 человек), что подтверждают результаты опроса руководителей предприятий.

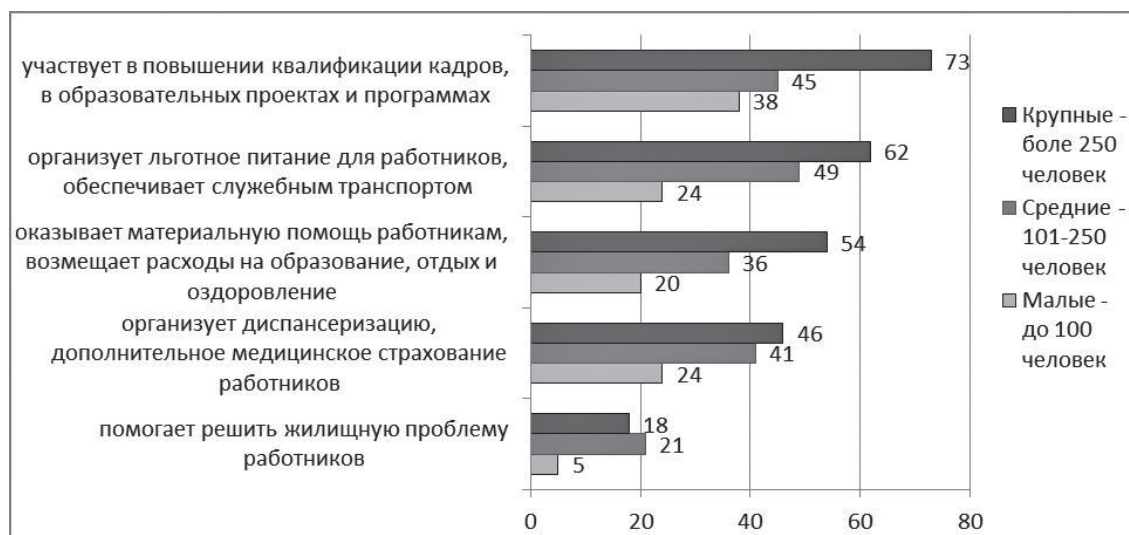


Рис. 1. Социально-экономическая поддержка работников на производственных предприятиях Алтайского края, % ответов руководителей организаций, различающихся численностью работников

Представители крупного бизнеса почти в два раза чаще, чем малые предприятия, участвуют в повышении квалификации кадров, образовательных проектах и программах (73% против 38%), в организации диспансеризации и поддержке здоровья работников путем дополнительного медицинского страхования (46% против 24%). Еще выше преобладание по активности действий (2,6–2,7 раза) в об-

ласти организации льготного питания для работников и обеспечения их служебным транспортом (62% против 24%), а также оказания материальной помощи работникам, возмещением расходов на образование, отдых, оздоровление (54% против 20%). Однако самый значительный отрыв от остальных предприятий (несмотря на низкую относительно других распространенность таких практик) выяв-

лен в оказании крупным бизнесом помощи в решении жилищной проблемы работников — 3,6 раза. Хотя справедливо отметить, что в последнем случае средние по численности работников предприятия чуть более активны, в остальном они устойчиво занимают срединные позиции.

Участие предприятий в социально-экономическом развитии территории. Предприятия Алтайского края довольно активны в решении социально-экономических проблем развития территории присутствия (табл. 2). По результатам опроса почти каждое третье предприятие (28%) оказывало помощь школам, детским садам и учреждениям профессионального образования, каждое четвер-

тое-пятое — участвовало в проведении культурно-развлекательных и спортивных мероприятий (22%). Лидерами здесь являлись сельхозпредприятия и предприятия лесного комплекса: по помощи школам и другим образовательным учреждениям — с более чем двукратным опережением среднего значения (две трети участвующих), по участию в организации культурных и спортивных мероприятий — более чем в полтора раза (35,2%). Наименее распространены эти практики среди строительных организаций (в два раза реже, чем в среднем по всему массиву обследованных предприятий), а также среди транспортных — по помощи образовательным организациям.

Таблица 2

Участие предприятий Алтайского края в социально-экономическом развитии территории присутствия, % ответов руководителей организаций по видам экономической деятельности

Действия	Все предприятия	Сельское и лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	Обрабатывающие производства	Строительство	Транспортировка и хранение
оказывает помощь школам, детским садам и учреждениям профессионального образования	27,9	63,7	23,9	13,2	13,8
участвует в проведении культурно-развлекательных и спортивных мероприятий	22,1	35,2	23,0	11,0	18,8
участвует в содержании объектов жилищно-коммунального хозяйства, в жилищном строительстве, в благоустройстве территории	14,1	28,0	7,5	9,9	5,0
Оказывает помощь учреждениям социальной защиты	12,5	13,7	16,7	7,7	5,0

Немало обследованных организаций участвовало в содержании объектов жилищно-коммунального хозяйства и жилищном строительстве, а также в благоустройстве территории (14,1%). Наиболее активны в таких практиках по-прежнему предприятия сельского и лесного хозяйства (двукратное опережение среднего значения), что объясняется стремлением таких организаций к обеспечению устойчивого социально-экономического развития сельских сообществ, их большей включенностью в программы обеспечения комфортной среды и поддержки местных инициатив. Наименее активны в этих сферах деятельности транспортные организации (5%), близки к минимальному значению и обрабатывающие предприятия (7,5%).

Вместе с тем для обрабатывающих предприятий, особенно пищевых, более характерными оказались практики помощи учреждениям социальной защиты — домам престарелых, инвалидов и т. п. (16,7% и 21,7%), что заметно выше среднего значения (12,5%).

Распределение обследованных производственных предприятий Алтайского края в целом по ак-

тивности участия в социально-экономическом развитии территории присутствия, относящейся к внешнему контуру корпоративной социальной политики, близко к распределению по активности во внутренней социальной политике: от лидирующих почти по всем направлениям предприятиям сельского и лесного хозяйства к наименее активным в рассматриваемых отношениях транспортным и строительным организациям. Различия в распространенности таких социальных практик по предприятиям разных видов экономической деятельности колеблются от 3,2 до 5,6 раза.

В отличие от поддержки своих работников превалирования крупных предприятий в практиках поддержки социально-экономического развития территории уже почти не наблюдается (рис. 2). Здесь чуть более активны средние предприятия по всем рассматриваемым направлениям развития территории, за исключением участия в организации культурных и спортивных мероприятий. В последнем случае крупный бизнес активнее в полтора раза в сравнении с представителями среднего бизнеса, более чем в три раза — малого. И в целом

по распространенности практик поддержки развития территории таких же масштабов достигают

различия между представителями крупного, среднего и малого бизнеса — от 1,5 до 3,2 раза.

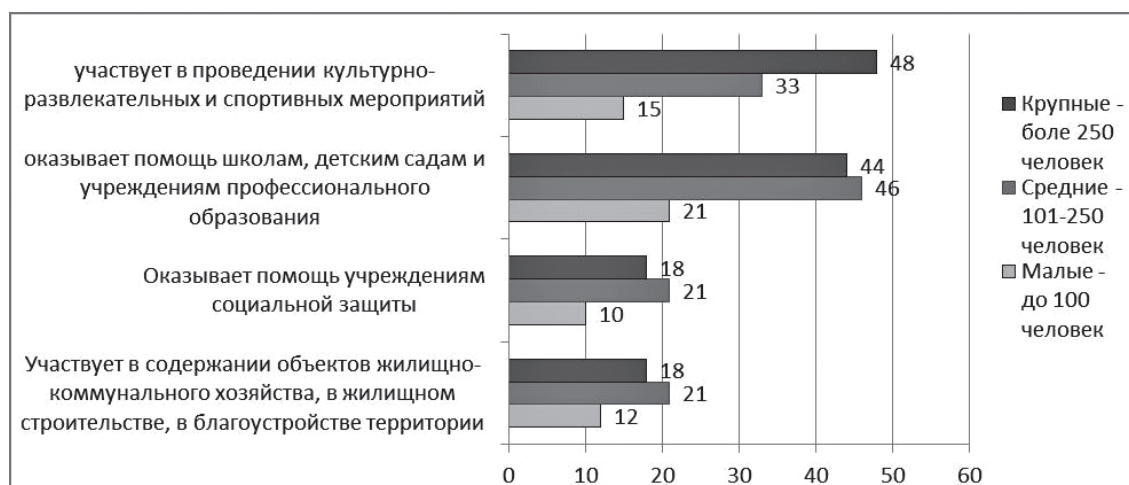


Рис. 2. Участие предприятий Алтайского края в социально-экономическом развитии территории, % ответов руководителей организаций, различающихся численностью работников

Полученные нами количественные оценки социальной активности крупных производственных предприятий Алтайского края в качественном отношении не противоречат результатам всероссийского опроса россиян, проведенного в 2024 г. ВЦИОМ⁶. Среди практик, которые реализовали в своих регионах представители российского крупнейшего бизнеса в сфере благоустройства и развития социально значимых объектов, 69% опрошенных упоминали обустройство дворов, детских площадок, парков и скверов (27% ответов из 69%), ремонт и строительство дорог (14%), школ и детских садов (7%), учреждений спортивных, здравоохранения и культурно-досуговых (по 5–6%) и жилых домов (4%)⁷. В каждом четвертом-пятом случаях россияне указали на практики социальной поддержки и досуга, среди которых — участие в организации массовых культурных мероприятий, различные виды социальной помощи, в том числе связанные с гуманитарной и волонтерской поддержкой участников СВО и членов их семей, а также обучение новым профессиям.

Масштабы, драйверы и барьеры активности бизнеса в социально-экономической поддержке работников и развития территории. В целом, согласно опросу, более 80% производственных предприятий Алтайского края реализуют различные практики как по решению кадровых

проблем и улучшению социально-экономического положения своих работников, так и по социально-экономическому развитию территории, то есть являются, по сути, активными субъектами внутренней и внешней социальной политики. Лидерами социально-экономической поддержки работников и развития территории с большим отрывом от остальных являются предприятия сельского и лесного хозяйства (95,6% участвующих). Но даже среди менее активных в рассматриваемых практиках предприятий, занятых транспортировкой и хранением, — почти две трети акторов социальной политики (63,2%).

Подавляющее большинство крупных и средних по численности работников предприятий региона (95% и 92%) реализуют тот или иной набор практик социально-экономической поддержки работников и развития территории, что кардинально отличается от еще не столь давней ситуации десяти-пятнадцати лет назад с заметно меньшей вовлеченностью в социальную политику. Включенность 78% малых предприятий в рассматриваемые практики также свидетельствует о значительно выросших масштабах как внутреннего, так и внешнего контура их социальной политики.

Не останавливаясь подробно на анализе драйверов-мотиваторов социальной активности бизнес-организаций, отметим, что помимо уже указанных

⁶ См. результаты исследования ВЦИОМ по проекту «Социальная ответственность бизнеса в эпоху СВО» (27 августа 2024 г.). URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskiy-obzor/socialnaja-otvetstvennost-biznesa-v-ehpokhu-svo> (дата обращения: 16.02.2026).

⁷ См. результаты исследования ВЦИОМ по проекту «Социальная ответственность бизнеса в эпоху СВО» (27 августа 2024 г.). URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskiy-obzor/socialnaja-otvetstvennost-biznesa-v-ehpokhu-svo> (дата обращения: 16.02.2026).

выше производственных потребностей и насущных проблем местных сообществ, к таким драйверам относится государственная поддержка, в том числе реализация многочисленных программ и проектов социально-экономического развития сельских территорий. В качестве примера можно привести многолетний опыт двух различных по величине предприятий, расположенных в Целинном районе, — крупного предприятия пищевой промышленности ООО «Бочкари» (с численностью более 800 человек) и малого аграрного предприятия ООО «Вирт» (с численностью около 100 человек), демонстрирующих с опорой на государственную поддержку эффективные практики улучшения положения не только своих работников, но и других групп местных жителей, активного участия в развитии спорта, культурных объектов, ремонта и строительства дорог и тротуаров, школ, детских садов и других образовательных учреждений, пространств отдыха, жилых домов для учителей и медиков и др.⁸

Тем не менее в Алтайском крае такая активность представителей производственного бизнеса пока не является правилом, сохраняется значимый резерв включенности хозяйствующих субъектов в социальную деятельность, в первую очередь среди небольших предприятий. Причем этот резерв не является специфическим для данного региона феноменом. Продолжающиеся процессы обезлюдения сельских территорий, роста числа сёл, оставшихся без работодателей, сохраняющиеся относительно низкие экономические и материальные возможности множества действующих небольших по размеру организаций в поддержке развития территорий, несмотря на рост сельхозпроизводства, характерны для России в целом [9, 10]. По результатам проведенных нами фокус-групповых опросов, руководители и специалисты сельских муниципалитетов отмечают недостаточное участие, порой низкую заинтересованность предпринимателей в решении социальных проблем развития территории («Сами руководители крупных предприятий [агрохолдингов] часто не живут в селах. Им все равно, как люди живут», «Государство поддерживает агрохолдинги, а поддержку малых хозяйств сократили», «Обязать нужно крупных работодателей содержать «соцалку»).

Заключение. Таким образом, результаты исследования свидетельствуют в целом о сформированности на довольно высоком уровне социальной ответственности производственных предприятий изучаемого агропромышленного региона, что про-

диктовано современными особенностями рынка труда с дефицитом предложения квалифицированной рабочей силы и потребностями устойчивого развития территорий присутствия.

В целом по всем рассматриваемым направлениям социально-экономической поддержки работников предприятий края, за исключением участия в повышении квалификации кадров, в образовательных проектах и программах социально-экономической поддержки работников, отраслевыми лидерами, часто со значительным отрывом, являются предприятия сельского и лесного хозяйства, что определяется, как уже отмечалось, и производственными потребностями, и живущими на селе традициями коллективизма и взаимовыручки, что подтверждает высокий эвристический потенциал концепции моральной экономики Дж. Скотта [14].

Распределение ответов руководителей производственных предприятий вполне логично свидетельствует о наличии прямой зависимости между размерами предприятий и их активностью в сфере социальной поддержки своих работников: чем более крупными являются предприятия, тем чаще они участвуют в различных видах и формах поддержки. Причем масштабы различий между крупными и малыми по численности работников предприятиями достигали, по результатам опроса, двух-трехкратной и более величины. В развитии территории, за исключением организации культурно-развлекательных мероприятий, лидерами уже оказались средние предприятия, а разница в социальной активности между последними и малыми предприятиями даже превысила четырехкратную величину.

Полученные выводы о зависимости социальной ответственности от размера и отраслевой принадлежности бизнес-организации в главном соответствуют результатам исследований ученых, проведенных в других российских регионах [3, 5, 6], хотя привносят специфику агропромышленного региона с более высокой ролью аграрного и среднего бизнеса в социально-экономическом развитии территорий.

Вместе с тем выявлен значительный потенциал развития корпоративной социальной ответственности в Алтайском крае как в количественном (по степени вовлеченности предприятий), так и качественном (по спектру охвата различными практиками) отношениях. В частности, наличествует значимый резерв в сфере здоровьесбере-

⁸ 1) Бочкаревский пивоваренный завод: Официальный сайт / Социальная деятельность. URL: <https://bochkari.ru/o-kompanii/sotsialnaya-deyatelnost/> (дата обращения: 16.02.2026); 2) материалы СМИ, в том числе см.: Газета «Алтайская нива»: Официальный сайт / В Дружбе возводят дома для работников АПК и соцсферы. URL: <https://alt-niva.ru/news/v-druzhbe-vozvodyat-doma-dlya-rabotnikov-apk-i-sotsfery/> (дата обращения: 16.02.2026).

жения работников и членов их семьи. Учитывая, что опрос руководителей предприятий проводился в завершающую фазу пандемии коронавируса (COVID-19), ожидалось, что активность предприятий в области организации диспансеризации работников и их дополнительном медицинском страховании была значительно выше.

Следовательно, актуальными остаются более активные меры государственного стимулирования вовлечения предприятий в сферу здоровьесбережения работников. Кроме того, по результатам исследования, выросла потребность в дальнейшем развитии государственно-частного партнерства

в сфере повышения квалификации кадров, решения жилищных проблем и др.

Перспективы дальнейшего исследования связаны с более комплексным, дифференцированным подходом к рассмотрению социальных практик регионального бизнеса, включающего не только производственную, но и другие сферы экономики, расширением системы индикаторов и других методических составляющих оценки его социальной ответственности, более детальным анализом её катализаторов и ингибиторов. В частности, заслуживает особого внимания исследование роли государственной поддержки как драйвера развития социальной ответственности бизнеса.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бурдули В. Е. Социально ответственный бизнес как субъект региональной социальной политики // Экономика и социум: современные модели развития. 2020. Т. 10. № 1 (27). С. 59–68.
2. Бабич Л. В., Иванов С. Л. Регионально-отраслевая дифференциация корпоративной социальной ответственности в РФ: методология оценки // Проблемы развития территории. 2026. Т. 30. № 1. С. 51–71. DOI: <https://doi.org/10.15838/ptd.2026.1.141.4> /
3. Медведева Н. В. Участие бизнеса в социальном развитии территории: ограничения и возможности // Вопросы экономики. 2018. № 6. С. 126–132. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2018-6-126-132> /
4. Пыжев А. И., Зандер Е. В. Современная модель социальной ответственности промышленных компаний в России: советский базис, западная надстройка // Журнал институциональных исследований. 2025. Т. 17. № 4. С. 81–92. <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2025.17.4.081-092> /
5. Руднева В. А., Тарасова О. В. Гость или хозяин тайги: модели поведения крупного бизнеса в малых населенных пунктах Сибири // ЭКО. 2025. № 5 (605). С. 131–151. <https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2025-5-131-151> /
6. Шевченко Е. А., Луговской С. И. Роль социальной ответственности бизнеса в социально-экономическом развитии территории // Kant. 2023. № 3 (48). С. 96–101.
7. Barauskaite G., Streimikiene D. Corporate social responsibility and financial performance of companies: The puzzle of concepts, definitions and assessment methods // Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2021. No. 28 (1). P. 278–287. <https://doi.org/10.1002/csr.2048> /
8. Ting P-H. Do large firms just talk corporate social responsibility? — The evidence from CSR report disclosure // Finance Research Letters. 2021. No. 38. P. 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101476> /
9. Нефедова Т. Г., Стрелецкий В. Н., Трейвиш А. И. Поляризация социально-экономического пространства современной России: причины, направления и последствия // Вестник Российской академии наук. 2022. Т. 92. № 6. С. 551–563.
10. Sergienko A. M., Snegireva O. A. Migration of Rural Youth in Altai Krai As an Agrarian Region // Regional Research of Russia. 2019. Vol. 9. No. 1. P. 78–88. <https://doi.org/10.1134/S207997051901009X> /
11. Механизмы и результаты включенности экономики Алтайского края в пространственную интеграцию: монография. В 2-х томах / А. Я. Троцковский, А. М. Сергиенко, Л. В. Родионова и др. Новосибирск, 2025. Т. 2. 294 с. <https://doi.org/10.36264/978-5-89665-399-8-2025-031> /
12. Сергиенко А. М., Троцковский А. Я. Кооперационно-сетевые взаимодействия предприятий в контексте социально-экономического развития региона // Проблемы развития территории. 2023. Т. 27. № 6. С. 64–82. <https://doi.org/10.15838/ptd.2023.6.128.5> /
13. Sergienko A. M. Identification of Challenges and Threats to Sustainable Development of the Region in the Sphere of Monetary Income (a Case Study of Altai Krai) // Regional Research of Russia. 2025. Vol. 15. No. 3. Pp. 526–535). <https://doi.org/10.1134/S2079970525600520> /
14. Скотт Дж. Моральная экономика крестьянства как этика выживания // Великий незнакомец: крестьяне и фермеры в современном мире. М., 1992. С. 202–210.

REFERENCES

1. Burduli V.E. Socially responsible business as a subject of regional social policy. *Economics and society: modern models of development*. 2020. Vol. 10. No. 1 (27). Pp. 59–68.
2. Babich L.V., Ivanov S.L. Regional-sectoral differentiation of corporate social responsibility in the Russian Federation: an assessment methodology. *Problems of territorial development*. 2026. Vol. 30. No. 1. Pp. 51–71. <https://doi.org/10.15838/ptd.2026.1.141.4/>
3. Medvedeva N.V. Business participation in the social development of the territory: limitations and opportunities. *Voprosy ekonomiki*. 2018. No. 6. Pp. 126–132. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2018-6-126-132/>
4. Pyzhev A.I., Zander E.V. Modern model of social responsibility of industrial companies in Russia: The Soviet basis, the Western superstructure. *Journal of Institutional Research*. 2025. Vol. 17. No. 4. Pp. 81–92. <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2025.17.4.081-092/>
5. Rudneva V.A., Tarasova O.V. Guest or master of the taiga: models of behavior of large business in small settlements of Siberia. *ECO*. 2025. №5 (605). Pp. 131–151. <https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2025-5-131-151/>
6. Shevchenko E.A., Lugovskoy S.I. The role of the public business sector in the socio-economic development of the territory. *Kant*. 2023. No. 3 (48). Pp. 96–101.
7. Barauskaite G., Streimikene D. Corporate social responsibility and financial performance of companies: a puzzle of concepts, definitions and assessment methods. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2021. No. 28 (1). Pp. 278–287. <https://doi.org/10.1002/csr.2048/>
8. Ting P.-H. Are large firms just talking about corporate social responsibility? — Data from the CSR disclosure report. *Letters about financial research*. 2021. No. 38. Pp. 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101476/>
9. Nefedova T.G., Streletskiy V.N., Treivish A.I. Polarization of the socio-economic space of modern Russia: causes, directions and consequences. *Bulletin of the Russian Academy of Sciences*. 2022. Vol. 92. No. 6. Pp. 551–563.
10. Sergienko A.M., Snegireva O.A. Migration of rural youth in the Altai Territory as an agrarian region. *Regional studies of Russia*. 2019. Volume 9. No. 1. Pp. 78–88. <https://doi.org/10.1134/S207997051901009X/>
11. Mechanisms and results of the inclusion of the economy of the Altai Territory in spatial integration: monograph. In 2 volumes / A. Ya. Trotskysky, A. M. Sergienko, L. V. Rodionova and others. Novosibirsk, 2025. Vol. 2. 294 p. <https://doi.org/10.36264/978-5-89665-399-8-2025-031/>
12. Sergienko A.M., Trotskovsky A. Ya. Cooperative and network interactions of enterprises in the context of socio-economic development of the region. *Problems of territorial development*. 2023. Vol. 27. No. 6. Pp. 64–82. <https://doi.org/10.15838/ptd.2023.6.128.5/>
13. Sergienko A.M. Identification of Challenges and Threats to Sustainable Development of the Region in the Sphere of Monetary Income (a Case Study of Altai Krai). *Regional Research of Russia*. 2025. Vol. 15. No. 3. Pp. 526–535. <https://doi.org/10.1134/S2079970525600520/>
14. Scott J. *The Moral Economy of the Peasantry as an Ethic of survival. The Great Stranger: Peasants and Farmers in the Modern World*. Moscow, 1992. Pp. 202–210.

Поступила в редакцию: 18.02.2026.

Принята к печати: 25.03.2026.

УДК 338.48:378
DOI 10.14258/epb202632

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНЫХ МОДЕЛЕЙ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА¹

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

Академия наук Республики Башкортостан (Уфа, Россия)

В статье рассматриваются ключевые модели и институциональные механизмы подготовки кадров для туристской индустрии в ряде экономически развитых стран (Швейцария, Австрия, Франция, Великобритания, Канада, США, Таиланд). На основе компаративного анализа выявлены общие принципы, обеспечивающие эффективность систем профессионального образования в данной сфере: глубокая практикоориентированность, устойчивое межинституциональное партнерство между образованием, бизнесом и государством, гибкость образовательных траекторий, акцент на развитии клиентоориентированных и межкультурных компетенций. Подчеркивается, что успех подготовки кадров основывается не на жестком государственном регламентировании содержания, а на создании экосистемы, где образовательные программы оперативно отвечают на запросы индустрии. Сделан вывод об актуальности адаптации ряда зарубежных практик (развитие системы независимой профессиональной сертификации, расширение дуального обучения, внедрение блочно-модульного построения программ, синхронизация учебных графиков с отраслевыми циклами) для модернизации отечественной системы подготовки кадров для туризма и гостеприимства с целью повышения ее конкурентоспособности и соответствия международным стандартам.

Ключевые слова: профессиональное образование, туризм, гостеприимство, практикоориентированность, дуальное обучение, межинституциональное партнерство, зарубежный опыт, подготовка кадров.

COMPARATIVE ANALYSIS OF FOREIGN MODELS OF TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY PERSONNEL TRAINING

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

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

The article examines key models and institutional mechanisms of personnel training for the tourism industry in a number of economically developed countries (Switzerland, Austria, France, Great Britain, Canada, USA, Thailand). Based on comparative analysis, common principles ensuring the effectiveness of vocational education systems in this field have been identified: strong practice-orientation, sustainable inter-institutional partnership between education, business and the state, flexibility of educational trajectories, emphasis on developing customer-oriented and intercultural competencies. The study emphasizes that successful personnel training is based not on strict state regulation of content, but on creating an ecosystem where educational programs respond promptly to industry demands. The conclusion is drawn about the relevance of adapting certain foreign practices (development of independent professional certification systems, expansion of dual education, implementation of block-modular program structuring, synchronization of academic schedules with industry cycles) for modernizing the domestic system of tourism and hospitality personnel training in order to enhance its competitiveness and compliance with international standards.

Keywords: vocational education, tourism, hospitality, practice-orientation, dual training, inter-institutional partnership, foreign experience, personnel training.

¹ Статья подготовлена в рамках выполнения государственного задания ГБНУ АН РБ.

Введение. Актуальность исследования систем подготовки кадров для туризма обусловлена возрастающей ролью индустрии гостеприимства в глобальной и национальной экономике. Качественные человеческие ресурсы являются ключевым фактором конкурентоспособности туристских дестинаций и предприятий сферы услуг. Российская Федерация ставит стратегические задачи по наращиванию вклада туризма в валовой внутренний продукт (ВВП) и развитию внутреннего туристского потока [1], что требует адекватной модернизации образовательных программ. В этом контексте изучение и критическое осмысление успешного международного опыта представляется необходимым условием для формирования эффективной национальной модели.

По состоянию на конец 2025 года, согласно экспертным оценкам, численность занятых в туристическом секторе Российской Федерации составляла порядка 1,5 млн человек. При этом отрасль сталкивалась с острым кадровым дефицитом, который в среднем оценивался в 30%. Дополнительным негативным фактором на рынке труда выступала высокая текучесть персонала, достигавшая уровня в 70%. Особенно острая нехватка наблюдалась среди представителей массовых профессий, в первую очередь поваров и линейного персонала. Как отмечается в отраслевых прогнозах, к 2030 году туристической индустрии может потребоваться до 300 тысяч новых специалистов [2].

Средние показатели рынка труда за январь — апрель 2025 года, согласно данным платформы hh.ru, демонстрировали в целом сбалансированную ситуацию: на одну открытую вакансию в сфере туризма приходилось 4,6 резюме, что указывает на умеренную конкуренцию среди соискателей. Однако агрегированный показатель скрывает выраженные диспропорции по отдельным специальностям. В наиболее востребованных сегментах соотношение «вакансия-резюме» достигало значений от 1 до 2, что однозначно свидетельствует о значительном дефиците квалифицированных кадров на отраслевом рынке труда.

Сложность и многогранность задач, стоящих перед системой подготовки кадров для туризма, обусловлена спецификой сервисной деятельности, требующей от работника совмещения клиентоориентированности с экономической рациональностью. Иными словами, целеполагание сотрудника должно быть направлено как на удовлетворение потребностей гостя, так и на ресурсосбережение и максимизацию прибыли предприятия. Экспертные оценки [3, 4] и исследования в области управления персоналом подтверждают, что эффективность сотрудника индустрии сервиса оценивается биполярно:

1. По критерию качества обслуживания и удовлетворенности клиента.

2. По критерию достижения организационных целей (выполнение плановых показателей продаж, временные параметры оказания услуги и пр.).

Данная двойственность порождает необходимость поиска баланса, что особенно осложняется высокой вариативностью и неопределенностью факторов внешней и внутренней среды. В таких условиях традиционные модели подготовки кадров требуют дополнения. На первый план выходит не просто передача знаний, а формирование у персонала навыков ситуационного анализа и принятия решений в нестандартных обстоятельствах. Инвестиции в привлечение высококвалифицированных специалистов и развитие у них указанных компетенций представляются ключевым фактором успешного решения двух разнонаправленных задач «потребности клиента — потребности организации» и повышения общей эффективности туристского бизнеса [5].

Перечисленные выше факты подтверждают, что проблема кадрового обеспечения российской туристической индустрии специалистами должного уровня сохраняет высокую актуальность.

Целью данной статьи является выявление универсальных принципов и специфических механизмов организации профессионального образования в сфере туризма и гостеприимства на основе анализа моделей, сложившихся в странах с развитой туристической индустрией, и определение потенциала их адаптации в российских условиях.

При подготовке статьи использовались методы системного и контент-анализа для выявления структурных компонентов, институциональных взаимосвязей и содержательных доминант образовательных моделей зарубежных стран. Сравнительный подход позволил выделить инвариантные черты эффективных систем и национально-специфические особенности.

Результаты исследования. Проведенный анализ программ подготовки специалистов для индустрии туризма и гостеприимства в зарубежных странах позволил систематизировать многообразие зарубежных моделей вокруг ряда ключевых характеристик.

1. Практикоориентированность как системообразующий принцип. Во всех рассмотренных странах (Франция, Великобритания, Швейцария, Австрия, США, Канада, Тайланд) наблюдается прямая интеграция практического обучения в образовательный процесс. Наиболее выражена эта тенденция в швейцарской модели, где первые школы гостиничного менеджмента создавались на базе действующих отелей, и в австрийской системе дуального обучения, где до 80% учебного времени

приходится на предприятие. Во Франции реализуется схожая с дуальной модель ученичества с заключением контракта между обучаемым и работодателем [6]. В Канаде и Таиланде (на примере Asian Institute of Hospitality Management) обязательные длительные оплачиваемые стажировки и проектная работа являются неотъемлемой частью учебных планов бакалавриата. Это обеспечивает не только формирование практических навыков, но и раннюю профессиональную адаптацию, снижая разрыв между теорией и реальной отраслевой практикой [7].

2. Межинституциональное партнерство. Успешные модели основаны на устойчивых связях между образовательными учреждениями, бизнес-сообществом и государственными (или государственно-общественными) структурами. В Австрии это социальное партнерство в рамках Экономической палаты [8]; во Франции — регламентированное взаимодействие при разработке стандартов; в Канаде — разветвленная сеть, включающая Канадский совет по человеческим ресурсам в туризме (СТНРС), компанию «Эмерит» по сертификации и Канадский институт путешествий (CITS — АСТА) по аккредитации программ. Эти структуры обеспечивают стратегическое планирование потребностей в кадрах, актуализацию содержания образования, независимую оценку его качества и признание квалификаций индустрией [9].

3. Многоуровневость, гибкость и непрерывность образования. Системы предлагают широкий спектр траекторий: от краткосрочных сертификационных курсов и профессиональных училищ (Австрия, Канада, Таиланд) до бакалавриата, магистратуры и докторантуры. Принцип «обучения в течение всей жизни» реализуется через модульность программ (Великобритания, Канада), возможность зачета ранее полученных компетенций (Австрия, Канада) и развитую систему дополнительного профессионального образования (Австрия, программы Executive Education в АИHM). Это позволяет выстраивать индивидуальные образовательные траектории, отвечающие как потребностям рынка, так и карьерным устремлениям обучающихся.

4. Ориентация на международные стандарты и развитие межкультурных компетенций. Программы ведущих школ (Швейцария, АИHM в Таиланде, университеты Канады) изначально нацелены на подготовку специалистов для глобального рынка. Обязательными элементами являются изучение нескольких иностранных языков, модули по межкультурной коммуникации, академическая мобильность и партнерства с зарубежными образовательными учреждениями (например, сотрудничество АИHM с Les Roches) [10].

5. Механизмы обеспечения качества, основанные на доверии профессионального сообщества. Наряду с государственной аккредитацией, критически важную роль играет профессионально-общественное признание. В Канаде рыночный механизм трудоустройства выпускников и аккредитация CITS — АСТА являются ключевыми индикаторами качества. Аналогично, в Великобритании и США репутация университета и его связей с индустрией часто значимее формальных требований. В Австрии и Франции качество обеспечивается через систему национальных стандартов, разрабатываемых при участии работодателей.

Несмотря на общие принципы, наблюдаются и существенные различия, обусловленные национальным контекстом:

- степень государственного регулирования. Высокая регламентация в Австрии и Франции контрастирует с рыночно-ориентированными моделями Канады, США и Швейцарии, где регулирующая роль государства часто опосредована через общественно-профессиональные институты;
- доминирующая образовательная философия. Континентальная Европа (Австрия, Швейцария) делает акцент на прикладном, дуальном обучении для среднего звена. Англосаксонская модель (Канада, США, Великобритания) сочетает практикоориентированность бакалавриата с сильной исследовательской базой в магистратуре и докторантуре;
- синхронизация с отраслью. Уникальной чертой канадской практики является календарный график обучения (3 семестра в год), позволяющий студентам проходить длительные стажировки в высокий туристский сезон, что редко встречается в других странах, включая Россию.

Выводы. Выделим потенциальные возможности адаптации зарубежного опыта подготовки кадров для туристической индустрии в России. Для преодоления разрыва между теорией и практикой, медленной реакцией на изменения рынка и дефицита узкоспециализированных компетенций в российской системе подготовки кадров для туризма целесообразно рассмотреть возможность адаптации следующих механизмов:

1. Создание отраслевых советов по кадрам по аналогии с СТНРС в Канаде, объединяющих представителей Минэкономразвития, Минобрнауки, ведущих работодателей, образовательных учреждений и профессиональных ассоциаций для стратегического прогнозирования потребностей и согласования образовательных программ.

2. Развитие системы независимой профессиональной сертификации квалификаций (по моде-

ли «Эмерит»), которая позволит признавать компетенции, полученные не только в формальном образовании, но и на практике, и станет дополнительным стимулом для непрерывного профессионального развития.

3. Массовое внедрение и нормативное закрепление дуального обучения (по австрийскому образцу) и оплачиваемых длительных стажировок, что повысит мотивацию студентов и обеспечит их готовность к работе.

4. Переход к блочно-модульному построению программ (опыт Великобритании и Канады) для обеспечения гибкости, возможности зачета модулей и формирования индивидуальных образовательных траекторий.

5. Синхронизация учебных графиков вузов с туристскими сезонами для облегчения интеграции продолжительных практик в образовательный процесс без ущерба для академической составляющей.

6. Усиление роли профессионально-общественной аккредитации (ПОА) путем придания ее результатам реального веса при оценке качества образовательной организации и ее программ,

что будет напрямую связывать вуз с требованиями индустрии.

Проведенный анализ демонстрирует, что эффективная система подготовки кадров для туризма представляет собой не набор разрозненных образовательных программ, а целостную экосистему, основанную на принципах партнерства, гибкости и ориентации на реальные потребности индустрии и глобальные стандарты. Ключевым условием успеха является не жесткое государственное управление содержанием, а создание институциональных рамок, стимулирующих тесное взаимодействие образования и бизнеса [6, 7]. Зарубежный опыт, при его критическом осмыслении и селективной адаптации с учетом российских социально-экономических и культурных реалий, может послужить основой для глубокой модернизации отечественной системы профессионального образования в сфере туризма и гостеприимства. Реализация предложенных мер будет способствовать формированию современного кадрового потенциала, что является необходимым условием для повышения конкурентоспособности российского туристского продукта на внутреннем и международном рынках.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года: утв. распоряжением Правительства РФ от 20 сентября 2019 г. № 2129-р.
2. Туристической отрасли потребуется около 300 тысяч специалистов к 2030 году // Коммерсантъ. 2025. 17 февраля. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8314883> (дата обращения: 19.02.2026).
3. Фролова Е. В., Рябова Т. М., Рогач О. В. Подготовка кадров как фактор развития туристической отрасли в Российской Федерации // Перспективы науки и образования. 2019. № 5 (41). С. 503–516.
4. Рубан Д. А. О причинах системного кадрового кризиса в российской индустрии туризма // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2018. № 1. С. 18–22.
5. Чернов В. А. Подготовка кадров для туристской отрасли в свете современных требований рынка // Проблемы высшего образования. Хабаровск, 2019. Т. 1. С. 156–158.
6. Сахарчук Е. С. Анализ зарубежных моделей подготовки кадров для сферы туризма: монография. М., 2016. 162 с.
7. Ray Pine. Standardization of tourism education and training to address the increasing demand for tourism staff in the East Asia/pacific region // Asia Pacific Journal of Tourism Research. 2026. № 6 (1). <https://doi.org/10.1080/10941660108722084> /
8. Грайн Э., Сахарчук Е. С. Система подготовки кадров для туризма в Австрии // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. 2013. № 4. С. 78–85.
9. Zhenzhong Zhao, Mingming Cheng, Li Huang, Lukman Saleh Waluyo. Travel influencers in tourism and hospitality: a narrative review and future research agenda // Asia Pacific Journal of Tourism Research. 2026. № 1. <https://doi.org/10.1080/10941665.2026.2622400> /
10. Полевая М. В. Особенности подготовки кадров для индустрии туризма: отечественный и зарубежный опыт: монография. М., 2009. 123 с.

REFERENCES

1. Strategy for the Development of Tourism in the Russian Federation for the Period up to 2035: Approved by Decree of the Government of the Russian Federation No. 2129-r of September 20, 2019.

2. The tourism industry will need about 300 thousand specialists by 2030. *Kommersant*. 2025. February 17. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8314883> (date of access: 19.02.2026).
3. Frolova E. V., Ryabova T. M., Rogach O. V. Personnel training as a factor in the development of the tourism industry in the Russian Federation. *Perspectives of Science and Education*. 2019. No. 5 (41). Pp. 503–516.
4. Ruban D. A. On the causes of the systemic personnel crisis in the Russian tourism industry. *Bulletin of the Taganrog Institute of Management and Economics*. 2018. No. 1. Pp. 18–22.
5. Chernov V. A. Personnel training for the tourism industry in light of modern market requirements. *Problems of Higher Education*. Khabarovsk, 2019. Vol. 1. Pp. 156–158.
6. Saharchuk, E. S. Analysis of foreign models of personnel training for the tourism sector: a monograph. Moscow, 2016. 162 p.
7. Ray Pine. Standardization of tourism education and training to address the increasing demand for tourism staff in the East Asia/Pacific region. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. 2001. No. 6 (1). <https://doi.org/10.1080/10941660108722084/>
8. Grain E., Saharchuk E. S. The system of personnel training for tourism in Austria. *Bulletin of the Association of Tourism and Service Universities*. 2013. No. 4. Pp. 78–85.
9. Zhenzhong Zhao, Mingming Cheng, Li Huang, Lukman Saleh Waluyo. Travel influencers in tourism and hospitality: a narrative review and future research agenda. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. 2026. No. 1. <https://doi.org/10.1080/10941665.2026.2622400/>
10. Polevaya M. V. Features of personnel training for the tourism industry: domestic and foreign experience: a monograph. Moscow, 2009. 123 p.

Поступила в редакцию: 24.02.2026.
Принята к печати: 03.04.2026.

УДК 332.1 + 338.24 (571.150)
DOI 10.14258/epb202633

ПРОБЛЕМЫ И ПРОТИВОРЕЧИЯ ПРАКТИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В АЛТАЙСКОМ КРАЕ: ПОЛЕМИЧЕСКИЕ ЗАМЕТКИ¹

А. Я. Троцковский¹, Е. Е. Шваков², Н. А. Тяпкина¹

¹Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН (Новосибирск, Россия)

²Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

Настоящая статья посвящена проблемам стратегирования на региональном уровне (на материалах Алтайского края). Ее цель заключалась в оценке современного состояния теоретико-методологической и организационной проработки вопросов стратегирования на региональном уровне и на этой основе — возможностей и направлений участия в стратегическом планировании преподавателей международного института экономики, менеджмента и информационных систем (МИЭМИС) Алтайского государственного университета.

Статья подразделена на две части. В первой из них дан краткий синопсис теоретико-методологических проблем, в результате которых снижается жизнеспособность стратегии как ключевого инструмента управления регионом.

Вторая часть, с одной стороны, раскрывает поле для приложения труда ученых в целях совершенствования стратегии, а с другой — раскрывает оценку вклада преподавателей МИЭМИС в формирование стратегии социально-экономического развития края на перспективу и возникающие при этом ограничения.

Центральное место во второй части статьи занимает выявление ключевых факторов, предопределяющих относительно низкий спрос на использование результатов исследований ученых в разработке Стратегии социально-экономического развития Алтайского края и тормозящих их активное участие в этой работе.

Ключевые слова: стратегия развития региона, экономическое пространство, территориальные сдвиги, ограничения стратегирования, прикладные исследования, Алтайский край.

PROBLEMS AND CONTRADICTIONS OF STRATEGIC PLANNING PRACTICE IN THE ALTAI TERRITORY: POLEMICAL NOTES

A. Ya. Trotskovsky¹, E. E. Shvakov², N. A. Tyapkina¹

¹Institute of Economics and Industrial Engineering SB RAS (Novosibirsk, Russia)

²Altai State University (Barnaul, Russia)

This article is devoted to the problems of strategizing at the regional level (based on the materials of the Altai Territory). Its purpose was to assess the current state of theoretical, methodological and organizational study of strategizing issues at the regional level and, on this basis, the possibilities and directions of participation in strategic planning by teachers International Institute of Economics, Management and Information Systems (MIEMIS) of the Altai State University.

The article is divided into two parts. The first of them provides a brief synopsis of the theoretical and methodological problems that reduce the viability of the strategy as a key tool for managing the region.

The second part, on the one hand, characterizes the field for applying the work of scientists in order to improve the strategy, and on the other hand, reveals the assessment of the contribution of MIEMIS teachers to the formation of a strategy for the socio — economic development of the region for the future and the limitations that arise.

¹ Статья подготовлена по плану НИР ИЭОПП СО РАН, проект «Экономика регионов Сибири в условиях внешних и внутренних вызовов: интеграция и кооперация», № 1025031900021–8.

The central place in the second part of the article is occupied by the identification of key factors that determine the relatively low demand for the use of research results by scientists in developing a Strategy for the socio-economic development of the Altai Territory and inhibit their active participation in this work.

Keywords: regional development strategy, economic space, territorial shifts, strategic constraints, applied research, Altai Territory.

Введение. В основу настоящей статьи положены материалы аналитической записки, направленной в региональные органы власти в рамках реализации проекта «Экспертно-аналитическое и инновационное сопровождение территориального развития» Программы развития Алтайского государственного университета «Приоритет 2030».

Разработка Стратегий, в том числе на региональном уровне, переживает сложный этап, когда под сомнение ставится сама целесообразность их формирования и реализации. Причины этого, как всегда, многообразны — от недостаточной проработанности концептуальных основ документа (несмотря на массу теоретических статей по стратегированию) до сложности, а порой и невозможности в силу известных причин, «заглянуть в наше завтра».

Свою негативную роль играла и играет установка региональных властей на формирование в Стратегии привлекательного образа региона (имиджевая функция), ведущая в конечном счете к существенному отрыву стратегических прогнозов от реалий. Осталась неизменной по своему существу и господствующая идеология формирования региональных стратегий, сводящаяся к поиску и использованию в Стратегии неких чудодейственных инструментов управления территориальным развитием, способных принести видимый эффект в кратко- и среднесрочной перспективе. Раскрытию этих теоретико-методологических по своему существу проблем посвящена первая часть статьи, в которой проведен краткий обзор актуальных проблем стратегирования.

Вторая часть статьи касается организационных вопросов, возникающих при формировании и реализации региональной Стратегии. Она имеет предельно конкретный характер и раскрывает противоречия между продемонстрированным в статье широким полем приложения сил ученых в интересах регионального управления в Алтайском крае и сравнительно, скажем так, скромными масштабами привлечения к этой работе преподавателей МИЭМИС.

Исследование теоретико-методологических и практических аспектов формирования и реализации Стратегии регионального развития не имеет своего конца. Другими словами, здесь нельзя поставить точку и сказать, что мы наконец-то получили эффективный инструмент управления регионом. Экономическая жизнь сегодня крайне динамична, существенно различается в региональном разрезе, все время возникают новые вызовы и угрозы развитию региона. Все это и многое другое должно найти адекватное отражение в стратегическом планировании. Посильную лепту в эту работу попытались внести и авторы настоящей статьи.

Актуальные проблемы регионального стратегирования: краткий синопсис. Среди ученых, исследующих проблемы регионального управления, дискуссии о целесообразности разработки долгосрочной стратегии социально-экономического развития российских регионов (далее — Стратегии), можно сказать, не сходят с повестки дня. Ряд исследователей считает, что в условиях высокой неопределенности и мобильности экономической среды, а также детерминирующих ее внешних условий, разработка региональных Стратегий (по крайней мере, по существующей методологии стратегирования и содержанию документа) неэффективна и не имеет смысла. В научной литературе высказываются и близкие точки зрения, согласно которым разработка Стратегии целесообразна только в экономически сильных и «самодостаточных» регионах в силу того, что в других субъектах Федерации региональные власти в части ее реализации имеют весьма ограниченные возможности².

Рассуждая о причинах неэффективности Стратегии как инструмента государственного управления, видный специалист в области изучения пространственной организации экономики П. А. Минакир отмечал, что «отсутствие адекватной системы, описывающей соподчиненность и взаимодействие концепций пространственного развития является главной причиной конфликтующих результатов как в области собственно научного описания, так и в сфере практической пространственной политики» [1, с. 8].

² Заметим, к слову, что в Российской Федерации таких субъектов большинство. В их числе, по нашему мнению, и Алтайский край.

Предлагаются и различные пути разрешения противоречий, возникающих в процессе стратегирования, в числе которых отказ от единообразных подходов к формированию территориальных Стратегий и поступательному становлению системы стратегического планирования по мере созревания для этого необходимых условий [2, с. 112].

Нельзя, на наш взгляд, отказать ученым, придерживающимся такой «пессимистической» точки зрения на эффективность Стратегии как инструмента регионального управления, в определенной обоснованности их взглядов. Основанием для этого служит практика реализации намеченных региональными властями планов и программ. Типичными для нее являются невыполнение планируемых целевых показателей и индикаторов социально-экономического развития региона, предопределяющее необходимость их ежегодной корректировки и, в определенной мере, досрочного прекращения действия Стратегии в целом³.

Чем порождена такая ситуация? Только ли некомпетентностью разработчиков Стратегии, на которую часто сетуют исследователи? Или за этим кроются более глубокие причины объективного характера, систематически порождающие сбои при реализации Стратегии как одного из основных инструментов управления регионом?⁴

Для ответа на данный вопрос необходимо, на наш взгляд, обратиться к истокам стратегирования, приходящимся на период 2009–2014 гг. Именно в этот период была сделана попытка возродить плановые начала в управлении экономикой страны, функционирующей к тому времени в условиях становления рынка уже порядка десяти лет.

Инициатива принадлежала Совету по изучению производительных сил (СОПС), рабочая группа которого под руководством А.Г. Гранберга подготовила целый ряд научно-обоснованных предложений по содержанию конкретных документов и методологии формирования единой системы стратегического планирования развития Российской Федерации, в главных своих чертах, нашедшей свое отражение в принятом 28 июня 2014 г. Федеральном за-

коне № 172 ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Актуальность этой работы авторы обосновали «насушной необходимостью стратегического планирования на всех уровнях управления экономикой как единственно возможной альтернативы рынка» [5, с. 224].

Сверхамбициозной цели сопутствовали и задачи соответствующего масштаба⁵. В их числе, к примеру, согласованное развитие отраслей экономики и энергетических мощностей, потребности в перевозках и развитием транспортной инфраструктуры, объемами капитального строительства и производством строительных материалов, производством сельхозпродукции и развитием пищевой промышленности, увязка доходов населения и развития потребительского рынка и сферы услуг и т.д. Все это предстояло региональной исполнительной власти сделать в процессе стратегирования с непременным учетом того обстоятельства, что регион представляет собой открытую систему, что, в свою очередь, существенно осложняло решение поставленной задачи.

Сложность поставленных задач, с одной стороны, отсутствие должного информационно-методического обеспечения, а также специалистов соответствующей квалификации, с другой, и, главное, имеющиеся ограниченные возможности региональных органов власти и управления в части влияния на ситуацию в регионе⁶ предопределили «лицо» Стратегии, при формализации которой возобладал известный принцип: «Гладко было на бумаге, да забыли про овраги, а по ним ходить»...

Заметим, что с теоретико-методологической точки зрения необходимые предпосылки для формирования Стратегии были созданы: еще в 2011 г. СОПС по заказу Минэкономки России подготовил рекомендации по разработке Стратегии социально-экономического развития регионов России. Надо понимать, что это было необходимым, но совершенно недостаточным условием успешного стратегирования на мезо-уровне. Наряду с этим до региональных властей должно было бы быть доведено возможно четкое представление Центра о приори-

³ В Алтайском крае, например, обе ранее разработанные Стратегии его социально-экономического развития (до 2010 и до 2025 гг.) прекратили свое существование досрочно. Аналогичная судьба у Стратегий, разрабатываемых на федеральном уровне. Подробнее см. [3, 4].

⁴ Поставленный вопрос, по нашему мнению, наиболее глубоко раскрыт в упомянутой нами ранее работе П.А. Минакира [1].

⁵ В самом деле, задачи Стратегии поражают своей амбициозностью. Даже в условиях централизованной экономики советского периода, как известно, зачастую под планом скрывалась стихия рынка. Идею И.В. Сталина о необходимости «познать и оседлать» объективно действующие законы общественного развития, на наш взгляд, удалось реализовать в СССР лишь частично.

⁶ Здесь, в свою очередь, много причин. Отсутствие необходимых ресурсов, прежде всего, в проблемных регионах, лишь одна из них. Остаются открытыми вопросы взаимодействия региональных властей в процессе формирования Стратегии с крупным бизнесом, деформализация механизма согласования Стратегии с представителями некоммерческих организаций и ответственностью края, наконец, более тесной увязки и согласованности в работе над Стратегией различных ведомств исполнительной власти края. Совершенно очевидно, что приведенный список проблем стратегирования не является исчерпывающим.

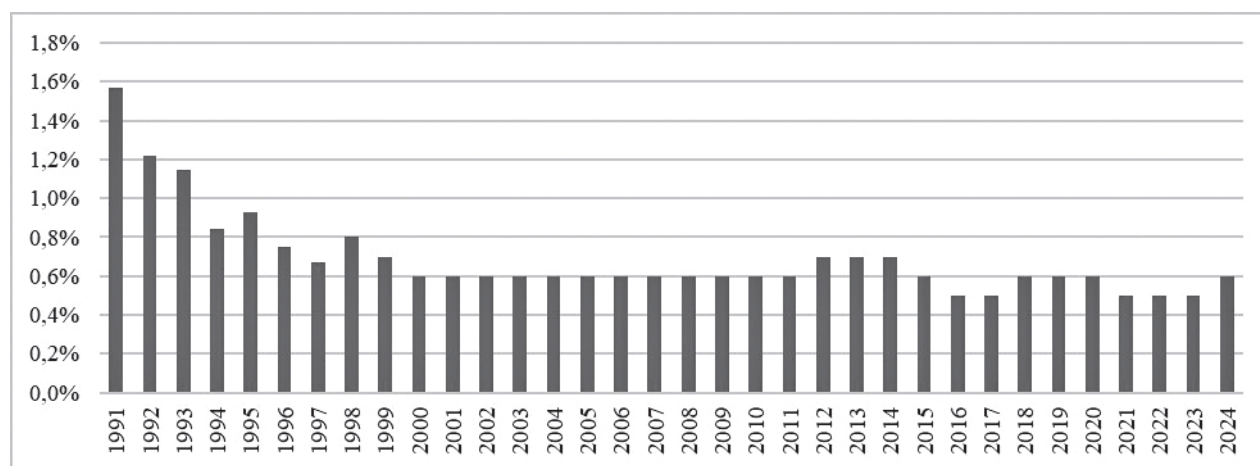
ритетных целях и направлениях долгосрочного (не менее 20 лет) развития региона, взаимоувязывающего в перспективе его возможности, приоритеты краткосрочной политики «сегодняшнего дня», ресурсного обеспечения, накопленного рыночного потенциала и др.

Акцентируем внимание на этом принципиальном для успешного регионального стратегирования вопросе. Оно зиждется, прежде всего, на возможно более четком (или, на крайний случай, хотя бы абрисном) очертании роли и места конкретных федеральных округов и регионов в будущей экономике России. Этого нельзя сделать без проработки федеральным Центром территориального разреза всех блоков существующей единой системы государственного прогнозирования, стратегического и индикативного планирования, программирования и бюджетирования развития страны. Не будет этого (хотя бы в первом приближении) — долгосрочное планирование развития регионов будет напоминать старинную русскую забаву «гадание на воске», с объективной необходимостью формирования новой Стратегии каждые 5–6 лет.

Второй важнейший момент заключается в том, что формирование региональных Стратегий ведется в определенном отрыве от процессов

развития экономического пространства, происходящих под влиянием рыночных сил. К настоящему времени результаты территориальных сдвигов в размещении производительных сил России и, как следствие, территориальной концентрации экономической активности, проявились в полной мере и игнорировать их в процессе стратегирования нельзя. В частности, имеющиеся многочисленные научные работы показывают, что регионы Сибирского Федерального округа (Алтайский край — не исключение) в силу вышеназванных процессов оттесняются на периферию экономического развития [6–9].

Результаты наших исследований также свидетельствуют, что развитие Алтайского края в постреформенных условиях характеризуется нарастанием различий с Россией и регионами агропромышленной ориентации по ключевым социально-экономическим показателям [10]. В частности, доля инвестиций в основной капитал в общероссийских инвестициях уменьшилась в текущих ценах с 1,8% в 1991 г. до 0,8% в 2024 г. Соответственно, доля душевых инвестиций в основной капитал в Алтайском крае составляла в 1991 г. в ценах соответствующих лет 82% совокупных инвестиций России, в 2024 г. — 40%.



Доля инвестиций в основной капитал Алтайского края в совокупном объеме инвестиций России в 1991–2024 гг., в текущих ценах, %. Источник: данные Алтайкрайстата

Наконец, третий, весьма немаловажный для Алтайского края момент, касается установки федерального Центра в части развития регионов России за счет собственных средств. Это по отношению к краю, без преувеличения, губительная позиция, поскольку в регионе достаточно много проблемных территорий, которые без прямых финансовых государственных вложений обречены на вымирание.

При разработке Стратегии, как правило, акцентирующей внимание на развитии территорий-

лидеров и прорывных технологиях, решение вопросов развития зон экономического неблагополучия их поддержки (так называемых «черных дыр») — один из наиболее острых и сложных.

Задачи науки применительно к стратегическому планированию и пути их решения. В данном разделе статьи мы попытаемся изложить свои соображения по поводу привлечения преподавателей МИЭМИС к решению практических задач разработки и реализации администрацией Алтайского края региональных стратегических документов.

Если попытаться одним словом оценить сложившуюся на сегодня ситуацию в этой области, то наиболее точно отражает ее понятие «коллизия».

В самом деле, с общих теоретических позиций потребность в участии ученых в этой работе очевидна. Имеется достаточно широкий фронт работы для исследователей, связанных, прежде всего, с мониторингом процесса реализации Стратегии. Вместе с тем реальная практика стратегирования в Алтайском крае свидетельствует об участии ученых (в нашем случае – преподавателей МИЭМИС) в научно-методическом сопровождении Стратегии края в ограниченных масштабах, не позволяющем использовать их потенциал в полной мере. Остановимся на этом подробнее.

Рассуждая о широком поле научно-прикладных исследований в области стратегирования, необходимо сказать, в первую очередь, об актуальности оценки роли и места Алтайского края в результате сдвигов в пространственном размещении производительных сил под влиянием трех групп факторов: традиционных индустриальных (жестких), институциональных (полужестких) и мягких (информационных, знаниевых)⁷.

Принципиально важным для края является вопрос о ресурсах, формирующих потенциал его экономического развития. Алтайский край, к сожалению, входит в группу регионов России, в которых производимые ресурсы валовой добавленной стоимости недостаточны для обеспечения конечного потребления и накопления.

Не менее важный фактор в ряду ограничений стратегического регионального развития — высокая доля «неторгуемых» отраслей, ориентированных на ограниченный внутрирегиональный спрос в условиях ряда «отягчающих» обстоятельств (относительно слаборазвитой инфраструктуры, разреженности экономического пространства, низкой плотности населения и др.) [5, с. 14–16].

Актуальной проблемой, на наш взгляд, остается отработка вопросов информационно-методического сопровождения деятельности органов власти, ответственных за разработку и реализацию региональной Стратегии — необходимого и обязательного условия повышения ее эффективности.

Особую актуальность приобретает повышение достоверности и надежности долгосрочных прогнозов, соответствующих различным сценариям социально-экономического развития региона, для чего можно было привлечь сотрудников ИЭОПП СО РАН. Очевидна и целесообразность использования инновационных аналитических средств, использующих

графику и компьютерную картографию (ГИС), имеющих в активе географов нашего университета.

Трудно представить себе формирование новых разделов Стратегии без участия ученых. Так, к примеру, на наш взгляд, необходимо включить в Стратегию новый раздел, касающийся проблем внутри- и межрегиональной интеграции хозяйствующих субъектов края, развития их горизонтальных связей. До настоящего времени указанная тема информационно-методически не обеспечена, вплоть до отсутствия системы показателей и индикаторов развития внутри- и межрегиональных связей, в то время когда в условиях узкого спроса и создания локальных рынков в качестве внешнего драйвера развития Алтайского края, как известно, выступает либо экспортный, либо межрегиональный спрос.

В нашу задачу не входит характеристика всего поля возможных приложений сил ученых в части регионального стратегического планирования. Сфокусируем внимание читателей на том, что привлечение ученых МИЭМИС к решению практических задач разработки и реализации Стратегии, как показал нижеприведенный анализ, требует существенной их фокусировки на прикладных эмпирических исследованиях социально-экономического развития региона. Надо сказать, что в этом отношении сотрудники МИЭМИС имеют определенный опыт и наработки. Упомянем, прежде всего, разработку с помощью специалистов Минэкономики края Планов социально-экономического развития ряда муниципальных образований края (Советский, Тальменский, Алтайский, Смоленский районы, город Заринск и др.).

Хотя функция разработки Стратегии развития края в силу причин, о которых будет сказано ниже, много лет была закреплена за сторонними организациями, экономический факультет АлтГУ (ныне МИЭМИС) постоянно был одним из основных ее экспертов. Это касается и ныне действующей Стратегии развития края до 2035 г., экспертиза которой была осуществлена сотрудниками Института в 2019 году.

Укажем также на большую работу, связанную с исследованием рынка целевых стран-импортеров для оценки экспортных возможностей продукции АПК Алтайского края (руководитель — доктор экономических наук, профессор С. Н. Бочаров).

Вместе с тем, как уже упоминалось, привлечение экономистов АлтГУ к работе над Стратегией носило в последние годы ограниченный характер. Об этом косвенно свидетельствует анализ публика-

⁷ Классификация факторов размещения производительных сил России была дана в 2012 г. в рамках Программы РАН «Исследование фундаментальных пространственных проблем модернизации российской экономики» (научные руководители — член-корреспондент РАН Г. Г. Фетисов, доктор географических наук, профессор А. Н. Пилясов, академик РАН П. А. Минакир) [5, с. 226].

ций, размещенных в журнале «Экономика Профессия Бизнес» в 2023–2025 гг. (табл. 1).

Совершенно очевидно, что стратегическая тематика в рассматриваемые годы «выпала» из поля интересов экономистов Алтайского государственного университета. Их основу составили статьи, анализирующие проблемы и ограничения социально-экономического развития края, которые

при условии достаточно крупной постановки проблем и ряда других существенных моментов могут быть использованы в соответствующем разделе Стратегии.

В целях более детальной оценки публикаций с позиции их использования в Стратегии последние были сгруппированы по их направленности (табл. 2).

Таблица 1

Распределение тематики прикладных исследований в разрезе ключевых блоков Стратегии социально-экономического развития Алтайского края

№ блока	Наименование блока	Количество публикаций, ед.
I	Анализ тенденций, основных проблем и ограничений социально-экономического развития Алтайского края	15
II	Определение стратегических задач и приоритетов развития	1
III	Формирование сценариев развития региона	
IV	Разработка долгосрочных прогнозов, соответствующих различным сценариям	
V	Анализ возможных вариантов развития, выбор базового сценария	
VI	Обоснование основных показателей Стратегии, определение ее сроков и этапов	
VII	Обоснование стратегических направлений (социально-экономического, производственного, инфраструктурного, инновационного и др.)	

Таблица 2

Распределение тематики прикладных исследований в разрезе основных направлений Стратегии социально-экономического развития Алтайского края

№ под-блока	Наименования Стратегии	Количество публикаций, ед.
I. 1	Социально-демографическое	2
I. 2	Экономическое (производственное)	7
I. 3	Освоение природно-ресурсного потенциала края и обеспечение экологической безопасности	
I. 4	Инфраструктурно-технологическое и информационное	1
I. 5	Внешнеэкономической деятельности и межрегионального сотрудничества	5
I. 6	Пространственного развития, включая анализ системы расселения, формирования зон и центров опережающего развития, территориально-производственных кластеров и т. п.	1
I. 7	Инвестиционного, в том числе отбор инвестиционных проектов	
I. 8	Разработки механизмов и инструментов реализации	
I. 9	Оценки необходимых финансовых ресурсов	

Очевиден примат двух направлений исследования: развития производственной сферы края и внешнеэкономической деятельности и межрегионального сотрудничества. За рамками исследовательских интересов экономистов АлтГУ остался целый ряд принципиально важных для формирования Стратегии тем (пространственной, инвестиционной и пр.). Возможно, что они нашли свое отражение в публикациях ученых других институтов университета.

Данные наработки, как уже отмечалось, могут служить лишь в качестве неких предплановых исследований, необходимых для более глубокой ха-

рактеристики трендов и результатов социально-экономического развития Алтайского края. Однако в имеющемся, зачастую излишне «детализированном» виде, использовать их в процессе стратегирования, как нам представляется, невозможно. Требуется дополнительная большая работа по адаптации статей, ориентированных на познавательные цели, к нуждам научно-прикладной разработки, каковой является Стратегия. В этом, на наш взгляд, могут сыграть существенную роль и авторы статей.

Проведенный анализ также выявил фактическое отсутствие статей по результатам мониторинга Стратегии. Косвенно это свидетельствует,

что эта функция в значительной части упущена и, вполне возможно, не находит своего реального систематического воплощения в практике управления. Между тем мониторинг мог бы стать основным вкладом экономистов-преподавателей в дело стратегирования, не только способствовать сотрудникам администрации края, загруженным текущими делами, постоянно «держат руку на пульсе» хода реализации Стратегии, но и ученым иметь живой и актуальный материал для осмысления и написания научных статей.

Каковы же главные факторы, предопределяющие ограниченный спрос на услуги ученых в ходе формирования и реализации Стратегии?⁸ Здесь важно понимание причин. Причин, как всегда, много, поэтому акцентируем внимание на основных. Прежде всего, это, на наш взгляд, причины идеологического порядка. Что имеется в виду? Дело в том, что изначально стратегическое планирование, как упоминалось ранее, рассматривалось его инициаторами как единственная возможная альтернатива стихии рынка. Борьба со стихией, тем более рынка — это сверхзадача, особенно на региональном уровне, поэтому в практике владела другая важная функция стратегирования — имиджевая. Следует сказать, что, по нашему мнению, с созданием привлекательного образа Алтайского края, сотрудники администрации хорошо справлялись и справляются и без помощи науки.

Другой важный момент, предопределяющий невысокий уровень спроса на услуги ученых. Вопреки теоретическим посылам, реальная практика стратегирования свидетельствует о том, что раскрытого нами ранее широкого поля приложения эмпирических наработок ученых при формировании Стратегии развития края не просматривается. На сегодняшний день региональное стратегическое планирование представляет собой апробированную и в методическом отношении отработанную систему, в большой степени заформализованную и не требующую, как правило, творческих решений и подходов. В силу этого разработчики Стратегии формируют ее в рамках заданного достаточно узкого коридора. Такая ситуация сохранится до тех пор, пока не будет принято решение о целесообразности пересмотра методологии системы стратегического планирования, о чем сегодня в научной литературе ведутся активные дискуссии.

Посмотрим, далее, на анализируемую проблему со стороны предложения услуг ученых. Определяющим фактором здесь является, на наш взгляд, конъюнктура рынка услуг по формированию планово-прогнозных документов развития регионов

России. Ключевой игрок на этом рынке — появившиеся порядка 15–20 лет назад и активно работающие на нем консалдинговые фирмы. Последние, в силу известных механизмов, вытеснили с рынка не только высшие учебные заведения, но и профильные учреждения Российской академии наук. К слову сказать, о качестве работы отдельных консалдинговых фирм наши плановые органы Алтайского края уже составили определенное мнение.

Наконец, последним (не по значимости) немаловажным обстоятельством, оказывающим негативное влияние на привлечение преподавателей к научно-практическим разработкам, является, как известно, высокая и постоянно растущая интенсивность педагогического труда, входящая в явное противоречие с их научной работой.

В итоге упомянутых (и неупомянутых) процессов, преподаватели МИЭМИС уже на протяжении длительного времени в значительной мере (за редким исключением) отчуждены от процесса разработки и научного сопровождения Стратегии развития Алтайского края. В силу этого во многом утрачены соответствующие компетенции и навыки совместной работы со специалистами краевой администрации и, что, на наш взгляд, более важно — деловые связи и доверительные отношения с ними.

Есть, по нашему мнению, ряд обязательных условий, которые необходимы, чтобы «переломить» ситуацию с привлечением науки к решению вопросов научно-практического характера. Прежде всего, должен быть явно выраженный интерес со стороны администрации края. Интерес, подкрепленный, возможно, четкой артикуляцией того, что хотят управленцы получить от ученых (формулировка так называемого «социального заказа»). Интерес, подкрепленный с их стороны информационным обеспечением разрабатываемой проблемы. Наконец, интерес, базирующийся на всем известных рыночных стимулах. Без этого, как показала многолетняя практика, разговоры о тесном и эффективном содружестве людей, выполняющих, в принципе, различные социальные функции (обучения и государственного управления), не имеют под собой, по нашему мнению, реальной почвы.

В заключение выскажем несколько соображений общего порядка о возможной организации совместной работы. Нам представляется своевременным и целесообразным создание рабочих групп (по примеру СОПС) по актуализации Стратегии развития края до 2035 г. при Минэкономике края. В состав этих групп приказом Министра экономического развития Алтайского края должны

⁸ Мы осознаем всю сложность, глубину и многоплановость поставленного вопроса, что, впрочем, не препятствует выделению и обоснованию, на наш взгляд, основных факторов.

быть включены работники этого ведомства, а также (по согласованию) сотрудники АлтГУ не только экономического, но и других «регионоведческих» институтов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Минакир П. А. «Стратегия пространственного развития» в интерьере концепций пространственной организации экономики // *Пространственная экономика*. 2018. № 4. С. 8–20.
2. Кузнецова О. Альтернативные подходы к определению роли макрорегионов России в системе государственного управления // *Федерализм*. 2019. № 4. С. 112–125.
3. Троцковский А. Я., Наземцева Ю. Ю., Обиремко С. И. Разработка стратегий развития территориальных зон Алтайского края: продуктивна ли идея в условиях нестабильности? // *Экономика устойчивого развития*. 2019. № 1 (37). С. 247–252.
4. Троцковский А. Я., Наземцева Ю. Ю. Тернистые пути регионального стратегирования // *Финансовая экономика*. 2019. № 9. С. 290–295.
5. Региональные аспекты долгосрочной экономической политики: научный доклад. М., 2018. 69 с.
6. Кравченко Н. А., Агеева С. Д., Иванова А. И. Инвестиции для устойчивого и инклюзивного развития регионов Азиатской России: проблемы и перспективы // *ЭКО*. 2023. № 1 (583). С. 78–98.
7. Крюков В. А., Шмат В. В. Азиатская Россия — условия и препятствия поступательной диверсификации экономики макрорегиона // *Пространственная экономика*. 2022. № 1. С. 34–72.
8. *Пространственное развитие современной России: тенденции, факторы, механизмы, институты* / под ред. Е. А. Коломак. Новосибирск, 2020. 502 с.
9. Литвинцева Г. П. Инвестиции в основной капитал: Сибирский федеральный округ и Россия // *Регион: экономика и социология*. 2006. № 4. С. 182–197.
10. Троцковский А. Я., Перекаренкова Ю. А., Родионова Л. В., Сергиенко А. М. Агропромышленные регионы в контексте развития территориально-отраслевой структуры России: изменения в составе и социально-экономических характеристиках // *Регион: Экономика и Социология*. 2022. № 1 (113). С. 201–234.

REFERENCES

1. Minakir P. A. «Spatial development strategy» in the interior of the concepts of spatial organization of the economy. *Spatial Economics*. 2018. No. 4. Pp. 8–20.
2. Kuznetsova O. Alternative approaches to determining the role of Russian macro-regions in the public administration system. *Federalism*. 2019. No. 4. Pp. 112–125.
3. Trotskovsky A. Ya., Nazemtseva Yu. Y., Obiremkov S. I. Development of strategies for the development of territorial zones of the Altai Territory: is the idea productive in conditions of instability? *Economics of Sustainable Development*. 2019. No. 1 (37). Pp. 247–252.
4. Trotskovsky A. Ya., Nazemtseva Yu. Y. Thorny ways of regional strategizing. *Financial Economics*. 2019. No. 9. Pp. 290–295.
5. Regional aspects of long-term economic policy: a scientific report. Moscow, 2018. 69 p.
6. Kravchenko N. A., Ageeva S. D., Ivanova A. I. Investments for sustainable and inclusive development of Asian Russian regions: problems and prospects. *ECO*. 2023. No. 1 (583). Pp. 78–98.
7. Kryukov V. A., Shmat V. V. Asian Russia — conditions and obstacles to the progressive diversification of the macroregion's economy. *Spatial Economics*. 2022. No. 1. Pp. 34–72.
8. *Spatial development of modern Russia: trends, factors, mechanisms, institutions*. Ed. by E. A. Kolomak. Novosibirsk, 2020. 502 p.
9. Litvintseva G. P. Investments in fixed assets: the Siberian Federal District and Russia. *Region: Economics and Sociology*. 2006. No. 4. Pp. 182–197.
10. Trotskovsky A. Ya., Perekarenkova Yu. A., Rodionova L. V., Sergienko A. M. Agro-industrial regions in the context of the development of the territorial and sectoral structure of Russia: changes in composition and socio-economic characteristics. *Region: Economics and Sociology*. 2022. No. 1 (113). Pp. 201–234.

Поступила в редакцию: 05.02.226.

Принята к печати: 17.03.2026.

УДК 338.48 (571.150)
DOI 10.14258/epb202634

РАЗВИТИЕ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОГО КОМПЛЕКСА АЛТАЙСКОГО КРАЯ: ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ НА ЭКОНОМИКУ РЕГИОНА (2019–2024 гг.)

Д. И. Тырышкин, С. В. Лобова

Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

В статье представлен анализ динамики и структурных изменений туристско-рекреационного комплекса Алтайского края (ТРК) за период 2019–2024 гг. На основе данных Росстата определена динамика валовой добавленной стоимости туристской индустрии и ее доля в валовом региональном продукте. Установлено, что вклад туризма в валовой региональный продукт (ВРП) края увеличился с 17,96 млрд руб. в 2019 г. до 31,82 млрд руб. в 2024 г. (рост в 1,77 раза), однако доля отрасли снизилась с 2,76% до 2,49% из-за опережающего роста региональной экономики в целом (ВРП увеличился в 1,96 раза). Выявлена высокая волатильность показателя, обусловленная внешними шоками (пандемия COVID-19, геополитические события). Проведена периодизация развития ТРК, выделены этапы: стабильности (2019), кризисной адаптации (2020–2021), структурных изменений и ускоренного роста (2022–2023), сохранения текущих тенденций (2024). Рассмотрены ключевые факторы роста: увеличение туристического потока с 2,0 до 2,4 млн человек, рост инвестиционной активности до 5–6 млрд руб., развитие инфраструктуры размещения (рост номерного фонда более чем на 30%), а также меры государственной поддержки (единая субсидия, туристический налог). Сформулированы выводы о трансформации туризма в одну из значимых сфер региональной экономики и обозначены проблемы, требующие решения: инфраструктурные ограничения, дефицит квалифицированных кадров, необходимость перехода от экстенсивного к интенсивному развитию.

Ключевые слова: Алтайский край, валовой региональный продукт (ВРП), туризм, региональная экономика, туристический поток.

DEVELOPMENT OF THE TOURIST AND RECREATIONAL COMPLEX OF ALTAI KRAI: ASSESSMENT OF THE IMPACT ON THE REGIONAL ECONOMY (2019–2024)

D. I. Tyryshkin, S. V. Lobova

Altai State University (Barnaul, Russia)

The article presents an analysis of the dynamics and structural changes in the tourist and recreational complex of Altai Krai for the period 2019–2024. Based on data from Rosstat, the dynamics of the gross value added of the tourism industry and its share in the gross regional product are determined. It is established that the contribution of tourism to the GRP of the region increased from 17.96 billion rubles in 2019 to 31.82 billion rubles in 2024 (a growth of 1.77 times), but the share of the industry decreased from 2.76% to 2.49% due to the faster growth of the regional economy as a whole (GRP increased by 1.96 times). High volatility of the indicator caused by external shocks (COVID-19 pandemic, geopolitical events) is revealed. A periodization of the development of the tourist and recreational complex is carried out, identifying the following stages: stability (2019), crisis adaptation (2020–2021), structural changes and accelerated growth (2022–2023), and preservation of current trends (2024). Key growth factors are considered: an increase in tourist flow from 2.0 to 2.4 million people, an increase in investment activity to 5–6 billion rubles, the development of accommodation infrastructure (an increase in the number of rooms by more than 30%), as well as government support measures (a single subsidy, tourist tax). Conclusions are drawn about the transformation of tourism into one of the significant sectors of the regional economy, and problems requiring solutions are identified: infrastructure limitations, a shortage of qualified personnel, and the need to transition from extensive to intensive development.

Keywords: Altai Krai, gross regional product (GRP), tourism, regional economy, tourist flow.

Введение. В современных условиях трансформации российской экономики, вызванной внешними ограничениями и необходимостью реализации политики импортозамещения, особое значение приобретает развитие внутреннего туризма как одного из перспективных направлений диверсификации региональных хозяйственных комплексов. Туристско-рекреационный комплекс (ТРК) способен генерировать мультипликативный эффект, стимулируя развитие смежных отраслей (транспорт, торговля, общественное питание, сфера услуг, производство сувенирной продукции), создавая новые рабочие места и формируя дополнительные налоговые поступления в бюджеты всех уровней [1]. Туризм рассматривается в современной научной литературе как один из наиболее перспективных секторов «новой экономики», способный обеспечить устойчивый рост, занятость населения и повышение инвестиционной привлекательности территорий [2]. Кроме того, он выполняет функцию несырьевого экспорта, обеспечивая поступление финансовых средств извне, улучшая платежный баланс территории и стимулируя деловую активность в смежных отраслях [3]. В целом, «его влияние на региональную экономику может быть прямым (через расходы туристов), косвенным (через мультипликативный эффект в смежных отраслях) и индуцированным (через рост доходов населения)» [4].

Алтайский край, традиционно позиционируемый как аграрно-промышленный регион, обладает уникальным туристско-рекреационным потенциалом: благоприятные природно-климатические условия, разнообразие ландшафтов, наличие значимых культурно-исторических объектов и бальнеологических ресурсов создают предпосылки для превращения туризма в одну из точек роста региональной экономики. В последние годы регион демонстрирует устойчивое увеличение туристического потока, что актуализирует задачу объективной количественной оценки вклада данной сферы в экономику края.

Ключевым макроэкономическим показателем, отражающим уровень экономического развития региона и позволяющим проводить межрегиональные сопоставления, выступает валовой региональный продукт (ВРП). Через отраслевую структуру ВРП и изменение доли отдельных видов экономической деятельности наиболее репрезентативно можно оценить реальный вклад туристско-рекреационного комплекса в региональное развитие.

Актуальность настоящего исследования обусловлена несколькими факторами. Во-первых, необходимостью получения объективной оценки реального вклада туристско-рекреационного комплекса в экономику региона в условиях активного развития внутреннего туризма. Во-вторых, потреб-

ностью в выявлении долгосрочных трендов и закономерностей развития отрасли для обоснования стратегических решений в сфере региональной туристской политики. В-третьих, необходимостью анализа адаптационных возможностей ТРК в условиях внешних шоков (пандемия COVID-19, геополитическая турбулентность) и оценки эффективности мер государственной поддержки отрасли.

Цель исследования — на основе статистических показателей проанализировать динамику влияния ТРК на экономику Алтайского края, определяемого через долю туризма в валовом региональном продукте.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Проанализировать влияние динамики развития сферы туризма на ВРП края.
2. Оценить ключевые индикаторы развития рекреации (туристический поток, инвестиционная активность, состояние инфраструктуры размещения), определяющие динамику отраслевого вклада в ВРП.
3. Выявить факторы и тренды, обусловившие изменение доли туризма в региональном продукте, включая влияние внешних шоков и мер государственной поддержки.
4. Сформировать выводы о современном состоянии и перспективных направлениях развития ТРК Алтайского края.

Материалы и методы. Информационно-эмпирическую базу исследования составили открытые данные о развитии туристско-рекреационного комплекса Алтайского края за период 2019–2024 гг.:

- 1) официальные статистические данные — материалы Федеральной службы государственной статистики (Росстата);
- 2) ведомственные данные — информация Министерства экономического развития Алтайского края, официальные данные Правительства Алтайского края (портал «Алтайский край»), прогнозы социально-экономического развития региона;
- 3) данные профильных организаций — аналитические отчеты и мониторинги Федерального агентства по туризму (Ростуризм), а также данные ФГБУ «НИЦ «Курорты»;
- 4) экспертные оценки и научные публикации — для восполнения пробелов в официальной статистике использовались расчеты и оценки, представленные в рецензируемых научных статьях, посвященных развитию туризма в регионе (например, [5]).

Выбор временного периода: 2019–2024 гг. — обусловлен возможностью проследить полный цикл трансформации туристско-рекреационного комплекса от фазы стабильного развития к кри-

зисному сжатию, последующему восстановлению и структурной перестройке.

Отметим, что в региональной практике применялись разные методики подсчета вклада туризма в экономику края. До 2019 г. измерение вклада ТРК в ВРП осуществлялось с учетом мультипликативного эффекта. Так, в государственной программе Алтайского края «Развитие туризма в Алтайском крае» (постановление Администрации Алтайского края от 29.12.2014 № 589, в редакции постановления Правительства Алтайского края от 13.03.2019 № 77) в качестве ожидаемого результата определена «доля туристских и санаторно-оздоровительных услуг в валовом региональном продукте Алтайского края с учетом мультипликативного эффекта составит 7,5%». В тексте этого же документа указано, что доля сферы туризма в валовом региональном продукте Алтайского края в 2012 году составила 6,3%, в 2013 году (по оценке) она увеличилась до 6,6%. Учитывая, что четко обозначенной методики определения данного показателя не было, такие показатели вклада ТРК в ВРП Алтайского края в экспертном сообществе вызвали неоднозначные оценки¹. В последующих государственных региональных программах этот показатель был исключен (в частности, постановления Правительства Алтайского края от 20.03.2020 № 125 и от 12.12.2023 № 480). Методология расчета валовой добавленной стоимости (далее — ВДС) туристской индустрии экономики субъекта Российской Федерации утверждена приказом Росстата от 27.12.2021 № 961 (ред. от 26.08.2025).

В качестве основного инструментария использовались методы:

- анализ динамики (трендовый анализ) позволил выявить направление, интенсивность и структурные сдвиги в изменении доли туризма в ВРП, а также связанных с ней показателей (туристический поток, инвестиции) за исследуемый период;
- сравнительный анализ применялся для сопоставления показателей развития ТРК на различных этапах (до пандемии, в период кризиса, на этапе восстановления и роста);
- метод периодизации позволил выделить качественно различные этапы развития ТРК на основе анализа динамики ключевых показателей и влияния внешних факторов.

Результаты и обсуждения. Туризм в Алтайском крае оказывает существенное влияние на динамику социально-экономического развития региона. Из данных таблицы 1 следует, что ВДС ТРК Алтайского края за период 2019–2024 гг. вырос в 1,77 раза (с 18,0 млрд руб. до 31,8 млрд руб.). При этом отметим, что несмотря на рост объемов ВДС регионального ТРК, динамика отрасли отставала от темпов роста экономики края (ВРП вырос в 1,96 раза). Экономика региона росла примерно на 11% быстрее, чем туристическая отрасль ($1,96/1,77 = 1,11$). Как следствие, доля туризма в структуре ВРП снизилась с 2,76% в 2019 г. до 2,49% в 2024 г. (рис. 1).

Таблица 1

ВРП (в основных текущих ценах) и ВДС ТРК Алтайского края в 2019–2024 гг.

Годы	ВРП Алтайского края		Валовая добавленная стоимость ТРК Алтайского края		
	млрд руб.	к предыдущему году, %	млрд руб.	к предыдущему году, %	доля в ВРП, %
2019	650,6	-	17,96	-	2,76
2020	687,8	105,72	13,83	77,00	2,01
2021	893,4	129,89	16,44	118,87	1,84
2022	950,4	106,38	21,38	130,05	2,25
2023	1056,3	111,14	26,95	126,05	2,55
2024	1276,0	120,80	31,82	118,07	2,49

Источник: составлено авторами на основе данных Росстата².

¹ Без прикрас и накрутки. Стал ли туризм значимой сферой экономики Алтайского края. URL: <https://www.amic.ru/news/ekonomika/bez-prikras-i-nakrutki-skoro-stanet-izvestno-kakoy-vklad-v-ekonomiku-kraya-vnosit-turizm>.

² Валовой региональный продукт (с 1998 г.) (по сост. на 10.03.2026) / Управление Федеральной службы государственной статистики по Алтайскому краю и Республике Алтай. URL: <https://22.rosstat.gov.ru/folder/139308>; Туризм. Валовая добавленная стоимость туристской индустрии экономики субъекта Российской Федерации (ОКВЭД2) (с 2019 г.) (по сост. на 19.03.2025) / Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://22.rosstat.gov.ru/folder/138217>.

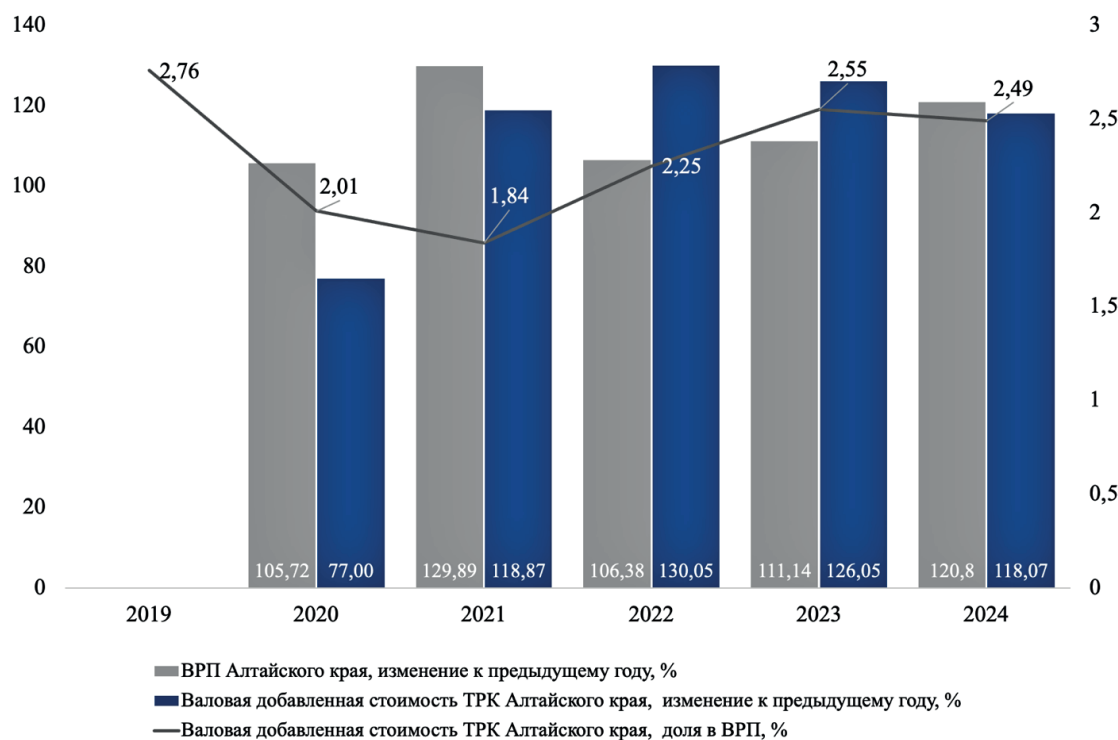


Рис. 1. Динамика ВВП, ВДС ТРК и его доли в ВВП Алтайского края в 2019–2024 гг.
Источник: составлено авторами на основе данных Росстата

Данные рисунка 1 свидетельствуют о высокой волатильности доли ТРК в ВВП Алтайского края в 2019–2024 гг. Период 2019–2021 гг. характеризуется разнонаправленной динамикой: стабильный докризисный уровень 2,76% в 2019 г. сменился падением до 2,01% в 2020 г. и дальнейшим снижением до минимального значения 1,84% в 2021 г. В 2022–2023 гг. наблюдается устойчивый рост показателя (до 2,55% в 2023 г.), что связано с переориентацией туристического потока на внутренние направления на фоне геополитических событий. Однако в 2024 г. доля ТРК в ВВП снизилась до 2,49%, что может свидетельствовать о стабилизации отрасли на новом уровне, пока не достигающем докризисных значений.

В целом период 2019–2024 гг. для туризма Алтайского края можно охарактеризовать как переходный этап от стабильности через стагнацию к устойчивому развитию, преодоление последствий внешних шоков (в частности, пандемии COVID-19), а также период восстановления после кризисных явлений [6, 7]. В рамках изучаемого периода выделяются несколько фаз, каждая из которых характеризуется специфической динамикой абсолютных и относительных показателей.

Первая фаза (2019 г.) представляет собой период стабильности и умеренного роста. Туристическая

отрасль демонстрировала устойчивость, обеспечивая 2,76% от общего ВВП региона. Наблюдалась положительная динамика как доли туризма в ВВП, так и абсолютных показателей вклада отрасли. Этому способствовал последовательный рост туристического потока, который составил 2 млн человек. Также прослеживалась активизация предпринимательской деятельности в сфере гостеприимства, реализация региональных программ поддержки туристской отрасли и повышение качества сервисного обслуживания. При росте ВВП края до 650,6 млрд руб. вклад туристической отрасли достиг почти 18,0 млрд руб.

Вторая фаза (2020–2021 гг.) — период кризиса и адаптации. Пандемия COVID-19 нанесла серьезный удар по глобальной туристической отрасли, и Алтайский край не стал исключением. В 2020 г. регион столкнулся с резким сокращением межрегионального туристического потока и полным прекращением международных прибытий в весенне-летний сезон. Данные таблицы 1 наглядно иллюстрируют глубину кризиса: при общем росте ВВП региона на 5,72% (до 687,8 млрд руб.) вклад туризма сократился на 22,9% — с 17,96 млрд руб. до 13,83 млрд руб. Доля сектора в ВВП снизилась до 2,01%, что отбросило отрасль по данному показателю на несколько лет назад [8].

Однако начиная со второй половины 2020 г. и в течение 2021 г. туристская индустрия региона продемонстрировала высокую адаптивность, практически полностью переориентировавшись на внутренний рынок. Алтайский край в это время привлекал туристов, в том числе возможностью предложить различные виды природного туризма. Это положительно повлияло на рекреацию региона, ведь природные богатства являются большим конкурентным преимуществом региона [9]. Результатом адаптации стали показатели 2021 г.: при увеличении ВРП края почти на 30% (до 893,4 млрд руб.) вклад туристской индустрии вырос в 1,19 раза (на 18,9%), достигнув 16,44 млрд руб., и практически вернулся к докризисному уровню [10]. Это подтверждает высокую адаптивность отрасли и эффективность переориентации на внутренний туризм.

Третья фаза (2022–2023 гг.) — период структурных изменений и ускоренного роста. Геополитические события 2022 г. и связанные с ними изменения в логистике привели к мощному перетоку платежеспособного спроса на внутренние курорты. Алтайский край стал одним из ключевых бенефициаров этого процесса. В данный период начался активный приток инвестиций в инфраструктуру размещения и развитие сопутствующих туристических услуг.

Анализ данных таблицы 1 позволяет проследить эту динамику количественно. В 2022 г. при росте ВРП на 6,38% вклад туристской индустрии увеличился на 30,1% по сравнению с предыдущим годом (до 21,38 млрд руб.). В 2023 г. прирост ВРП составил 11,14%, а вклад туристской индустрии достиг 26,95 млрд руб., что сделало данный год наиболее успешным для сферы туризма в рассматриваемый период. Это, в свою очередь, существенно повлияло на рост ВРП и свидетельствует о структурных изменениях в экономике региона. Туристический поток в этот период вырос до 2,4 млн человек³.

Четвертая фаза (2024 г.) — период сохранения текущих тенденций развития. В 2024 г. зафиксирован рост ВРП за весь посткризисный период — 20,8% (до 1276,0 млрд руб.), при этом вклад туризма увеличился на 18,1% (до 31,82 млрд руб.), а доля отрасли составила 2,49%. При сохранении основных факторов влияния на рекреационную сферу ожидается стабилизация темпов развития. Основными факторами роста туристской индустрии региона в 2024 году стали: ввод в эксплуатацию и продолжение строительства новых гостиничных комплексов, развитие вариантов всесезонности ту-

ристского предложения, усиление мер по повышению транспортной доступности (модернизация автомобильных трасс, развитие аэропортового хаба в Барнауле и Горно-Алтайске).

На основе имеющихся данных и выявленных трендов можно прогнозировать долю туристской отрасли в ВРП региона на уровне 2,5–3,0%, что будет означать окончательное закрепление за туризмом статуса важного сектора региональной экономики.

Наблюдаемая разнонаправленная динамика темпов прироста ВРП и вклада туристской индустрии подтверждает гипотезу о том, что туристско-рекреационный комплекс развивается по собственной траектории, в значительной степени определяемой внешними факторами, а не только общеэкономическими тенденциями в регионе.

Рост туристско-рекреационного комплекса оказал непосредственное влияние на доходную часть консолидированного бюджета Алтайского края, что выразилось в увеличении поступлений по основным налоговым статьям: налогу на прибыль организаций, налогу на имущество и налогу на доходы физических лиц, занятых в сфере туризма и смежных отраслях.

Оценка фискальной отдачи туристской индустрии в динамике позволяет объективно судить о масштабах ее влияния на региональную экономику. Для анализа сопоставим показатели налоговых поступлений от туристской индустрии в регионе.

За период 2019–2024 гг. наблюдался устойчивый рост налоговых поступлений от туристской отрасли в Алтайском крае. В начале рассматриваемого периода объем поступлений находился на уровне нескольких сотен миллионов рублей, в дальнейшем он демонстрировал стабильное увеличение. Следует отметить, что сопоставить налоговую динамику по каждому году сложно, поскольку в ранние годы поступления от туризма не выделялись в отдельную статистическую категорию, а были рассредоточены по разным видам налогов, в частности по НДФЛ и налогу на прибыль организаций. Тем не менее имеются подтвержденные данные, позволяющие оценить рост налоговой доли сферы туризма. Так, в 2015 году налоговые поступления от туристской индустрии составляли 630 млн рублей, а в 2024 году они достигли 2,7 млрд рублей, что означает рост в 4,3 раза, или увеличение на 329%⁴. Рост показателей обусловлен комплексом факторов: увеличением туристского потока, расширением инвестиционной активности в сфе-

³ Управление Алтайского края по развитию туризма и курортной деятельности. Туризм в цифрах в Алтайском крае. URL: <https://tourism.alregn.ru/turizm-i-otdykh-na-altae/turizm-v-tsifrah-v-altayskom-krae>.

⁴ Турпоток в Алтайский край в 2025 году остался на уровне 2024-го, но его еще считают // Сетевое издание «ТОЛК». 2026. 29 января. URL: <https://tolknews.ru/turizm/209537-kakim-bil-turpotok-v-altayskom-krae-v-godu-i-skolko-deneg-dala-ot-rasl?ysclid=mnhx1pkkq598892793>.

ре гостеприимства, повышением качества сервиса и, как следствие, ростом выручки предприятий туристско-рекреационного комплекса.

Кроме того, дополнительным источником доходов отрасли стало введение с 1 января 2025 г. туристического налога⁵, заменившего ранее действовавший курортный сбор. Поступления по данному налогу, основная часть которых обеспечена курортными территориями, составили по итогам 2025 г. 178 млн руб. Таким образом, тенденции роста доходов от туристической индустрии в регионе будут сохраняться, что может положительно сказаться на развитии данного сегмента рынка в крае.

Для более детального понимания ситуации необходимо проанализировать ключевые индикаторы развития туризма, оказывающие влияние на отрасль.

Одним из важных показателей является туристический поток: за пятилетний период общее число туристов выросло с 2 млн в 2019 году⁶ до 2,4 млн человек в 2024 году⁷. Данный период был весьма переменчив — от ковидных ограничений до санкционного давления и периода адаптации к ним. Несмотря на все внешние факторы, туристическая сфера региона смогла адаптироваться и показать рост после сильного падения в 2020 году. За рассматриваемый период выросла доля самостоятельных путешественников (на 60–70%), а также активизировались сегменты экологического, сельского и гастрономического туризма.

Инвестиционная активность также демонстрирует устойчивый рост с начала 2021 года. Если в 2019 году инвестиционный объем измерялся сотнями миллионов рублей, то к 2024 году он превысил 5–6 млрд руб. ежегодно⁸.

Значительные изменения произошли в инфраструктуре размещения: общее количество средств размещения и номерного фонда выросло более чем на 30% за исследуемый пятилетний период⁹.

Одними из основных факторов, которые спровоцировали сильные изменения, стали пандемия COVID-19 в 2020 году и геополитическая ситуация в 2022 году. Вначале эти факторы были негативными, но в дальнейшем стали мощными элементами, способствовавшими переформированию рынка, ускоренному импортозамещению в рекреаци-

ции и перераспределению туристических потоков, что сыграло в пользу развития внутреннего туризма.

Положительная динамика развития туристско-рекреационного комплекса Алтайского края создала предпосылки для более активной реализации государственных программ поддержки отрасли, в частности национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства», а также расширения объемов регионального субсидирования.

Важным инструментом государственной поддержки выступает единая субсидия на развитие туризма, предоставляемая регионам с 2024 года. Данный механизм позволяет субъектам Российской Федерации более гибко, с учетом региональной специфики и потребностей, распределять средства, которые ранее доводились до территорий в форме четырех отдельных субсидий — на создание туристической инфраструктуры, оборудование пляжей и национальных туристических маршрутов, организацию событийных мероприятий¹⁰. Алтайскому краю в 2024 г. из федерального бюджета в виде единой субсидии было выделено 78,2 млн руб., в 2025 г. — 149,8, в 2026 г. запланировано выделение 156,9, а на 2027 год — 160,7 млн руб. Согласно информации Управления Алтайского края по развитию туризма и курортной деятельности, средства направляются на реализацию широкого спектра мероприятий: благоустройство пляжных территорий, развитие национального туристического маршрута «Здравствуй, Алтай!», создание объектов кемпинг-размещения и кемпстоянок, приобретение туристического оборудования, развитие доступной туристской среды для лиц с ограниченными возможностями здоровья, а также организацию событийных мероприятий¹¹.

Стоит отметить, что меры поддержки были усилены, так, в 2025 г. бюджету Алтайского края выделена дополнительная федеральная субсидия в размере 33 млн руб. на поддержку проектов по созданию модульных некапитальных средств размещения, реализация которых завершится в 2026 г, что говорит о дальнейшей заинтересованности в развитии отрасли.

На региональном уровне реализуется система грантов Губернатора Алтайского края в сфере ту-

⁵ Алтайский край внедряет туристический налог: что это значит для гостей и бизнеса. URL: <https://www.akzs.ru/news/174/103238>.

⁶ Каким был 2019 год для туризма Алтайского края и что ожидается в 2020-м // Алтайская правда. 2020. 3 февраля. URL: <http://www.ap22.ru/paper/Kakim-byi-2019-god-dlya-turizma-Altayskogo-kрая-i-chto-ozhidaetsya-v-2020-m.html>.

⁷ В 2024 году Алтайский край нарастил не только турпоток, но и объем частных инвестиций // ИА Амтел. 2025. 29 мая. URL: <https://www.amic.ru/news/v-2024-godu-altayskom-kray-nastarastil-ne-tolko-turpotok-no-i-obem-chastnyh-investitsiy-563091>.

⁸ Прогноз социально-экономического развития Алтайского края на 2024 год и плановый период 2025 и 2026 годов. URL: <https://econom22.ru>.

⁹ Инвестиционный портал Алтайского края. URL: <https://invest.alregn.ru/>.

¹⁰ Поддержку туризма на Алтае увеличат. URL: <https://www.ttg-russia.ru/news/podderzhku-turizma-na-altae-uvlechit.html>.

¹¹ Итоги реализации национального проекта «Туризм и гостеприимство» в Алтайском крае в 2025 году. URL: https://altadm.gosuslugi.ru/dlya-zhiteley/novosti-i-reportazhi/novosti-193_14857.html.

ризма: по итогам конкурсного отбора 2025 года три проекта получили финансовую поддержку из краевого бюджета в общем объеме 3 млн руб. Еще шесть компаний стали получателями государственной поддержки в рамках региональной программы «Развитие туризма в Алтайском крае» на общую сумму более 10 млн руб.

Значительную роль сыграло увеличение и стимулирование инвестиций. Однако, помимо положительных аспектов, есть и негативные факторы, влияющие на рекреацию: инфляционное давление на стоимость услуг, недостаточный уровень сервиса из-за слаборастущих заработных плат, дефицит квалифицированных кадров, проблемы с качеством и количеством дорожных полотно, недостаток инфраструктурных объектов и логистических хабов, что сдерживает туристический поток и дает негативный экономический эффект [11].

Заключение. Проведенный анализ позволяет сделать ряд выводов о месте и роли туризма в экономике Алтайского края по итогам 2019–2024 гг.

За это время ТРК продемонстрировал устойчивый рост: вклад отрасли в ВРП региона увеличился с 17,96 млрд руб. в 2019 г. до 31,82 млрд руб. в 2024 г. Данные показатели свидетельствуют о его трансформации в одну из системообразующих отраслей региональной экономики.

Вместе с тем динамика развития ТРК отличалась высокой волатильностью и нелинейностью, что обусловлено воздействием внешних шоков (пандемия COVID-19, геополитические события).

Кризисные периоды 2020 и 2022 гг. в среднесрочной перспективе сыграли роль катализатора: они позволили выявить структурную устойчивость отрасли и подтвердить конкурентные преимущества рекреации Алтайского края.

К 2024 г. туризм в регионе превратился не только в сезонное, но и в круглогодичное направление. Сформировался диверсифицированный рынок с растущим спросом, что способствует увеличению инвестиционной активности, росту занятости и налоговых доходов. Однако, несмотря на позитивные изменения, доля туризма в ВРП (2,49% в 2024 г.) пока не достигла докризисного уровня 2019 г. (2,76%), что указывает на наличие резервов для дальнейшего развития.

Рост вклада туризма в экономику региона будет зависеть от способности преодолевать инфраструктурные ограничения, управлять рекреационной нагрузкой, повышать квалификацию кадров и развивать цифровые сервисы. Стратегически важной задачей является переход от экстенсивного роста туристического потока к интенсивному развитию, где основной упор делается на качество услуг, модернизацию инфраструктуры, продвижение бренда «Алтай» и повышение глубины расходов туристов.

Таким образом, ТРК Алтайского края не только подтвердил статус важного структурного элемента региональной экономики, но и за пятилетие укрепил свои позиции, продемонстрировав способность к адаптации и динамичному развитию в условиях турбулентности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Леонидова Е. Г. Туризм как возможный фактор роста экономики региона: оценка мультипликативных эффектов и сценарное моделирование // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2025. Т. 18. №5. С. 114–128.
2. Мамашев Д. Р., Барышникова Е. М. Туризм как стратегический фактор развития Алтайского края // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2014. № 7 (117). С. 175–180.
3. Леонидова Е. Г. Оценка экономических эффектов от развития туристической инфраструктуры России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2024. Т. 17, №4. С. 144–160.
4. Леонидова Е. Г. Приоритеты развития туристической отрасли в регионе // E-Management. 2025. Т. 8. №4. С. 97–106.
5. Болдырева С. Б. Методология оценки влияния туризма на развитие // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 5–1. С. 30–34.
6. Балгабаева В., Музара Г., Мейрамова А. Экономическое воздействие туризма, рекреации и гостиничного бизнеса: тенденции, проблемы и последствия для региона // Siberian Journal of Tourism and Economic. 2025. № 22–23. С. 50–65.
7. Гражданкина О. А., Ильина З. С. Факторы, определяющие привлекательность туризма в Алтайском крае // Вектор экономики (электронный научный журнал). 2022. № 12 (78). URL: http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2022/12/regionaleconomy/Grazhdankina_Ilina.pdf / (дата обращения: 03.03.2026).
8. Троцковский А. Я., Сабына А. Я. Алтайский край: последствия пандемии COVID-19 и направления их нивелирования // Экономика Профессия Бизнес. 2021. № 2. С. 100–109.

9. Ямщиков М. А. Анализ факторов развития Алтайского края // Государственное управление и развитие России: проектирование будущего. 2022. № 2. С. 340–350.
10. Османов М. А. Туристско-рекреационный комплекс Алтайского края // Право, экономика и управление: состояние, проблемы и перспективы. 2022. № 2. С. 123–125.
11. Праздников Н. Н., Прудникова Н. Г., Стрижева О. С. Анализ развития сферы туризма в Алтайском крае // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2017. № 9 (155). С. 53–60.

REFERENCES

1. Leonidova E. G. Tourism as a Potential Factor for Regional Economic Growth: Assessment of Multiplier Effects and Scenario Modeling. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2025. Vol. 18. No. 5. Pp. 114–128.
2. Mamashev D. R., Baryshnikova E. M. Tourism as a Strategic Factor in the Development of Altai Krai. *Bulletin of the Altai State Agrarian University*. 2014. No. 7 (117). Pp. 175–180.
3. Leonidova E. G. Assessment of Economic Effects from the Development of Tourism Infrastructure in Russia. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2024. Vol. 17. No. 4. Pp. 144–160.
4. Leonidova E. G. Priorities for the Development of the Tourism Industry in the Region. *E-Management*. 2025. Vol. 8. No. 4. Pp. 97–106.
5. Boldyreva S. B. Methodology for Assessing the Impact of Tourism on Development. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2019. No. 5–1. Pp. 30–34.
6. Balgabaeva V., Muzara G., Meiramova A. Economic Impact of Tourism, Recreation and Hotel Business: Trends, Problems and Consequences for the Region. *Siberian Journal of Tourism and Economic*. 2025. No. 22–23. Pp. 50–65.
7. Grazhdankina O. A., Ilyina Z. S. Factors Determining the Attractiveness of Tourism in Altai Krai. *Vector of Economics (electronic scientific journal)*. 2022. No. 12 (78). URL: http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2022/12/regionaleconomy/Grazhdankina_Ilyina.pdf / (date of access: 03.03.2026).
8. Trotskovsky A. Ya., Sabyna A. Ya. Altai Krai: Consequences of the COVID-19 Pandemic and Directions for Their Mitigation. *Economics Profession Business*. 2021. No. 2. Pp. 100–109.
9. Yamshchikov M. A. Analysis of Development Factors of Altai Krai. *Public Administration and Development of Russia: Designing the Future*. 2022. No. 2. Pp. 340–350.
10. Osmanov M. A. Tourist and Recreational Complex of Altai Krai. *Law, Economics and Management: State, Problems and Prospects*. 2022. No. 2. Pp. 123–125.
11. Prazdnikova N. N., Prudnikova N. G., Strizheva O. S. Analysis of the Development of the Tourism Sector in Altai Krai. *Bulletin of the Altai State Agrarian University*. 2017. No. 9 (155). Pp. 53–60.

Поступила в редакцию: 11.03.2026.

Принята к печати: 21.04.2026.

УДК 339.138

DOI 10.14258/epb202635

КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ БРЕНДОВ В РАЗВИТЫХ И РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАНАХ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

В. А. Шпичко, Т. С. Селютина

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)

В условиях глобализации формируется единое конкурентное пространство, однако глубинные институциональные и экономические различия между странами порождают разные модели конкурентной борьбы. Бренды, действующие на глобальном уровне, вынуждены адаптировать свои стратегии не только к культурным особенностям, но и к фундаментально разным условиям насыщенных рынков развитого мира и растущих рынков развивающихся экономик.

Данное исследование ставило своей целью провести детальный сравнительный анализ двух доминирующих содержательных моделей конкуренции брендов, определяемых макроэкономическим контекстом: 1) модели «борьбы за идентичность и лояльность», характерной для развитых стран, и 2) модели «борьбы за доступность и доверие», свойственной развивающимся экономикам. В работе систематизируются их ключевые характеристики и выявляется комплексное влияние на три основные группы стейкхолдеров: конечных потребителей, сами компании-конкуренты и государство как регулятора.

Методологической основой работы послужили сравнительный анализ теоретических концепций, качественное исследование двенадцати конкретных кейсов конкурентного противостояния, а также вторичный анализ данных международной статистики.

Результатом является разработка авторской интегральной модели, наглядно систематизирующей ключевые различия. Научная новизна заключается в комплексном сопоставлении, которое выявляет амбивалентную, двойственную роль современной конкуренции, выступающей одновременно драйвером технологического прогресса и социально-экономического расслоения. Практическая значимость работы определяется сформулированными выводами о необходимости принципиально разного, дифференцированного государственного регулирования, ориентированного на специфику локального экономического контекста.

Ключевые слова: конкуренция брендов, развитые страны, развивающиеся страны, сравнительный анализ, конкурентные стратегии, государственное регулирование, потребительское поведение, бизнес-модели, глобализация рынков.

BRAND COMPETITIVE STRATEGIES IN DEVELOPED AND DEVELOPING COUNTRIES: A COMPARATIVE ANALYSIS

V. A. Shpichko, T. S. Selyutina

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

Globalization creates a single competitive space, but deep institutional and economic differences between countries generate fundamentally dissimilar models of competition. Brands operating globally are forced to adapt their strategies not only to cultural characteristics but also to the fundamentally different conditions of saturated markets in the developed world and the growing markets of developing economies.

This study aims to conduct a detailed comparative analysis of two dominant content models of brand competition, defined by the macroeconomic context: 1) the “identity and loyalty” model typical for developed countries, and 2) the “accessibility and trust” model characteristic of developing economies. The research systematizes their key characteristics and identifies the complex impact on three main stakeholder groups: end consumers, the competing companies themselves, and the state as a regulator.

The methodological basis of the work is a comparative analysis of theoretical concepts, a qualitative study of twelve specific cases of competitive confrontation, and a secondary analysis of international statistics data.

The result is the development of the author's integral model, which clearly systematizes the key differences. The scientific novelty lies in a comprehensive comparison that reveals the ambivalent, dual role of modern competition, which acts simultaneously as a driver of technological progress and socio-economic stratification. The practical significance of the work is determined by the formulated conclusions about the need for fundamentally different, differentiated state regulation focused on the specifics of the local economic context.

Keywords: brand competition, developed countries, developing countries, comparative analysis, competitive strategies, state regulation, consumer behavior, business models, market globalization.

Введение. Глобализация мировой экономики формирует единое конкурентное пространство с фундаментальными различиями институциональных условий. Исследование специфики конкурентных стратегий брендов в различных макроэкономических контекстах представляет научный и практический интерес для развития теорий международного маркетинга и экономической политики.

В научной литературе проблема изучается в нескольких направлениях: теории конкурентного преимущества М. Портера (развитие экономики), концепция «пирамиды благосостояния» Ч. Прахалада (развивающиеся рынки), работы Дж. Стиглица и Д. Родрика о влиянии глобализации на государственный суверенитет. Однако комплексное сопоставление моделей конкуренции через призму их системного воздействия на потребителей, компании и государство остается недостаточно изученным.

Проблема исследования заключается в том, что насыщенные рынки развитых стран формируют модель борьбы за идентичность и лояльность, тогда как растущие рынки развивающихся стран ориентированы на обеспечение доступности и базового доверия.

Объектом исследования выступают конкурентные стратегии брендов на глобальных рынках, предметом — специфика и социально-экономические последствия конкуренции в условиях развитых и развивающихся экономик.

Гипотеза исследования предполагает амбивалентную природу конкуренции как силы, способной стимулировать прогресс и усугублять неравенство. Его методологическую основу составили сравнительный анализ, качественное кейс-стади и теоретический синтез.

Результаты исследования. Конкурентная среда в развитых странах представляет собой сложно устроенную систему, где основным ресурсом становится не товар как таковой, а смыслы и ассоциации, которые с ним связаны. Потребитель здесь сталкивается с парадоксальной ситуацией изобилия. С одной стороны, он имеет очень большой выбор, будь то на полках гипермаркета или на бесконечных

страницах онлайн-маркетплейсов. С другой стороны, это изобилие порождает когнитивную перегрузку, когда процесс принятия решения из источника удовольствия превращается в утомительную работу, требующую специальных знаний и временных затрат [1, с. 45]. Бренды, понимая это, ведут борьбу не столько за кошелек, сколько за сознание потребителя, стремясь максимально упростить ему этот выбор через мощные, лаконичные послания и создание устойчивых образов. Это наглядно показывает соперничество Nike и VEJA. Их борьба — не за цену, а за ценности: Nike олицетворяет амбициозный успех, VEJA — устойчивость и этичность. Выбор между ними становится для потребителя актом самоидентификации [2, с. 76]. Одновременно на этих рынках продолжают бушевать и традиционные ценовые войны, особенно в таких отраслях, как ритейл, авиаперевозки и телекоммуникации. Гиганты вроде Amazon и Walmart, или авиационных альянсов, постоянно маневрируют, предлагая скидки и специальные акции, создавая у потребителя иллюзию постоянной выгоды. Однако, как показывают исследования, эта выгода часто оказывается краткосрочной и иллюзорной. Авиакомпании, например, компенсируют дешевые базовые тарифы дорогими дополнениями — платой за багаж, выбор места, питание на борту. В итоге конечная цена может оказаться даже выше, а потребительская выгода трансформируется в прибыль компании, что хорошо видно на примере финансовых результатов лидеров отрасли, таких как Lufthansa и American Airlines. Этот феномен наводит на мысли о критике общества потребления, где бесконечный цикл обновлений и распродаж создает искусственные, навязанные потребности, обслуживающие в первую очередь интересы капитала, а не реальные нужды человека [3, с. 98].

Для компаний такая среда означает непрерывную гонку затрат. Конкуренция вынуждает к огромным инвестициям в НИОКР и маркетинг. В секторе электромобилей, например, инвестиции в разработки — это часто не путь к лидерству, а плата за то, чтобы просто не отстать [4, с. 89]. Как только одна компания выпускает новую модель с увеличенным

запасом хода, остальные вынуждены немедленно реагировать, запуская собственные дорогостоящие проекты. Аналогичная ситуация складывается и в сфере маркетинга, где для поддержания видимости и лояльности требуются многомиллионные бюджеты, как это было, например, с рекламной кампанией Coinbase во время Супер Боула.

Финансовое давление огромно, и не все его выдерживают. Примером стратегии «выжигания» конкурента за счет долгосрочных убытков стало противостояние Uber и Lyft, которые годами субсидировали и поездки пассажиров, и доходы водителей, стремясь захватить максимальную долю рынка, пока у соперника не закончатся ресурсы. Логичным итогом такой истощающей гонки становится волна консолидации — слияний и поглощений, когда более сильный игрок просто покупает ослабленного конкурента [5, с. 145]. Эта тенденция к концентрации хорошо видна на медиарынке, где для противостояния Netflix и Disney студии и дистрибьюторы объединяются в гигантские вертикально интегрированные холдинги. В итоге рынок из конкурентного поля превращается в олигополию нескольких суперкорпораций, где выбор для потребителя хотя и остается, но его природа меняется.

Государство в развитой экономике оказывается в роли арбитра, сталкиваясь с системными вызовами. Во-первых, это налоговая оптимизация транснациональных корпораций, использующих офшоры и трансфертное ценообразование для минимизации выплат [6, с. 56]. В результате фискальное бремя перераспределяется на малый и средний бизнес и физических лиц. Во-вторых, прямые и косвенные расходы на антимонопольное регулирование. Расследование злоупотреблений доминирующим положением, как в случае с Google или попыткой слияния Microsoft и Activision, — это многолетние, крайне дорогостоящие судебные процессы, оплачиваемые в конечном счете налогоплательщиками [7, с. 201]. В-третьих, социальные издержки. Когда компания в погоне за эффективностью автоматизирует производство и сокращает тысячи рабочих мест, или когда ритейлер проигрывает конкуренцию и закрывает магазины в моногородах, бремя помощи оказавшимся без работы людям, их переобучения и социальной поддержки ложится на государственный бюджет. Таким образом, общество косвенно субсидирует корпоративные стратегии, направленные на максимизацию частной прибыли.

Совершенно иная картина конкурентной борьбы разворачивается в развивающихся странах. Здесь экономический контекст задает иные приоритеты и ограничения. Низкий средний уровень доходов подавляющего большинства населения де-

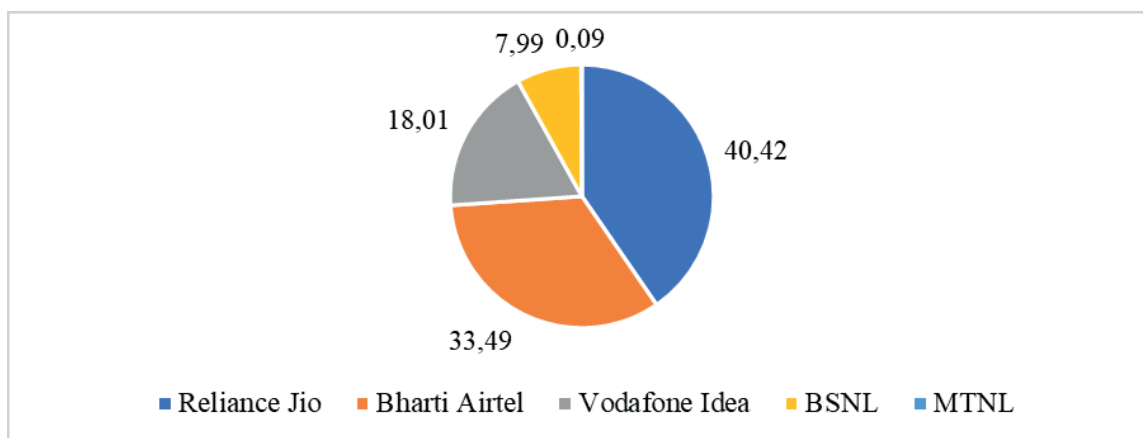
лает ключевым параметром конкуренции не статус или идентичность, а базовая доступность товара. Гениальным ответом глобальных корпораций на этот вызов стало изобретение и массовое распространение микропакетирования — продажи шампуня, кофе, моющего средства в одноразовых саше стоимостью в несколько центов. Это решение, популяризированное в Индии Hindustan Unilever и подхваченное Procter & Gamble, кардинально изменило потребительские привычки миллионов людей [8, с. 123]. То, что раньше было роскошью, стало ежедневной нормой. Однако у этой доступности есть и обратная сторона. Удельная стоимость продукта в пересчете на грамм или миллилитр в таком микропакете существенно выше, чем в большой экономичной упаковке. Более того, эта модель порождает горы пластиковых отходов, создавая серьезные экологические проблемы [9, с. 203]. Конкуренция в этом формате — это битва за каждый мелкий торговый пункт, за место на полке деревенского киоска, что требует от компаний создания разветвленной и эффективной, но очень дорогой дистрибьюторской сети.

Другим важным аспектом конкуренции в развивающихся странах, особенно на рынках, где широко распространен контрафакт и низкое качество, является доверие. Бренд в таких условиях перестает быть просто знаком качества, а становится гарантией безопасности и жизненной необходимости. Наиболее остро это проявляется в фармацевтике. В аптеке Найроби пациенту, нуждающемуся в антибиотике, приходится делать непростой выбор между небрендованным дженериком по минимальной цене и препаратом известного международного производителя, например, GlaxoSmithKline, который может стоить в три раза дороже. Риск купить подделку, неэффективную или даже опасную, заставляет многих платить значительную «премию за доверие». Этот феномен объясняется проблемой информационной асимметрии, где бренд служит критически важным сигналом качества [10, с. 88]. Таким образом, конкуренция смещается из ценовой плоскости в плоскость репутации и надежности, что создает уникальные условия для брендов-лидеров.

Для компаний, выходящих на такие рынки, ключевой становится задача построения бизнес-модели, способной приносить прибыль на сверхмалых маржах, но зато на колоссальных объемах. Это требует фокуса на операционной эффективности, беспрецедентной оптимизации логистики и управления цепочками поставок. Однако и здесь не обходится без ожесточенных ценовых войн, которые, в отличие от развитых стран, часто носят характер «хищнического ценообразования». Примером стал выход на индийский телекоммуника-

ционный рынок оператора Reliance Jio. Компания предложила бесплатные звонки и дешевый мобильный интернет на долгие месяцы, целенаправленно сжигая миллиарды долларов, чтобы сломить конкурентов и захватить лидирующую позицию [4, с. 112]. Эта стратегия, доступная лишь конгломе-

рату с гигантскими ресурсами из других отраслей, привела к разорению более слабых игроков, колоссальным долгам у выживших и радикальному падению прибыльности всей отрасли. Динамика завоевания рынка Jio хорошо иллюстрирует такую агрессивную экспансию.



Доля рынка беспроводной связи в Индии по состоянию на декабрь 2024 года, по операторам связи (%)
 Источник: составлено авторами по данным Statista. URL: <https://www.statista.com> (дата обращения: 12.08.2025).

Перед государством в развивающейся стране стоит, пожалуй, самая сложная дилемма. С одной стороны, существует острая потребность в привлечении иностранных инвестиций, современных технологий и создании рабочих мест. Это заставляет правительства идти на значительные уступки крупным корпорациям: создавать специальные экономические зоны с нулевыми или льготными налогами, предоставлять субсидии на инфраструктуру, гарантировать доступ к стратегическим ресурсам, как это было, например, в проектах с Toyota в Нигерии. С другой стороны, такие сделки несут серьезные риски потери фискального суверенитета, когда будущие налоговые поступления «проедаются» сегодняшними льготами, и зависимости от воли иностранного инвестора, который может уйти, оставив после себя долги и неиспользуемые мощности. Эта дилемма описывается как противоречие между экономической интеграцией и национальным суверенитетом [11, с. 178].

Параллельно государство сталкивается с проблемой масштабного неформального сектора экономики, где местные мелкие производители занимают существенную долю рынка, не платя налогов и не следуя никаким стандартам. Такая «теневая» конкуренция не только лишает бюджет доходов, но и создает неравные условия для легального бизнеса, вынуждая государство решать нетривиальную задачу по интеграции этой активности в правовое поле. Данная проблема связана с феноменом «мертвого капитала», который не преобразуется в производительные активы [12, с. 95].

Иногда государство пытается найти компромисс, вступая в партнерские отношения с крупным бизнесом, как в случае с Reliance Jio в Индии, который в обмен на лицензии обязался развивать инфраструктуру в убыточных регионах. Но такая модель «предпринимательского государства» ставит под вопрос контроль над жизненно важными услугами, такими как связь, и создает риск конфликта между общественными интересами и коммерческими целями частной компании [13, с. 210].

Таким образом, анализ подтверждает существование двух различных моделей конкуренции. В развитых странах она сместилась в сферу нематериальных ценностей и лояльности, в развивающихся — сосредоточена на доступности и доверии. Эти модели систематизированы в таблице.

Заключение. В результате проведенного исследования была разработана авторская интегральная модель, наглядно систематизирующая ключевые различия между двумя доминирующими моделями конкуренции. Ее научная новизна заключается в комплексном сопоставлении, которое выявило амбивалентную природу современной конкуренции: будучи драйвером технологического прогресса, она одновременно способна усугублять социально-экономическое расслоение. Практическая значимость работы определяется сделанным выводом о необходимости принципиально разного, адаптированного к локальному экономическому контексту государственного регулирования.

Сравнительная характеристика моделей конкуренции в развитых и развивающихся странах

Критерий сравнения	Развитые страны	Развивающиеся страны
Уровень потребителя		
Основной фокус конкуренции	Борьба за идентичность, лояльность	Борьба за доступность, доверие
Ключевая ценность	Статус, инновации	Безопасность, цена, наличие
Тип лояльности	Аспириционная	Прагматичная
Уровень компании		
Ключевая стратегия	Дифференциация и инновации	Лидерство по издержкам
Основные затраты	НИОКР, маркетинг	Логистика и дистрибуция
Финансовая модель	Высокая маржа	Сверхвысокие объемы
Уровень государства		
Основные вызовы	Налоговая оптимизация ТНК	Привлечение инвестиций
Тип вмешательства	Регулирующий	Стимулирующий

Источник: составлено автором.

Для развитых экономик приоритетами должны стать модернизация антимонопольного законодательства для цифровой эпохи, создание международных механизмов противодействия размыванию налоговой базы и усиление защиты потребителей от манипулятивных маркетинговых практик, навязывающих искусственные потребности.

Для развивающихся стран ключевыми задачами являются выстраивание сбалансированных, прозрачных и взаимовыгодных отношений с иностранными инвесторами, разработка стимулов

для легализации бизнеса в неформальном секторе и сохранение контроля над критически важной инфраструктурой даже в рамках государственно-частного партнерства.

Перспективой дальнейших исследований может стать углубленный анализ возникающих гибридных форм конкуренции, которые стирают границы между двумя описанными моделями, а также количественная оценка социально-экономических последствий, выявленных в ходе настоящего исследования.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Шварц Б. Парадокс выбора: Почему «больше» значит «меньше». М., 2021.
2. Бурдые П. Различение: социальная критика суждения вкуса. М.; СПб., 2022.
3. Маркузе Г. Одномерный человек: Исследование идеологии развитого индустриального общества. М., 2019.
4. Портер М. Э. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М., 2016.
5. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учебно-практическое пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М., 2021.
6. Цукман Г. Скрытые богатства народов: бедствие налоговых убежищ. М., 2018.
7. Портер М. Э. О конкуренции. М., 2018.
8. Прахалад К. Богатство на дне пирамиды: искоренение бедности через прибыль. М., 2021.
9. Паккард В. Производители отходов. М., 2022.
10. Стиглиц Дж. Ю. Как заставить глобализацию работать. М., 2020.
11. Родрик Д. Парадокс глобализации: демократия и будущее мировой экономики. М., 2022.
12. Де Сото Э. Тайна капитала: почему капитализм торжествует на Западе и терпит неудачу во всем остальном мире. М., 2017.
13. Маццукато М. Предпринимательское государство: мифы о государственном и частном секторе. М., 2021.

REFERENCES

1. Schwartz B. The Paradox of Choice: Why More Is Less. Moscow, 2021.

2. Bourdieu P. Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste. Moscow, St. Petersburg 2022.
3. Marcuse H. One-Dimensional Man: Studies in the Ideology of Advanced Industrial Society. Moscow, 2019.
4. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Moscow, 2016.
5. Yudanov A. Yu. Competition: Theory and Practice. Moscow, 2021.
6. Zucman G. The Hidden Wealth of Nations: The Scourge of Tax Havens. Moscow, 2018.
7. Porter M. E. On Competition. Moscow, 2018.
8. Prahalad C. K. The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits. Moscow, 2021.
9. Packard V. The Waste Makers. Moscow, 2022.
10. Stiglitz J. E. Making Globalization Work. Moscow, 2020.
11. Rodrik D. The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy. Moscow, 2022.
12. De Soto H. The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else. Moscow, 2017.
13. Mazzucato M. The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths. Moscow, 2021.

Поступила в редакцию: 03.12.2025.

Принята к печати: 12.02.2026.

УДК 338.5:550.3
DOI 10.14258/epb202636

ФОРМИРОВАНИЕ «СПРАВЕДЛИВОЙ ЦЕНЫ» ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ГЕОФИЗИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ ЧЕРЕЗ ВЫБОР МЕТОДА ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ И ФОРМЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ

А. Н. Шульцев

АО «Башнефтегеофизика» (Уфа, Россия)

В статье анализируются основные внутренние и внешние причины снижения эффективности отечественного геофизического сектора, включая ценовую политику, низкий уровень стратегического планирования, слабые регуляторные механизмы и высокую конкуренцию. Раскрыты последствия данного кризиса для технологического прогресса, качества геофизических работ и конкурентоспособности отрасли. Рассматриваются современные модели формирования цены, а также предлагаются направления для выхода из кризиса посредством диалога и саморегулирования. Кроме того, в статье предложены три формы обслуживания геофизических исследований (ГИРС), что позволяет компаниям определить адекватные методы ценообразования. К этим формам относятся: прямое, эксклюзивное и инновационное обслуживание. Для каждой из форм приводится подробное описание, включающее основные характеристики, достоинства и ограничения, а также анализ их влияния на структуру рынка и формирование спроса и предложения. В конце работы представлен текущий объем рынка геофизических исследований и работ в скважинах и процентное распределение каждой из форм обслуживания, а также сформулированы прогнозы развития рынка в течение 5 и 10 лет.

Ключевые слова: геофизика, ценовая политика, конкуренция, качество, инновации, регулирование, саморегулирование.

FORMATION OF A “FAIR PRICE” WHEN CONDUCTING GEOPHYSICAL RESEARCH THROUGH THE CHOICE OF PRICING METHOD AND SERVICE FORM

A. N. Shultsev

JSC Bashneftegeofizika (Ufa, Russia)

This article analyzes the main internal and external causes of the declining efficiency of the domestic geophysical sector, including pricing policy, poor strategic planning, weak regulatory mechanisms, and intense competition. The implications of this crisis for technological progress, work quality, and the industry's competitiveness are explored. Current pricing and competition models are examined, and approaches to resolving the crisis through dialogue and self-regulation are proposed. Furthermore, the article presents three types of geophysical survey service (GIRS), enabling companies to determine appropriate pricing methods. These include direct, exclusive, and innovative service. A detailed description is provided for each type, including its key characteristics, advantages, and limitations, along with an analysis of its impact on market structure and the formation of supply and demand. Finally, the article presents the current market size and percentage distribution for each service type, along with 5- and 10-year market development forecasts.

Keywords: geophysics, pricing policy, competition, quality, innovation, regulation, self-regulation.

Актуальность работы. Отрасль геофизических исследований и работ в скважинах играет важную роль в обеспечении эффективной разработки недр и энергетической безопасности страны. Однако за последние годы наблюдается системное снижение эффективности отечественного геофизического сектора, обусловленное целым рядом внутренних и внешних факторов. В первую очередь, следует отметить недостаточную стратегическую ценность научно-технического комплекса отрасли, что делает ее зависимой от иностранных сервисных компаний и ценового диктата на глобальном рынке.

Цель работы — комплексный анализ причин снижения эффективности отечественного геофизического сектора и выявление последствий данного кризиса для технологического прогресса, качества работ и конкурентоспособности отрасли.

Кроме того, работа направлена на изучение современных моделей ценообразования и конкуренции в геофизических исследованиях, а также на разработку рекомендаций по выходу из кризисной ситуации через механизмы диалога и саморегулирования.

Дополнительной целью является классификация и подробное описание трех форм обслуживания геофизических исследований (прямое, эксклюзивное и инновационное), что позволит компаниям определить адекватные стратегии ценообразования и оценить их влияние на структуру рынка и формирование спроса и предложения.

В завершение ставится задача представить текущие показатели рынка, распределение форм обслуживания и сделать прогнозы его развития на 5 и 10 лет, что позволит определить перспективные направления роста и модернизации отрасли.

Особенностью внутреннего рынка являются низкие цены на геофизические услуги, значительно уступающие мировым стандартам. Такое отклонение в цене негативно влияет на качество выполняемых работ, уровень инновационного развития и общую конкурентоспособность. Демпинговая ценовая политика способствует ценовым войнам и снижению рентабельности, что тормозит инвестиции и технологический прогресс.

Недостаточная эффективность регулирования со стороны федеральных органов не обеспечивает контроль за ценами и стандартами качества. Отсутствие координации между нефтегазовыми компаниями и сервисными организациями усиливает проблему. Эти факторы приводят к снижению конкурентоспособности отрасли и торможению прогресса в сфере развития недр и энергетической безопасности страны.

Неправильное ценообразование ведет к ухудшению условий труда, снижению квалификации

специалистов, а также росту аварийных и экологических рисков в результате снижения уровня технической подготовленности кадров.

Для выхода из кризиса необходимо развитие диалога с соответствующими государственными ведомствами и внедрение механизмов саморегулирования. Также важна разработка нормативных и ценовых правил, основанных на себестоимости, уровне рентабельности и инновациях [1, с. 313].

Если данную тематику рассматривать на примере современных публикаций, то обращает на себя внимание работа Т. А. Белошицкого и В. В. Бирюковой, в которой проведенный анализ нефтесервисного рынка выявляет, что рост спроса на углеводороды является ключевым драйвером увеличения объемов геологоразведочных, буровых и геофизических услуг. Однако санкционные ограничения и уход транснациональных корпораций могут привести к снижению объемов высокотехнологичных сервисов и стагнации рынка, что чревато рисками падения добычи. Падение мировых нефтяных котировок усилило конкуренцию на национальном и глобальном рынках, проявляя противоречивые тенденции — одновременно снижается спрос и увеличиваются объемы бурения, указывая на перспективы развития отрасли.

Современные технологические инновации повышают эффективность производства, что требует стратегического планирования и интеграции новых технологий с традиционными рыночными инструментами. Результаты исследования подчеркивают важность инноваций для обеспечения конкурентоспособности и устойчивости нефтесервисных компаний, а также их экологической ответственности в условиях изменяющегося энергетического ландшафта [2, с. 155]. Также обращает на себя внимание статья В. В. Лаптева, в которой автор приводит следующие аргументы:

- рынок геофизической техники в России раздроблен и нестабилен;
- малые компании не выдерживают конкуренции, из-за чего теряются важные компетенции и растет зависимость от импорта;
- крупные корпорации не заинтересованы в выпуске малосерийной продукции.

Решение заключается в формировании в составе ведущих нефтегазовых корпораций 2–3 крупных, хорошо оснащенных геофизических компаний высокого уровня, способных работать как на внутреннем, так и на мировом рынках. Важна поддержка со стороны государства и оборонно-промышленного комплекса, создание центра метрологии и сертификации для обеспечения качества и стандартов. Это позволит повысить технологическую независимость России в нефтегазовом секторе, вернуть утраченные позиции на мировом рын-

ке и увеличить выручку по сервисным услугам [3, с. 10].

Эффективное выполнение геофизических исследований зависит от выбора метода и формы обслуживания, что обеспечивает оптимизацию затрат, повышение качества работ и адаптацию под специфические требования заказчика. На ри-

сунке 1 представлены основные формы обслуживания, которые предлагается применять в практике геофизической деятельности, также представлены их технологические и экономические особенности. Анализ позволит определить наиболее подходящие из них для конкретных условий эксплуатации и уровня сложности исследовательских задач.



Рис. 1. Формы обслуживания ГИРС

Прямое обслуживание — оплата начисляется за один выезд на скважину для проведения ГИС в зависимости от комплекса и количества видов исследований — оказание геофизических исследований «с колес»: отбивка забоя, свабирование и т. п. [4, с. 27]. Эксклюзивное обслуживание предполагает предоставление персонала и оборудования, которые передаются в исключительное пользование (аренду) и используются исключительно по распоряжению Заказчика (сметное содержание геофизических партий на удаленных проектах с отсутствием автомобильных дорог) [5, с. 13]. Для уникальных исследований и передовых технологий применяется инновационное обслуживание, которое увеличивает цену работы за счет использования специальных методов, оборудования и квалифицированных специалистов. Это обеспечивает выполнение сложных геофизических задач при высоком уровне качества (высокотехнологичные методы ГИС — ХМАС, STAR, MREX и работы — RCI) [6, с. 2]:

1. Прямое обслуживание включает в себя:

- базовый тариф (подготовительно-заключительные работы на базе);
- эксплуатационный тариф (подготовительно-заключительные работы на скважине);
- оплата за глубину (спуск-подъем скважинных приборов);
- оплата за исследования;
- тариф на базовые работы (вспомогательные работы);
- экспресс-обработка на скважине;
- технологическое дежурство;
- нормативное дежурство;
- переезд партии [1].

Преимущества:

- стандартные ставки и тарифы;
- высокая скорость выполнения простых работ.

Недостатки:

- ограниченная адаптивность к сложным условиям;
- меньшая точность и информационная насыщенность данных;
- высокая зависимость от уровня квалификации операционного персонала;
- ограниченные возможности по использованию новых технологий.

Ценообразование:

- фиксированный тариф — установлены стандартные цены за выполненные работы или за определенный этап;
- почасовая оплата — оплата по фактическому времени работы оборудования и специалистов;
- оплата за глубину и интервал — цена зависит от забоя скважины и интервала исследований;
- стоимость за операцию — фиксированная цена за каждую выполненную операцию или процедуру.

Конкуренция:

- цена — является главным критерием. В условиях рынка конкурируют за клиента, предлагая более низкие тарифы;
- быстрота выполнения — скорость проведения работ и сдачи результатов;
- качество выполнения — даже в низкобюджетных сегментах качество остается важным фактором;

- клиентский сервис — оперативность поддержки, гибкие условия и дополнительные услуги.

Спрос:

- высокий — в сегментах с ограниченным бюджетом и при выполнении стандартных задач;
- клиенты ищут быстрые и недорогие решения, готовые принять потенциальное снижение точности ради экономии;
- популярно в ситуациях, когда требования к результатам невысоки или широко стандартизированы.

Предложение:

- множество подрядчиков и сервисов быстро формируют предложения;
- конкуренция основана на цене и скорости выполнения работ;
- предлагать услуги легко, так как требования к техническому уровню невысоки, а технологии стандартизированы.

Рынок: насыщенный, ценовая конкуренция высокая, предложение большое.

2. Эксклюзивное обслуживание включает в себя:

- мобилизацию и демобилизацию персонала и оборудования;
- оплату персонала и оборудования, входящего в фиксированную смету;
- оплата оборудования и персонала за отдельную плату для выполнения разовых операций [5].

Предполагает:

- индивидуальный подход к каждому проекту;
- смещение фокуса на более высокий уровень технического обеспечения;
- внедрение систем сметного финансирования и автономных решений.

Ценообразование:

- премиальные тарифы — высокая цена за услуги, обусловленная высоким уровнем технической оснащенности;
- пакетные предложения — услуги объединены в пакеты с фиксированной ценой за комплекс задач;
- модель стоимости «стоимость + markup» — цена складывается из затрат плюс наценка, учитывающая уникальность и сложность задач;
- договорные цены — оговариваются индивидуально, в зависимости от условий задачи и клиента.

Конкуренция:

- качество и надежность — основные конкурирующие параметры — точность результа-

тов, безопасность и надежность обслуживания;

- технологические инновации — использование новых методов и оборудования, недоступных у конкурентов;
- репутация и доверие — долгосрочные отношения с клиентами, кейсы успешных проектов;
- гибкость и индивидуальный подход — способность быстро адаптироваться к специфике заказчика.

Спрос:

- заинтересованы крупные компании, государственные организации или проекты с высокой сложностью;
- спрос связан с необходимостью качественных, надежных и индивидуальных решений;
- клиенты готовы платить премиальные цены за уникальные услуги и высокий уровень сервиса.

Предложение:

- ограничено специализированными компаниями с уникальными технологиями;
- компаниям требуется инвестировать в технологическую базу и квалифицированных специалистов;
- предложение основано на индивидуальном подходе и высокой экспертизности.

Рынок: сегмент «премиум», конкуренция меньше, но опытных и технологичных поставщиков не так много.

3. Инновационное обслуживание. Для работ, связанных с уникальными исследованиями и передовыми технологиями, внедряется модель с применением коэффициента инновационной сложности. В этом случае стоимость определяется по формуле:

- затраты включают все расходы, связанные с выполнением работ;
- коэффициент инновационной сложности увеличивает цену исследований, отражая использование уникальных методик, оборудования и программных решений.

Такая форма предполагает применение технологий «премиум-сегмента»: использование специализированных технических средств, современных программных комплексов и привлечение высококвалифицированных специалистов. Это позволяет решать сложные геологические задачи и достигать высокого уровня качества [6].

Ценообразование:

- ценообразование на базе стоимости инноваций — цена включает расходы на исследования, разработки, внедрение новых технологий;

- модель «цена за результат» или «выгоду» — оплата может зависеть от эффективности новых решений;
- премиум-цены — более высокие стоимости, оправданные передовыми технологиями и уникальностью решений.

Конкуренция:

- технологическое лидерство — преимущество за счет внедрения уникальных решений;
- кратчайшие сроки и эффективность — быстрое внедрение новых методов и получение данных;
- уровень инновационной экспертизы — наличие ведущих специалистов, патентов и разработок.

Спрос:

- ведущие игроки, ищущие самые современные решения, стремящиеся получать конкурентное преимущество;

- высокий спрос на технологические инновации, автоматизацию, быстрые и точные данные;

- клиенты готовы платить за уникальные технологии и быструю окупаемость инвестиций.

Предложение:

- меньшее, более концентрированное, включает компании, инвестирующие в НИОКР;
- предложение ориентировано на внедрение новых технологий;
- важна постоянная разработка и совершенствование технологий.

Рынок: узкий, но динамично растущий, спрос повышается быстрее, чем предложение, что стимулирует развитие.

В таблице 1 указаны виды ценообразования и конкуренции, а также влияние спроса и предложения в зависимости от формы обслуживания при оказании геофизических услуг.

Таблица 1

Виды ценообразования и конкуренции, спрос и предложение в зависимости от формы обслуживания

Форма обслуживания	Виды ценообразования	Основные виды конкуренции	Спрос	Предложение
Прямое	Фиксированные тарифы, почасовая, за объемом	Цена, скорость, качество, клиентский сервис	Массовый, чувствительный к цене и скорости, стандартные задачи	Множество поставщиков, низкие барьеры для входа
Эксклюзивное	Премиальные тарифы, индивидуальные цены	Качество, технологические решения, репутация	Высокий для сложных, уникальных, надежных решений	Ограничено специализированными компаниями, высокие инвестиции
Инновационное	Цена за результат, подписки, лицензионные схемы	Технологическое лидерство, компрессия сроков, аналитика	Высокий среди технологичных клиентов, ищущих лидирующие решения	Творческие компании с сильными НИОКР, меньший рынок, высокая динамика

Переход от прямого обслуживания к моделям, ориентированным на эксклюзивные и затем инновационные формы, представляет собой логическую последовательность эволюции современных геофизических технологий. Такой переход направлен на повышение качества выполняемых исследований и оптимизацию затрат на их осуществление. В рамках стратегического развития геофизических компаний данный подход рассматривается как один из ключевых факторов повышения конкурентоспособности и эффективности бизнеса.

Общая оценка объема отечественного рынка геофизических исследований и работ в рамках эксплуатации скважин составляет примерно 80 млрд рублей, из которых доля Hi Tech — около 15%. Вне-

дрение современных технологий и инновационных решений позволяет компаниям не только укрепить свои позиции на рынке, но и успешно решать более сложные задачи с повышенной точностью и скоростью выполнения. Таким образом, развитие в направлении эксклюзивных и инновационных форм обслуживания способствует не только росту производительности и качества исследований, но и обеспечивает стратегическое преимущество в условиях высокой конкуренции, в том числе с участием иностранных компаний, активно внедряющих передовые технологические решения [7, с. 24]. На рисунке 2 приведено соотношение форм обслуживания на Российском геофизическом рынке и их ожидаемая динамика в течение последующих 10 лет, необходимая для развития отрасли.

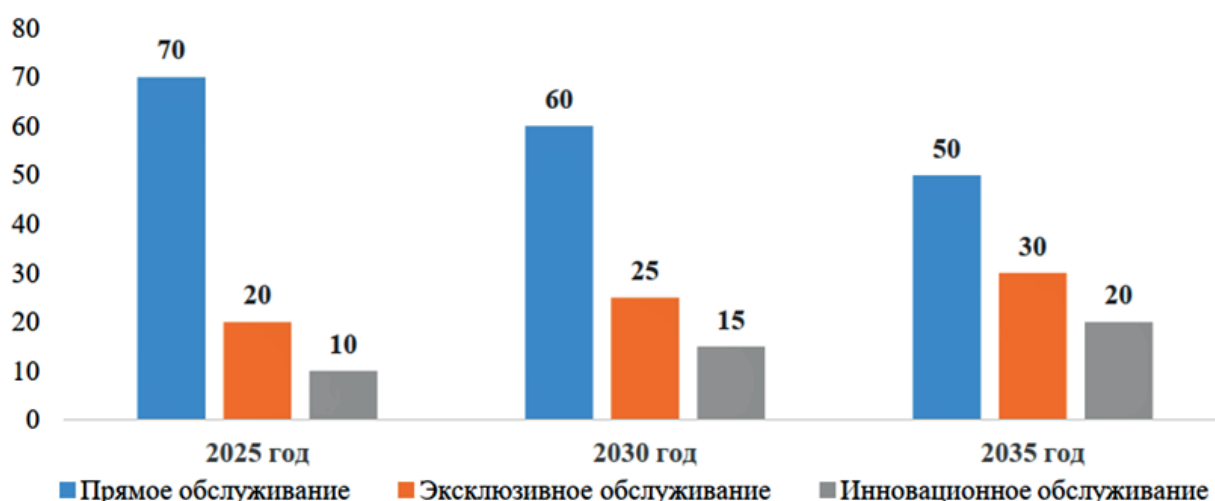


Рис. 2. Соотношение форм обслуживания на Российском геофизическом рынке и их ожидаемая динамика для дальнейшего развития отрасли, %

Обзор рынка геофизических услуг и развитие технологий. Текущее распределение рынка по видам обслуживания: в таблице 2 представ-

лены формы обслуживания и их доли (примерные оценки).

Таблица 2

Формы обслуживания при оказании геофизических исследований и работ в скважинах и их доли (примерные оценки)

Форма обслуживания	Доля рынка (примерно)	Характеристика
Прямое обслуживание	60–70%	Стандартные методы, базовые технологии. Основная часть бизнеса
Эксклюзивное обслуживание	20–25%	Уникальные решения, автоматизация, улучшенные технологии
Инновационное обслуживание	10–15%	Передовые технологии. Ведущие международные компании, быстро растущий сегмент

Как должно быть:

- увеличение доли инновационной формы обслуживания за счет инвестиций в НИОКР и развития технологий;
- рост рынка эксклюзивной формы обслуживания как промежуточного этапа;
- постепенное сокращение доли прямого обслуживания при внедрении новых решений.

Влияние иностранных компаний на рынок:

- доля иностранных компаний: примерно 80–90% рынка, относящегося к инновационному обслуживанию, активно внедряющих Hi Tech решения.

Преимущества иностранных компаний:

- более развитые технологии;
- внедрение инновационных решений.

Недостатки:

- высокие затраты для клиентов;
- возможные ограничения по локализациям и санкциям.

Для российских компаний важно укреплять свои позиции через развитие НИОКР, внедрение отечественных инновационных решений и партнерство с государственными инициативами [8, с. 2].

Риски для отечественных компаний при отсутствии технологий:

- риск отставания: снижение конкурентоспособности на фоне быстро развивающихся международных компаний [9, с. 10];
- потеря доли рынка за счет недостаточной технологической базы и повышения цен на геофизические услуги;
- ограниченные возможности для решения сложных задач — невозможность участвовать в проектах, требующих современных решений;
- уязвимость к санкциям — невозможность быстро заменять импортные технологии отечественными [10, с. 5].

Запрос к государству по развитию технологической базы. В таблице 3 приведены основные направления и предложения для перехода от пря-

мой к эксклюзивной и инновационной формам обслуживания в сфере геофизических исследований и работ в скважинах.

Таблица 3

Основные направления и предложения для перехода от прямой формы обслуживания к эксклюзивной и инновационной

Направление	Формулировка запроса
Финансирование и кредитование НИОКР	Создать госпрограммы поддержки исследований в области геофизики, инновационных технологий, субсидирования закупки оборудования
Развитие национальных технологий	Стимулировать создание отечественных решений, альтернативных западным
Образовательные программы и кадровое развитие	Поддержка обучения специалистов, подготовка кадров по современным технологиям
Интеграция госзаказа	Предпочтение российского производства в государственных проектах и тендерах
Создание платформы обмена технологиями и опытом	Объединение компаний и научных институтов для ускоренного внедрения инноваций

Различные формы обслуживания в области геофизических исследований обеспечивают гибкость в выборе методик выполнения работ, что способствует повышению их эффективности и адаптивности к условиям конкретных проектов. Каждая из рассмотренных форм — прямое, эксклюзивное и инновационное — имеет свои преимущества и ограничения, что позволяет оптимально балансировать между затратами, уровнем технологической сложности и качеством выполнения поставленных задач. Правильный выбор формы обслуживания является ключом к достижению оптимальных результатов и повышению конкурентоспособности на рынке геофизических услуг.

Выводы:

- текущий рынок — в основном занят классическими (традиционными) методами, значительный потенциал для перехода в сегмент Hi Tech;
- будущее развитие — увеличение доли эксклюзивной и инновационной формы обслуживания для повышения конкурентоспособности;
- риски — технологическая отсталость, потеря позиций, зависимость от иностранных технологий;
- роль государства — ключевая для поддержки инновационной формы обслуживания через финансирование, инвестиционные программы и создание условий для отечественных разработок.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Шульцев А. Н. Формирование «справедливой цены» при оказании геофизических исследований и работ в скважинах // Нефть и газ: технологии и инновации. Тюмень, 2025. С. 313–319.
2. Белошицкий Т. А., Бирюкова В. В. Текущие изменения и стратегические направления модернизации нефтесервисного рынка // Экономические науки. 2023. № 4 (72). С. 154–163.
3. Лаптев В. В. Российская геофизика на новом этапе развития // Бурение и нефть. 2020. № 2. С. 10–15.
4. Методические указания по расчету норм и расценок на геофизические услуги в скважинах на нефть и газ // Библиотека ГОСТов, стандартов и нормативов. URL: https://www.infosait.ru/norma_doc/54/52125/index.htm (дата обращения: 10.03.2026).
5. Нормы времени на геофизические услуги в горизонтальных скважинах, пробуренных на нефть и газ РД 153–39.0–064–00 // Библиотека ГОСТов, стандартов и нормативов. URL: https://www.infosait.ru/norma_doc/54/54018/index.htm (дата обращения: 10.03.2026).
6. Шульцев А. Н. Международный опыт в области ценообразования и сметного нормирования геофизических работ и услуг // Вестник Евразийской науки. 2019. № 5 (том 11). С. 1–11.
7. Британов Ф. А. Рынок возможностей // Сибирская нефть. 2019. № 5 (162). С. 24–26.
8. Игнатьева А. Гидроразрыв отношений по-русски: Halliburton после ухода импортировала в РФ оборудование на сумму 7,1 млн долл. США // Neftegaz. RU. URL: <https://neftgaz.ru/news/oilcervice/>

849912-amerikanskaya-nefteservisnaya-kompaniya-slb-rasshiryayet-svoe-prisutstvie-v-rossii (дата обращения: 17.02.2026).

9. Чижевский А. Бывшая российская дочка Baker Hughes будет инвестировать в собственные нефтесервисные технологии // Neftegaz. RU. URL: <https://neftegaz.ru/news/Oborudovanie/767543-byvshaya-rossiyskaya-dochka-baker-hughes-budet-investirovat-v-sobstvennye-nefteservisnye-tekhnologii/> (дата обращения: 17.02.2026).

10. Американская нефтесервисная компания SLB расширяет свое присутствие в России // Neftegaz.ru. URL: <https://neftegaz.ru/news/oilcervice/849912-amerikanskaya-nefteservisnaya-kompaniya-slb-rasshiryayet-svoe-prisutstvie-v-rossii>

REFERENCES

1. Shultsev A. N. Formation of a «fair price» in the provision of geophysical surveys and work in wells. Oil and gas: technologies and innovations. Tyumen, 2025. Pp. 313–319.

2. Beloshitsky T. A., Biryukova V. V. Current Changes and Strategies for the Direction of the Progressive Oilfield Services Market. Economic Sciences. 2023. No. 4 (72). Pp. 154–163.

3. Laptev V. V. Russian Geophysics at a New Stage of Development. Drilling and Oil. 2020. No. 2. Pp. 10–15.

4. Guidelines for calculating rates and prices for geophysical services in oil and gas wells. Library of state standards and regulations. URL: https://www.infosait.ru/norma_doc/54/52125/index.htm (date of access: 10.03.2026).

5. Time standards for geophysical services in horizontal wells drilled for oil and gas RD 153–39.0–064–00. Library of state standards and regulations. URL: https://www.infosait.ru/norma_doc/54/54018/index.htm (date of access: 10.03.2026)

6. Shultsev A. N. International experience in the field of pricing and cost estimation of geophysical works and services. Bulletin of Eurasian Science. 2019. No. 5 (Vol. 11). Pp. 1–11.

7. Britanov F. A. Market of opportunities. Siberian oil. 2019. No. 5 (162). Pp. 24–26.

8. Ignatyeva A. Hydraulic fracturing, Russian style: Halliburton imported \$7.1 million worth of equipment to Russia after its exit. Neftegaz. RU. URL: <https://neftegaz.ru/news/oilcervice/849912-amerikanskaya-nefteservisnaya-kompaniya-slb-rasshiryayet-svoe-prisutstvie-v-rossii> (date of access: 17.02.2026).

9. Chizhevsky A. Baker Hughes's former Russian subsidiary will invest in its own oilfield service technologies. Neftegaz. RU. URL: <https://neftegaz.ru/news/Oborudovanie/767543-byvshaya-rossiyskaya-dochka-baker-hughes-budet-investirovat-v-sobstvennye-nefteservisnye-tekhnologii/> (date of access: 17.02.2026).

10. American oilfield services company SLB expands its presence in Russia. Neftegaz.ru. URL: <https://neftegaz.ru/news/oilcervice/849912-amerikanskaya-nefteservisnaya-kompaniya-slb-rasshiryayet-svoe-prisutstvie-v-rossii>

Поступила в редакцию: 17.03.2026.

Принята к печати: 12.05.2026.

НАШИ АВТОРЫ

OUR AUTHORS

1. **Гатауллин Ринат Фазлtdинович**, доктор экономических наук, заведующий сектором экономики и управления развитием территорий Института социально-экономических исследований Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук (Уфа, Россия), e-mail: Gataullin.r2011@yandex.ru. ORCID ID: 0000-0002-7459-9728.

2. **Герман Ольга Ильинична**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности, учета, анализа и аудита Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: germanolga40@gmail.ru.

3. **Деркач Наталья Олеговна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и кредита Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: derkach@mail.asu.ru. ORCID ID: 0000-0002-5163-4666.

4. **Долженко Руслан Алексеевич**, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург, Россия), e-mail: rad@usue.ru. ORCID ID: 0000-0003-3524-3005.

5. **Долженко Светлана Борисовна**, кандидат экономических наук, заведующий кафедрой экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета (Екатеринбург, Россия), e-mail: ginsb@usue.ru. ORCID ID: 0000-0002-2575-9588.

6. **Другова Татьяна Викторовна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и финансов Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Барнаул, Россия), e-mail: tvkucherenko@fa.ru.

7. **Елгина Екатерина Александровна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и статистики Сибирского федерального университета (Красноярск, Россия), e-mail: eelgina@yandex.ru.

8. **Занько Кристина Валерьевна**, магистрант Сибирского федерального университета (Красноярск, Россия), e-mail: zanko.kristina02@mail.ru.

9. **Ибрагим Рахджи Охизе**, доктор философии, старший преподаватель кафедры финансов Университета Аль-Хикма (Илорин, Нигерия), e-mail: ibrahimrahji2010@mail.com. ORCID ID: 0000-0002-3329-1081.

10. **Краюшкин Максим Геннадьевич**, кандидат экономических наук, доцент кафедры цифровых технологий и бизнес-аналитики Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: kramaks-97@mail.ru. ORCID ID: 0000-0001-9033-6322.

11. **Кузьмин Петр Иннокентьевич**, кандидат физико-математических наук, доцент кафедры экономики и эконометрики Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: kuzminpi@mail.ru.

12. **Лепешкина Светлана Викторовна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и кредита Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: lepeshkinasv@gmail.com. ORCID ID: 0000-0003-4260-0963.

13. **Лобова Светлана Владиславьевна**, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и эконометрики Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: lobova@mc.asu.ru. ORCID ID: 0000-0002-5784-1260.

14. **Логинова Наталья Анатольевна**, доктор экономических наук, профессор кафедры финансового учета и контроля Санкт-Петербургского университета МВД России (Санкт-Петербург, Россия), e-mail: loginova.79@mail.ru.

15. **Лякишева Валентина Григорьевна**, доцент кафедры региональной экономики и управления Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: valbarnaul22@gmail.com.

16. **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.

17. **Мартенс Анна Андреевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и кредита Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: ann-martens@yandex.ru. ORCID ID: 0000-0002-2176-3496.

18. **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.

19. **Мищенко Валерий Викторович**, кандидат экономических наук, доцент кафедры региональной экономики и управления Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: ikmishenko@mail.ru.

20. **Мищенко Инна Витальевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры региональной экономики и управления Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: mis.iv@mail.ru. ORCID ID: 0000-0002-6871-6668.

21. **Мухин Владимир Витальевич**, студент Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия), e-mail: vova.mukhin.2019@mail.ru. ORCID ID: 0009-0005-0445-6683

22. **Николаев Дмитрий Александрович**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности и управления рисками Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия), e-mail: dnikolaev@fa.ru. ORCID ID: 0000-0002-1043-3905.

23. **Никулина Кристина Станиславовна**, студент Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия), e-mail: k.nikulina03@list.ru. ORCID ID: 0009-0005-7539-9153.

24. **Орлова Мария Сергеевна**, студент Алтайского государственного университета, e-mail: mariaorlova266@gmail.com. ORCID ID: 0009-0005-3596-4517.

25. **Панин Илья Евгеньевич**, аспирант Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: pwilya3@gmail.com.

26. **Рахлина Людмила Валентиновна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности Санкт-Петербургского университета МВД России (Санкт-Петербург, Россия), e-mail: rll973@inbox.ru.

27. **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.

28. **Сазыкина Марина Юрьевна**, кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник Академии наук Республики Башкортостан (Уфа, Россия), e-mail: marina-sazykinaisi-rb@mail.ru. ORCID ID: 0000-0001-5538-9912.

29. **Самсонов Иван Иванович**, заместитель директора Центра спортивной подготовки сборных команд Алтайского края (Барнаул, Россия); кандидат педагогических наук, заведующий кафедрой экономики, менеджмента и индустрии туризма Алтайского института труда и права (филиал) Академии труда и социальных отношений (Барнаул, Россия), e-mail: sii2009@yandex.ru.

30. **Санджиева Айса Аркадьевна**, студент Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия), e-mail: a.sadzhieva2004@mail.ru. ORCID ID: 0009-0009-0685-1037.

31. **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.

32. **Селютина Татьяна Сергеевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры налогов и налогового администрирования Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия), e-mail: tsselyutina@fa.ru.

33. **Сергиенко Алие Мустафаевна**, доктор социологических наук, ведущий научный сотрудник Института экономики и организации промышленного производства СО РАН (Новосибирск, Россия), e-mail: a.m.sergienko@mail.rumailto: vladimir.senchenko1973@gmail.ru. ORCID ID: 0000-0002-8615-7329.

34. **Смирнова Полина Олеговна**, студент Сибирского федерального университета (Красноярск, Россия), e-mail: polina123smirnowa@gmail.com.

35. **Соколова Ольга Николаевна**, кандидат экономических наук, профессор кафедры менеджмента, организации бизнеса и инноваций Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: son-555@mail.ru. ORCID ID: 0000-0002-8148-614X.

36. **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.

37. **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.

38. **Тырышкин Дмитрий Иванович**, аспирант Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: yr844@mail.ru.

39. **Тяпкина Надежда Александровна**, лаборант Института экономики и организации промышленного производства СО РАН (Новосибирск, Россия), e-mail: nadytyrkina10@gmail.com.

40. **Харченко Ольга Николаевна**, кандидат экономических наук, профессор, заведующий кафедрой бухгалтерского учета и статистики Сибирского федерального университета (Красноярск, Россия), e-mail: onharchenco@mail.ru.

41. **Чувашаева Эльвира Рифовна**, научный сотрудник сектора экономики и управления развитием территорий Института социально-экономических исследований Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук (Уфа, Россия), e-mail: Elvirachuv@yandex.ru. ORCID ID: 0000-0003-0250-1119.

42. **Шаповалова Светлана Владимировна**, старший преподаватель кафедры цифровых технологий и бизнес-аналитики Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: Shapovalova_SV@mc.asu.ru.

43. **Шваков Евгений Евгеньевич**, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и эконометрики Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: shvakov@mc.asu.ru.

44. **Шпичко Варвара Алексеевна**, студент Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия), e-mail: 238994@edu.fa.ru. ORCID ID: 0009-0009-7976-441X.

45. **Шульцев Андрей Николаевич**, начальник экономического отдела Дирекции промысловой геофизики АО «Башнефтегеофизика» (Уфа, Россия), e-mail: ShulzevAN@bngf.ru.

ПРАВИЛА ПРЕДСТАВЛЕНИЯ СТАТЕЙ В НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ЭКОНОМИКА ПРОФЕССИЯ БИЗНЕС»

ARTICLE SUBMISSION GUIDELINES FOR “ECONOMICS PROFESSION BUSINESS”

1. Статья представляется в электронном варианте по адресу: erb@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, 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 А4 (21х30 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: erpb@asu.ru.

Адрес редколлегии:

656049, г. Барнаул, пр. Социалистический, д. 68, к. 113.

ЭКОНОМИКА ПРОФЕССИЯ БИЗНЕС

2026. № 2

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 01.06.2026.
Дата выхода в свет 10.06.2026.

Формат 60×84/8. Бумага офсетная.
Усл.-печ. л. 21,0. Тираж 300 экз. Заказ 283. 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
