

ISSN 2413-8584



АЛТАЙСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

ЭКОНОМИКА ПРОФЕССИЯ БИЗНЕС

e-mail: epb@asu.ru сайт: <http://journal.asu.ru>

2026. № 3

ECONOMICS PROFESSION BUSINESS



Барнаул

Издательство
Алтайского государственного
университета
2026

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

Учредитель: ФГБОУ ВО «Алтайский государственный университет»

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

Редакционный совет

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

Редакционная коллегия

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

ISSN 2413-8584

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

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

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

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

Все права защищены. При перепечатке ссылка на журнал обязательна.

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

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

Editorial Council

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

Editorial Board

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

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

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

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

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

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

© Оформление. Издательство Алтайского государственного университета, 2026.

СОДЕРЖАНИЕ

Асканова О. В. Трансформация валового внутреннего продукта из измерителя в цель: три уровня проявления закона Ч. Гудхарта.....	5
Бельчик Т. А., Печкунова А. Ю. Привлекательность региона для населения: факторы и оценка	16
Вандакуров А. А. Цели инновационной политики: теоретические аспекты и практические подходы к их формулировке (на примере Новосибирской области)	24
Гареев Р. Р. Перспективы развития новых видов туризма в Новороссии: ресурсный анализ, стратегические направления и экономический прогноз.....	31
Доценко Д. А., Мищенко В. В. Оценка общего уровня межотраслевой связности экономики агропромышленного региона (на материалах Алтайского края)	37
Дуров А. Г. Развитие кооперации в России: от возникновения до коренной трансформации.....	47
Жигунова Н. В. Развитие механизма бухгалтерского учета в условиях цифровой экономики.....	58
Зубрилина Е. М., Зайцева М. М. Экономико-педагогическое обоснование краудсорсинга в высшем образовании.....	63
Ким Т. Л. Развитие конурбаций как полицентрических систем: цели, факторы и инструменты управления.....	74
Кротов А. В., Праздникова Н. Н., Балашев Г. А., Маслова О. М. Развитие приграничного сотрудничества как значимый фактор экономического развития ультраконтинентальных регионов	82
Литвин А. Л. Методы оценки влияния отраслевых экспертно-практических конференций на прозрачность и устойчивость цепочек поставок электронной компонентной базы.....	90
Мезенцева Т. М., Подлужная И. Д. Учет расчетов по налогу на прибыль по российским и международным стандартам	98
Назаркина Ю. Н., Кривошеев А. В., Герауф Ю. В. Контент-маркетинг как фактор повышения конкурентоспособности государственных стоматологических поликлиник	106
Стерлягов С. П., Патудин В. М., Шаховалов Н. Н. Регулирование процессов самоорганизации региональных кластеров в сфере управления многоквартирными домами.....	117
Сурай Н. М., Сурай В. А. Современные тенденции развития цифрового мерчандайзинга в ритейле	127
Троцкий А. Я., Родионова Л. В., Мищенко И. В. Кооперационно-производственные связи интегрированных корпоративных структур в Алтайском крае: результаты эмпирического анализа.....	133
Черникова О. П. Бизнес-шеринг как экономический механизм декарбонизации и цифровой трансформации реального сектора экономики	145
Чиркова О. А. Особенности формирования консолидированной бухгалтерской отчетности	158
Чупахин В. В., Серебрякова М. А., Митенков А. В. Экономическая эволюция рынка управленческого и финансового консалтинга в РФ	169
Шевчук Н. А., Кудинова М. Г. Анализ влияния структурной специализации муниципальных районов Алтайского края на эффективность производства семян масличных культур в регионе.....	178
Наши авторы	191
Правила представления статей в научный журнал «Экономика Профессия Бизнес».....	193

CONTENTS

<i>Askanova O. V.</i> The transformation of gross domestic product from a measure to a target: three levels of manifestation of Goodhart's law	5
<i>Belchik T. A., Pechkunova A. Yu.</i> Attractiveness of the region for the population: factors and assessment	16
<i>Vandakurov A. A.</i> Objectives of innovation policy: theoretical aspects and practical approaches to their formulation (using the Novosibirsk region as an example)	24
<i>Gareev R. R.</i> Prospects for the development of new types of tourism in Novorossia: resource analysis, strategic directions, and economic forecast.....	31
<i>Dotsenko D. A., Mishchenko V. V.</i> Assessment of the overall level of intersectoral connectivity in the economy of an agro-industrial region (on the materials of the Altai Krai)	37
<i>Durov A. G.</i> The development of cooperation in Russia: from inception to radical transformation	47
<i>Zhigunova N. V.</i> Development of accounting mechanism in the context of the digital economy	58
<i>Zubrilina E. M., Zaitseva M. M.</i> Economic and pedagogical justification of crowdsourcing in higher education	63
<i>Kim T. L.</i> Development of conurbations as polycentric systems: goals, factors, and management tools.....	74
<i>Krotov A. V., Prazdnikova N. N., Balashev G. A., Maslova O. M.</i> Development of cross-border cooperation as a significant factor in the economic development of ultra-continental regions	82
<i>Litvin A. L.</i> Methods for Assessing the Impact of Industry Events on Supply Chain Transparency and Resilience	90
<i>Mezenceva T. M., Podluzhnaya I. D.</i> Accounting for income tax settlements under Russian and international standards.....	98
<i>Nazarkina Yu. N., Krivosheev A. V., Gerauf Yu. V.</i> Content marketing as a factor in increasing the competitiveness of public dental clinics	106
<i>Sterlyagov S. P., Patudin V. M., Shakhvalov N. N.</i> Regulation of the processes of self-organization of regional clusters in the field of management of apartment buildings.....	117
<i>Suray N. M., Suray V. A.</i> Current trends in the development of digital merchandising in retail	127
<i>Trotskovsky A. Ya., Rodionova L. V., Mishchenko I. V.</i> Cooperative and industrial relations of integrated corporate structures in the Altai Territory: empirical analysis results	133
<i>Chernikova O. P.</i> Business sharing as an economic mechanism for decarbonization and digital transformation of the real sector of the economy	145
<i>Chirkova O. A.</i> Features of consolidated financial reporting	158
<i>Chupakhin V. V., Serebriakova M. A., Mitenkov A. V.</i> Economic evolution of the management and financial consulting market in the Russian Federation.....	169
<i>Shevchuk N. A., Kudinova M. G.</i> Analysis of the impact of structural specialization of the municipal districts of the Altai Krai on the efficiency of oilseed production in the region.....	178
Our authors.....	191
Article submission guidelines for “Economics Profession Business”	193

ТРАНСФОРМАЦИЯ ВАЛОВОГО ВНУТРЕННЕГО ПРОДУКТА ИЗ ИЗМЕРИТЕЛЯ В ЦЕЛЬ: ТРИ УРОВНЯ ПРОЯВЛЕНИЯ ЗАКОНА Ч. ГУДХАРТА

О. В. Асканова

Рубцовский индустриальный институт (филиал) Алтайского государственного технического университета им. И. И. Ползунова (Рубцовск, Россия)

В статье исследуется трансформация валового внутреннего продукта (ВВП) из нейтрального измерительного инструмента в целевой индикатор государственной экономической политики. Показано, что данный процесс активизирует действие закона Ч. Гудхарта, согласно которому любая наблюдаемая статистическая закономерность разрушается при оказании на нее давления с целью контроля. Автором выявлены и систематизированы три уровня проявления закона Ч. Гудхарта применительно к ВВП: методологический, коммуникативный и структурный. Сравнительный анализ баланса народного хозяйства (БНХ) и системы национальных счетов (СНС) показал методологические ограничения ВВП, обусловленные расширением границ производства за счет услуг и финансовых операций, что создает предпосылки для искажений.

На основе данных Росстата продемонстрировано, что фокусировка на агрегированных темпах роста ВВП маскирует структурные диспропорции: снижение доли оплаты труда, сокращение потребления домохозяйств, рост доли государственного управления и военной безопасности. Установлено, что улучшение позиций России по ВВП по паритету покупательной способности сопровождается снижением веса в мировой экономике по номинальному ВВП. Сделан вывод о необходимости перехода от управления ростом ВВП к управлению качеством развития на основе системы сбалансированных показателей, отражающих комплексное благосостояние и устойчивое развитие национальной экономики.

Ключевые слова: валовой внутренний продукт, закон Ч. Гудхарта, экономические индикаторы, экономическая политика, система национальных счетов.

THE TRANSFORMATION OF GROSS DOMESTIC PRODUCT FROM A MEASURE TO A TARGET: THREE LEVELS OF MANIFESTATION OF GOODHART'S LAW

O. V. Askanova

Rubtsovsky Industrial Institute (branch) of Polzunov Altai State Technical University (Rubtsovsk, Russia)

This article examines the transformation of Gross Domestic Product (GDP) from a neutral measurement tool into a target indicator of state economic policy. It is demonstrated that this process triggers Goodhart's Law, which posits that any observed statistical regularity breaks down when pressure is applied to it for control purposes. The author identifies and systematizes three levels of Goodhart's Law as applied to GDP: methodological, communicative, and structural. A comparative analysis of the Material Product System (MPS) and the System of National Accounts (SNA) reveals methodological limitations of GDP stemming from the expansion of production boundaries to encompass services and financial operations, thereby creating conditions for statistical distortions.

Drawing on Rosstat data, the study shows that a focus on aggregate GDP growth rates masks structural imbalances, including a declining share of labor compensation, reduced household consumption, and an expanding share of public administration and defense. It is further established that Russia's improved standing in terms of GDP at purchasing power parity (PPP) coincides with a declining share in the global economy measured by nominal GDP. The author concludes that there is a need to transition from managing GDP growth to managing development quality through a balanced set of indicators that reflect comprehensive well-being and the sustainable development of the national economy.

Keywords: Gross Domestic Product, Goodhart's Law, Economic Indicators, Economic Policy, System of National Accounts.

Введение. На протяжении последних десятилетий одним из важнейших макроэкономических индикаторов является валовой внутренний продукт (ВВП), рост которого, а также место страны в мировом рейтинге по его объему становятся самоцелью экономической политики многих государств, находя прямое отражение в программных документах и публичной риторике высших должностных лиц. Так, Президент России В. В. Путин неоднократно ссылаясь на показатель ВВП как на главное доказательство устойчивости экономической системы страны в условиях сложного внешнего фона¹.

Однако превращение количественного показателя в императив политической воли связано с серьезным риском подмены реального экономического благополучия страны статистической отчетностью, где агрегированный рост ВВП или позиция страны по его объему в мире становятся маркером успешности власти. Данный риск находит свое точное теоретическое обоснование в так называемом законе Ч. Гудхарта, согласно которому любая наблюдаемая статистическая закономерность имеет тенденцию разрушаться, как только на нее оказывается давление с целью контроля [1]. Ситуация осложняется тем, что сам показатель ВВП имеет ряд слабых сторон, которые усугубляются при его абсолютизации, что актуализирует вопрос о поиске новых или дополняющих измерителей экономического роста.

Проблема ограничений ВВП как универсального измерителя экономического роста и благосостояния на макроуровне не является новой, представляя собой предмет активной научной дискуссии на протяжении многих десятилетий. Недостатки этого показателя признавал еще основоположник системы национальных счетов (СНС) и создатель современной концепции ВВП С. Кузнец [2], изъяны ВВП как измерителя изложены в выступлении Р. Кеннеди в Университете Канзаса [3] и докладе комиссии по измерению эффективности экономики и социального прогресса Дж. Стиглица, А. Сена, Ж.-П. Фитусси [4].

Предметом отдельного направления исследований стал анализ социально-экономических показателей в контексте закона Ч. Гудхарта. И хотя сам ученый сформулировал свой закон применительно

к денежно-кредитной политике [1], в дальнейшем его действие было экстраполировано и на другие области. М. Стратерн [5], например, адаптировала закон Ч. Гудхарта для социальной сферы, Дж. Мюллер [6] на различных примерах из области образования, здравоохранения, бизнеса, охраны общественного порядка, вооруженных сил и благотворительности раскрыл процесс искажения действительности под воздействием «тирании показателей». М. Маццукато [7] продемонстрировал, как трансформация ВВП из измерителя в цель активизирует извлечение ренты, финансовые спекуляции, подменяя качественный рост количественной экспансией.

В российском научном дискурсе критика ВВП как универсального измерителя имеет устойчивый характер, получая освещение с разнообразных позиций. Большинство исследователей, считая ВВП недостаточно информативным, неточным или непригодным для определенных целей (долгосрочное прогнозирование, оценка социального прогресса), тем не менее, не отвергают его полностью [8–11]. Вместе с тем существуют и радикальные позиции, полностью отрицающие ценность ВВП как инструмента «анализа какого-либо экономического развития, так как (он) отражает результаты ошибочных решений экономических агентов» [12].

Наиболее последовательным критиком ВВП как измерителя достижений национальной экономики является В. Ю. Катасонов, который в своих многочисленных работах убедительно демонстрирует постепенное превращение этого показателя в «кривое зеркало» [13], «сломанный компас» [14] экономики. Иронически переосмысливая общепринятую аббревиатуру ВВП, В. Ю. Катасонов характеризует его как «валовой виртуальный продукт», подчеркивая тем самым спекулятивный характер значительной части современной экономики [15]. Особую научную ценность работам В. Ю. Катасонова придает то, что автор в своей критике ВВП прямо апеллирует к закону Ч. Гудхарта. В большинстве же остальных отечественных исследований, затрагивающих проблематику ВВП, подобная теоретическая связка отсутствует, хотя закон Ч. Гудхарта используется как аналитическая база для исследования искажающего влияния показателей в системах государственного управле-

¹ Путин рассказал о росте ВВП в России в 2024 году // РИА Новости. URL: <https://ria.ru/20241024/putin-1979887456.html> (дата обращения: 25.02.2026); Путин: Россия занимает четвертое место по ВВП в мире и первое — в Европе // RG. RU. URL: https://rg.ru/2025/06/20/putin-rossiya-zanimaet-chetvertoe-mesto-po-vvp-v-mire-i-pervoe-v-evrope.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения: 25.02.2026).

ния [16], образования и науки в России [17], а также кадровой обеспеченности подразделений МВД России [18]. В этой связи актуализируется задача переосмыслить роль ВВП в системе принятия решений с позиции закона Ч. Гудхарта.

Цель данного исследования — выявление особенностей проявления закона Ч. Гудхарта при трансформации валового внутреннего продукта из измерительного инструмента в целевой индикатор государственной экономической политики и систематизация уровней возникающих искажений.

Материалы и методы исследования. Для достижения поставленной цели в работе используется комплекс методов макроэкономического анализа, сочетающий теоретическое обобщение и анализ эмпирических данных. Информационную базу исследования составили верифицированные данные международных организаций (Всемирный банк, МВФ) и Федеральной службы государственной статистики РФ (Росстата).

Результаты и их обсуждение. Как стандартизированный измеритель экономической динамики ВВП был предложен в середине XX века С. Кузнецом, хотя ряд исследователей усматривают генезис данного показателя в трудах У. Петти, который «по сути создал основы системы для последующего вычисления показателя ВВП» [19]. Идею расчета ВВП для оценки роста национальной экономики впервые ввел президент США Ф. Рузвельт в бюджетном послании 1944 г. [20]. Стоит отметить важное уточнение В. Ю. Катасонова, что «до начала 70-х годов прошлого века подавляющее число стран пользовалось показателем не ВВП, а валового национального продукта (ВНП)» [14]. Одной из причин окончательной замены ВНП после 1993 года ВВП

В. Ю. Катасонов считает переход китайской экономики на показатель ВВП [14].

В России первые расчеты ВВП «были осуществлены в 1991 г. за 1989 и 1990 гг. Эти расчеты были проведены Госкомстатом России в тесной кооперации и под контролем экспертов МВФ и ОЭСР» [21], а с 1993 года Россия участвует в международных сопоставлениях на постоянной основе. Внедрение показателя ВВП в российскую практику государственного управления имело свою специфику, обусловленную необходимостью перехода от системы баланса народного хозяйства (БНХ) на систему национальных счетов (СНС).

Баланс народного хозяйства — собственная система макроэкономического учета — разработана в стране еще в 1923–1924 годах. Как отмечают Е. А. Гроздева, В. Н. Ключанцева, в то время, когда «на западе только обсуждались возможные подходы к построению СНС», «в СССР модель того же назначения, но по-иному выполненная, строилась уже регулярно» [22]. А. Н. Пономаренко подчеркивает, что «многие идеи и подходы, впервые примененные в первом балансе народного хозяйства, были позднее использованы в других статистических моделях, включая СНС» [21]. Оценивая роль БНХ в статистике и макроанализе, Б. Т. Рябушкин констатирует, что, став «прообразом нового направления в системе балансовых построений», данная статистическая новация являлась «феноменом мирового уровня того периода», не имевшим «аналогов в мировой статистике» [23].

Главное и принципиальное отличие БНХ от СНС состояло в неодинаковом определении границ производства, вытекающая из разного теоретического фундамента. Сравнительная характеристика БНХ и СНС представлена в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительная характеристика БНХ и СНС

Критерий	БНХ	СНС
Теоретическая основа	Марксистская теория воспроизводства	Неоклассическая экономическая теория
Границы производства	Только материальное производство	Все рыночные и нерыночные услуги
Ключевой показатель	Национальный доход (материальное производство)	ВВП (вся экономическая деятельность)
Классификация	Отраслевая (материальные отрасли)	Институциональная (сектора) + отраслевая
Учет услуг	Не включались в стоимость	Включаются полностью
Финансовые операции	Не отражались	Отражаются в финансовых счетах
Цель	Планирование материальных потоков	Анализ рыночной конъюнктуры

Для более глубокой оценки потенциала и границ применения каждой системы в таблице 2 отражены их ключевые плюсы и минусы.

Таблица 2

Достоинства и недостатки БНХ и СНС

Система	Достоинства	Недостатки
БНХ	Прозрачность материальных потоков (четкое отражение производства физических товаров)	Игнорирование услуг (не учитывает растущий сектор услуг)
	Акцент на реальном секторе (игнорирование спекулятивных финансовых операций)	Несопоставимость с международными данными (невозможность корректных межстрановых сравнений)
	Плановая дисциплина (эффективен для централизованного распределения ресурсов)	Непригодность для рыночной экономики (не отражает финансовые потоки, доходы домохозяйств, частный сектор)
	Учет природных ресурсов (в некоторых версиях включался баланс природных ресурсов)	Занижение экономического объема (национальный доход существенно ниже ВВП по СНС)
СНС	Универсальность (применяется в 95% стран мира, обеспечивает сопоставимость)	Методологическая условность (границы производства меняются)
	Полнота охвата (включает все сектора экономики)	Агрегированность (ВВП не различает созидательную и деструктивную активность)
	Гибкость (адаптируется к новым видам деятельности (НИОКР, цифровые услуги))	Игнорирование распределения (не показывает, кому принадлежат результаты роста)
	Интегрированность (связывает производство, доходы, расходы, финансовые потоки)	Уязвимость для манипуляций (расширение периметра учета искусственно увеличивает ВВП)

Как следует из таблицы 2, и СНС, и БНХ, отражая приоритеты определенной экономической модели, не являются абсолютно совершенными, поэтому сегодняшнее глобальное доминирование СНС обусловлено не ее методологическими преимуществами, а спецификой постдвуполярного мироустройства, при которой стандарты, разработанные в странах «ядра», становятся обязательными для «периферии». В этой связи критика В. Ю. Катасоновым [15] ВВП как идеологически чуждого инструмента западного происхождения заслуживает внимания, поэтому стоит остановиться на фундаментальных ограничениях самой концепции ВВП.

Изначально созданный как индикатор рыночного оборота, ВВП фиксирует совокупный объем добавленной стоимости, не отражая ее распределения между домохозяйствами, бизнесом и государством, что может скрывать рост неравенства за средними значениями. Не различая социальной полезности экономической деятельности, показатель ВВП может быть повышен не за счет создания благ, а за счет обусловленной негативными событиями активности (военные расходы, затраты на ликвидацию последствий стихийных бедствий, рост преступности или заболеваний, вызванных ухудшением экологии). Серьезные претензии к ВВП связаны с включением в его величину услуг финансового сектора, который сегодня все больше функционирует по принципу «прибыль без производства» [24], извлекая доходы через проценты, комиссии и спекулятивные операции. При этом финансовый сектор не только «искусственно надует» ВВП, но и одновременно за счет перераспре-

деления ренты и спекулятивных операций «высасывает» ресурсы из реального сектора. Недостатки ВВП усугубляются методологической условностью этого показателя. В. Ю. Катасонов [15] подробно на примерах разных стран, подтверждая эмпирическими данными, показывает, как изменение правил статистического учета помогает этим странам «поправить дела в экономике».

Таким образом, ВВП обладает «врожденными» изъянами, которые становятся критическими при превращении ВВП в цель государственной политики, создавая описываемую законом Ч. Гудхарта классическую ловушку. В 1975 году он в ходе анализа денежно-кредитного регулирования в Великобритании описал закономерность, согласно которой давление на любую статистическую закономерность с целью контроля ведет к ее разрушению [1]. Дальнейшая экстраполяция закона Ч. Гудхарта на другие области управленческой деятельности [5, 6, 7, 16, 17, 18] показала, что как только мера превращается в цель, запускаются механизмы искажения, доказывая универсальность данного закона и его применимость к любым макроэкономическим индикаторам. В контексте рассматриваемой в данном исследовании проблемы большую теоретическую и эмпирическую ценность представляет работа М. Маццукато [7], центральный тезис которой состоит в том, что современная экономика изъятие ценности вознаграждает больше, чем ее создание. М. Маццукато демонстрирует, что таргетирование валовых показателей приводит к реализации описываемого законом Ч. Гудхарта эффекта — систематическому искажению экономической деятельности в пользу извлечения рен-

ты вместо реального развития. Интересны выводы М. Маццукато в отношении финансового сектора, который вместо мобилизации ресурсов для продуктивной экономики генерирует прибыль через изъятие ценности из других секторов за счет процентных доходов.

По отношению к ВВП действие закона Ч. Гудхарта находит свое отражение в подмене реального

экономического роста манипуляциями с показателями и оптимизацией деятельности под индикатор, что наглядно показано на рисунке 1.

Итак, закон Ч. Гудхарта выступает механизмом, который превращает недостатки ВВП в системные искажения экономической политики, что проявляется на трех взаимосвязанных уровнях (табл. 3).

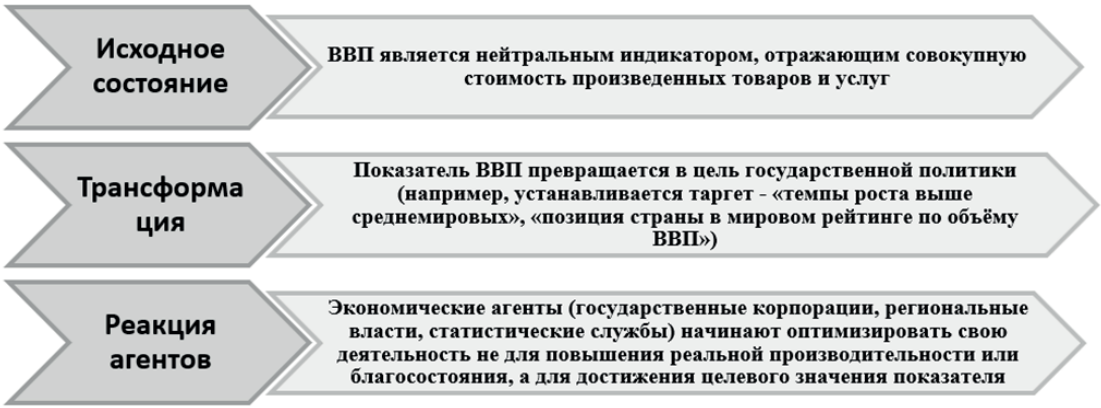


Рис. 1. Действие закона Ч. Гудхарта применительно к ВВП как целевому индикатору экономической политики

Таблица 3

Уровни проявления закона Ч. Гудхарта применительно к ВВП

Уровень	Вид искажения	Механизм проявления
Методологический	Изменение методологии расчета используется для искусственного поддержания роста агрегированного показателя	Расширение границ СНС, учет новых видов деятельности как инвестиций
Коммуникативный	Статистические данные используются избирательно для конструирования позитивного экономического нарратива	Выбор между ВВП по ППС и номиналом, цепными и средними темпами роста показателя, отдельными годами и трендами
Структурный	Реальная экономика перестраивается под целевой показатель в ущерб благосостоянию	Перераспределение ресурсов в сектора с высоким валовым объемом, но низким мультипликатором благосостояния

Методологический уровень определяется гибкостью границ СНС, что создает предпосылки для корректировки правил учета макроэкономических показателей для поддержания (наращивания) целевых значений. Коммуникативный уровень проявляется через вариативность методологий расчета и способов представления данных, обеспечивая возможность избирательной интерпретации статистики для формирования желаемого нарратива об успехах экономической политики. Структурный уровень характеризуется трансформацией реальной экономики, при которой фокусировка на агрегированном росте ВВП может парадоксальным образом стимулировать сектора, процветающие на проблемах общества, а не на их решении, закрепляя модель изъятия ценности вместо ее создания.

Для демонстрации тезиса о том, что агрегированный рост ВВП сам по себе не отражает реаль-

ного развития, считаем целесообразным провести структурно-динамический анализ эмпирических данных о ВВП России. Отметим, что в качестве хронологического периода анализа выбраны три временных интервала: 2013, 2019 и 2024 годы. Выбор именно такой периодизации является неслучайным. 2013 год является последним полным годом перед геополитической турбулентностью, выступая, таким образом, своеобразной «контрольной точкой» для оценки масштаба последующих изменений. 2019 год позволяет оценить эффективность реакции экономики на санкции «первого поколения» в условиях стабильной конъюнктуры, без искажающего влияния пандемийного шока. Выбор в качестве конечного периода анализа 2024 года объясняется, во-первых, адаптацией к беспрецедентному санкционному давлению после 2022 года, и, во-вторых, наличием полностью опубликованных верифицированных данных Росстата.

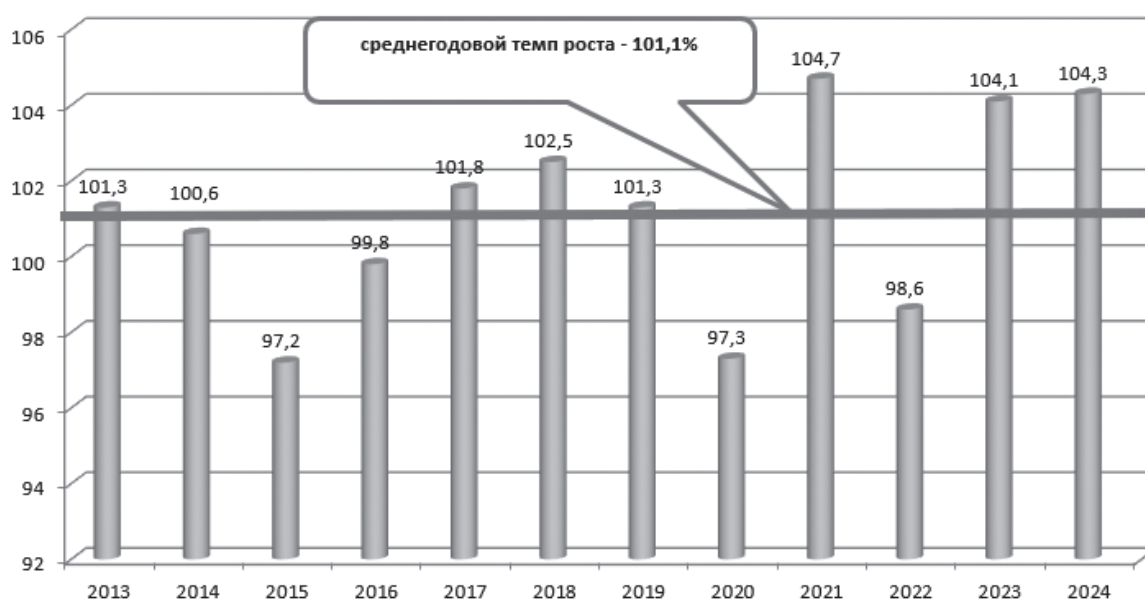


Рис. 2. Цепные темпы роста реального ВВП России за 2013–2024 гг., %²

Поскольку для подтверждения ускорения экономической динамики в политическом дискурсе очень часто обращаются к темпам роста ВВП, считаем логичным начать анализ именно с этих показателей (рис. 2).

Как видно на рисунке, цепные темпы прироста реального ВВП РФ имеют высокую волатильность, что демонстрирует чувствительность агрегированного показателя к внешним шокам. Наибольший на фоне сложившейся динамики рост 2021 года в значительной степени обусловлен «низкой базой» после пандемийного падения 2020 года, а не структурным улучшением. Обращают на себя внимание одинаковые темпы роста в 2013 и 2019 годах при принципиально разных экономических условиях, которые без структурного анализа являются малоинформативными. В среднем за период 2013–2024 гг. прирост ВВП составил незначительные +1,1%, поэтому выделение отдельных «удачных» лет без контекста, будучи статистически корректным, может создавать

искаженное представление о траектории экономического развития. Следовательно, цепной темп роста за отдельный год, став целевым индикатором, перестает быть хорошей мерой устойчивого экономического развития, что является подтверждением закона Ч. Гудхарта.

Наряду с ростом ВВП большое значение имеет апелляция в политическом дискурсе к месту России по величине этого показателя, поэтому далее считаем важным остановиться на международных сопоставлениях (табл. 4, 5).

Улучшение позиций России по ВВП по паритету покупательной способности (ППС) за анализируемый период сопровождается серьезным «проседанием» по номинальному ВВП. Это свидетельствует, что избирательность методологии оценки ВВП (по ППС или номиналу) дает возможность формировать альтернативные интерпретации, подменяя объективный анализ политическими целями, в результате показатель места ВВП перестает быть «хорошей мерой».

Таблица 4

Место РФ в мире по ВВП (номинальному)

Страна	2013		2019		2024	
	Место	Доля в мировом, %	Место	Доля в мировом, %	Место	Доля в мировом, %
США	1	21,62	1	24,34	1	26,22
Китай	2	12,48	2	16,45	2	16,84
Германия	4	4,88	4	4,47	3	4,19
Япония	3	6,68	3	5,78	4	3,62

² Российский статистический ежегодник // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/12994> (дата обращения: 02.03.2026).

Окончание таблицы 4

Индия	10	2,38	6	3,2	5	3,51
Великобритания	6	3,57	5	3,22	6	3,27
Франция	5	3,61	7	3,08	7	2,84
Россия	8	2,94	11	1,91	11	1,95

Примечание. По данным Всемирного банка³.

Таблица 5

Место РФ в мире по ВВП (по паритету покупательной способности)

Страна	2013		2019		2024	
	Место	Доля в мировом, %	Место	Доля в мировом, %	Место	Доля в мировом, %
Китай	2	14,69	1	17,73	1	19,45
США	1	16,42	2	15,40	2	14,88
Индия	3	5,74	3	7,10	3	8,25
Россия	6	3,48	6	3,27	4	3,52
Япония	4	4,65	4	3,86	5	3,33
Германия	5	3,78	5	3,52	6	3,06

Примечание. По данным МВФ⁴.

Кроме того, из таблицы 5 следует, что даже улучшение позиции страны в рейтинге не обязательно свидетельствует о росте ее реального экономического веса. Так, повысив позиции в 2024 году, по доле в мировом ВВП (по ППС) Россия свой вес практически не изменила. Другими словами, сдвиг РФ на более высокие позиции в рейтинге был обусловлен не столько ее собственным ростом, сколько снижением долей других стран.

Поскольку ни динамика ВВП, ни международные сопоставления ничего не говорят о качественных изменениях национальной экономики, то далее целесообразно остановиться на структурном анализе ВВП в разрезе доходов (табл. 6), расходов (табл. 7) и в отраслевом разрезе (табл. 8). Информационной базой анализа являются официальные данные Росстата⁵.

Таблица 6

Структура ВВП РФ по доходам

Показатель	2013		2019		2024	
	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%
Оплата труда наемных работников	34269006	51,8	50321125	45,7	88279733	43,9
Налоги на производство и импорт	10412067	15,7	13124241	11,9	21444479	10,7
Субсидии на производство и импорт (–)	320056	–0,5	598129	–0,5	5976830	–3,0
Валовая прибыль экономики и валовые смешанные доходы	21829103	33,0	47198814	42,9	97404711	48,4

На протяжении анализируемого периода имеет место рост доли валовой прибыли в ВВП, что отражает перераспределение добавленной стоимости в пользу капитала и может указывать на усиление концентрации в капиталоемких секторах (например, ВПК). Повышение доли субсидий демонстрирует рост государственного вмеша-

тельства в перераспределение доходов. Важным моментом является снижение доли оплаты труда в ВВП, что при его росте служит свидетельством того, что экономический рост не трансформируется пропорционально в доходы домохозяйств, подтверждая тезис о том, что ВВП не всегда характеризует аспекты роста благосостояния.

³ URL: <https://statbase.ru/datasets/economics/gdp/>

⁴ URL: <https://svspb.net/danmark/vvp-stran.php/>

⁵ Российский статистический ежегодник // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/12994/> (дата обращения: 02.03.2026).

Таблица 7

Структура ВВП РФ по расходам

Показатель	2013		2019		2024	
	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%
Расходы на конечное потребление	47957481	72,5	75578510	68,7	136628076	67,9
в том числе домашних хозяйств	34671924	52,4	55020330	50,0	98341325	48,9
Валовое накопление	15104635	22,8	25427646	23,1	52900650	26,3
в том числе валовое накопление основно-го капитала	14460158	21,8	23114449	21,0	44520800	22,1
Чистый экспорт товаров и услуг	3922277	5,9	8310667	7,6	8699936	4,3

Структурный анализ российского ВВП в разрезе расходов позволяет отметить рост доли накоплений. Вместе с тем неустойчивая динамика доли валовых накоплений основного капитала может свидетельствовать, что в 2019 году экономика находилась в состоянии выживания, поскольку вклад накопления в ВВП являлся экстенсивным (за счет складов), а не интенсивным (за счет технологий и мощностей). Разворот в 2024 году динамики инвестиций в основной капитал является следствием увеличения государственных инвестиций, концентрированных в ВПК.

Разнонаправленная динамика была характерна за анализируемый период и для доли чистого экспорта. Так, значительный рост доли чистого экспорта в 2019 году можно интерпретировать как сохранение российской экономикой сырьевой

зависимости, когда адаптация к санкциям происходила преимущественно через сокращение импорта, а не через прорыв в несырьевом экспорте. В 2024 году доля чистого экспорта существенно снизилась за счет падения экспортных доходов, что на фоне роста экономики можно интерпретировать как признак переориентации от внешнеторгового профицита к внутреннему спросу. Особое значение имеет структурный сдвиг, связанный с устойчивым снижением доли расходов на конечное потребление, который может быть интерпретирован как перераспределение ресурсов экономики от текущих расходов населения в сторону накопления, инвестиций или государственных нужд, что в контексте рассматриваемой темы ставит вопрос о трансформации роста в благосостояние.

Таблица 8

Структура ВВП РФ в разрезе крупнейших отраслей экономики

Показатель	2013		2019		2024	
	млн руб.	%	млн руб.	%	млн руб.	%
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов ¹	9887479	14,9	13554699	12,3	23931559,5	11,9
Обрабатывающие производства	8588911	13	14406992	13,1	26660009,5	13,3
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом ²	6859979	10,4	9331010	8,5	19381088,5	9,6
Добыча полезных ископаемых	5893928	8,9	12388962	11,3	21493896,7	10,7
Транспортировка и хранение ³	5098948	7,7	6505123	5,9	12651969,9	6,3
Строительство	3994322	6	5564606	5,1	8923912,1	4,4
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение	3794383	5,7	7392150	6,7	16034939,8	8,0
Деятельность финансовая и страховая ⁴	2847335	4,3	4186408	3,8	8041377,9	4,0
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	2290474	3,5	3794711	3,4	5518753,4	2,7
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	2300981	3,5	3375549	3,1	5704304,9	2,8
Деятельность профессиональная, научная и техническая ⁵			4300489	3,9	8665237,7	4,3
Деятельность в области информации и связи ⁵					6421908	3,2

¹в 2013 году — оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования;

²в 2013 году — операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг;

³в 2013 году — транспорт и связь;

⁴в 2013 году — финансовая деятельность;

⁵в 2013 году — отсутствует в перечне видов экономической деятельности.

Анализ отраслевой структуры ВВП РФ в качестве наиболее значимого структурного сдвига позволяет отметить рост доли государственного управления и военной безопасности, что связано со значительным повышением военных расходов на фоне СВО. На приоритет производственных и оборонных расходов над потребительскими и социальными указывает сокращение доли торговли и социальных секторов. Обращает на себя внимание «вклад» финансового и страхового сектора в ВВП, который значительно превосходит долю сельского, лесного хозяйства, охоты, рыболовства и рыбоводства. В целом структурный анализ ВВП России в разрезе отраслей показывает, что такие традиционные сектора, как сельское хозяйство, строительство, здравоохранение и предоставление социальных услуг теряют вес, тогда как сектора, связанные с государственным управлением, финансами и страховыми услугами, либо сохраняют, либо наращивают долю, даже в условиях отсутствия бурного роста. Это служит свидетельством структурной консервации с усилением государственной безопасности и элементами финансиализации.

Таким образом, эмпирический анализ данных Росстата подтверждает уязвимость ВВП как целевого индикатора. На фоне роста агрегированного показателя и повышения позиции РФ по объему ВВП (по ППС) имеет место снижение веса РФ по номинальному ВВП в мировой экономике, падение доли потребления домохозяйств и перераспределение ресурсов в пользу государственного и оборонного секторов. Все это служит свидетельством того, что ВВП, лишенный структурной детализации и методологической конкретизации, не способен выступать объективным измерителем экономического развития.

Заключение. Резюмируя результаты проведенного исследования, можно отметить, что, несмотря на безусловную важность показателя ВВП, исторически задуманного как нейтральный инструмент измерения объема производства и макроэкономического анализа, его постепенная трансформация в императивную цель государственной политики несет существенные риски. Данная трансформация активировала действие закона Ч. Гудхарта, проявление которого в контексте экономического управления имеет три уровня: методологический, коммуникативный и структурный. На методологическом уровне показатель теряет объективность из-за изменения границ производства и методологии расчета, превращаясь в условный конструкт, зависящий от методологических

допущений. На коммуникативном уровне одна и та же статистическая реальность позволяет формировать альтернативные нарративы в результате избирательной интерпретации данных. На структурном уровне погоня за интегрированным ростом ведет к перераспределению ресурсов в пользу секторов, не обеспечивающих повышение благосостояния населения.

Анализ эмпирических данных подтвердил трехуровневый характер проявления закона Ч. Гудхарта применительно к ВВП как целевому индикатору экономической политики России. Фокусировка на агрегированных темпах роста валового внутреннего продукта или позиции страны в мировом рейтинге игнорирует реальный вес экономики и ее структурные пропорции, качество роста и социальные издержки ради достижения формальных статистических показателей. Конъюнктурное использование статистически корректных индикаторов путем выбора между ВВП по ППС и номиналом, между средними и цепными темпами роста, а также выделения отдельных «удачных» лет вместо долгосрочного тренда превращает их в инструмент избирательной интерпретации. Осложнение ситуации видится нам в пересмотре методик расчета, изменении классификации отраслей, что создает возможности для формального поддержания уровня показателя даже при структурной стагнации потребительского сектора. Поэтому даже одинаковые темпы роста ВВП или позиции в мировых рейтингах могут скрывать принципиально разные экономические реальности.

Таким образом, реализация закона Ч. Гудхарта в приложении к показателю ВВП приводит к тому, что погоня за цифрами роста подменяет собой задачу повышения качества жизни населения и устойчивости экономики, способствуя качественной деградации экономической среды, пренебрежению к структурным ограничениям (ресурсных, социальных) и статистическим искажениям. В этой связи акцент на ВВП как ключевой цели экономической политики становится тормозом для устойчивого развития. Отметим, что преодоление указанных проблем требует не отказа от количественных агрегированных показателей ВВП, а, во-первых, систематизации структурных ограничений экстенсивного роста, во-вторых, возврата количественным индикаторам статуса нейтральных статистических инструментов, и, в третьих, перехода от управления «ростом ВВП» к управлению «качеством развития» с опорой на систему сбалансированных показателей, отражающих комплексное благосостояние и устойчивое развитие.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Goodhart C. A. E. Problems of Monetary Management: The UK Experience // Papers in Monetary Economics. 1975. Vol. 1. Sydney: Reserve Bank of Australia. Pp. 1–20.
2. Kuznets S. National Income, 1929–1932. Senate Document No. 124. Washington, 1934.
3. Kennedy R. F. Remarks at the University of Kansas. March 18. 1968.
4. Стиглиц Дж. Е., Сен А., Фитусси Ж.-П. Неверно оценивая нашу жизнь: Почему ВВП не имеет смысла?: доклад Комиссии по измерению эффективности экономики и социального прогресса М., 2016. 210 с.
5. Strathern M. «Improving Ratings»: Audit in the British University System // European Review. 1997. Vol. 5. № 3. Pp. 305–321.
6. Мюллер Д. Тирания показателей: Как одержимость цифрами угрожает образованию, здравоохранению, бизнесу и власти / пер. с англ. М., 2019. 266 с.
7. Маццукато М. Ценность всего: Создание и изъятие в глобальной экономике / пер. с англ. М., 2020. 352 с.
8. Атаев А. М. К вопросу об оценке социального прогресса и устойчивого развития // Вопросы статистики. 2016. № 11. С. 37–44.
9. Алиева А. Р., Никамагомедов Ш. М. Макроэкономические индикаторы экономического роста и их влияние на финансовую политику государства // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 5.
10. Золов О. Н., Матненко Н. Н. Проблемы использования ВВП как показателя эффективности оценки социально-экономического развития // Вопросы экономики и управления. 2019. № 5 (21). С. 1–6.
11. Бобылев С. Н., Кудрявцева О. В., Соловьёва С. В., Ситкина К. С. Индикаторы экологически устойчивого развития: региональное измерение // Экономика региона. 2020. Т. 16. Вып. 3. С. 685–699.
12. Молоканов В. М. Проблемы использования показателя ВВП как индикатора социально-экономического развития общества // Вопросы управления. 2019. № 5 (60). С. 178–188.
13. Катасонов В. Ю. Российская экономика в кривом зеркале ВВП // Официальный сайт русского экономического общества им. С. Ф. Шарапова. URL: <https://reosh.ru/valentin-katsonov-rossijskaya-ekonomika-v-krivom-zerkale-vvp.html/> (дата обращения: 25.02.2026).
14. Катасонов В. Ю. ВВП — сломанный компас экономики // Официальный сайт русского экономического общества им. С. Ф. Шарапова. URL: <https://reosh.ru/valentin-katsonov-vvp-slomannyj-kompas-ekonomiki.html/> (дата обращения: 09.03.2026).
15. Катасонов В. Ю. Экономика лжи. Валовой виртуальный продукт и деньги «с неба»: сборник статей. М., 2020. 461 с.
16. Каберник В. В. Ловушки статистики и опыт их обхода // Политическая наука. 2024. № 2. С. 237–261.
17. Мельников В. В. Метрики как псевдоцели реформ // Journal of Institutional Studies. 2024. № 16 (1). С. 85–100.
18. Грачев А. В., Борова Л. В. Взгляд на проблему кадровой обеспеченности подразделений МВД России через призму экономических законов и парадоксов // Криминологический журнал. 2024. № 4. С. 240–246.
19. Муха Д. В. ВВП и национальное счетоводство: история, современность и перспективы развития // Экономическая наука сегодня: сб. науч. ст. Минск, 2024. Вып. 20. С. 41–60.
20. Новиков А. В., Новикова И. Я. ВВП как стоимостной измеритель объема экономики и индикатор экономического роста // ЭКО. 2019. № 9. С. 165–187.
21. Пономаренко А. Н. Исторические национальные счета России: 1961–1990 гг. // Экономический журнал ВШЭ. 2000. № 4. С. 505–527.
22. Гроздева Е. А., Ключанцева В. Н. Баланс народного хозяйства и система национальных счетов: общие черты и отличия // Экономика и управление. 2014. № 3. С. 25–41.
23. Рябушкин Б. Т. История создания и развития отечественного межотраслевого баланса и его места в статистике и макроанализе // Вестник университета. 2013. № 17. С. 187–192.
24. Lapavistas C. Profiting Without Producing: How Finance Exploits Us All. London, 2013. 304 p.

REFERENCES

1. Goodhart C. A. E. Problems of Monetary Management: The UK Experience. Papers in Monetary Economics. 1975. Vol. 1. Sydney: Reserve Bank of Australia. Pp. 1–20.
2. Kuznets S. National Income, 1929–1932. Senate Document No. 124. Washington, 1934.
3. Kennedy R. F. Remarks at the University of Kansas. March 18. 1968.

4. Stiglitz J. E., Sen A., Fitoussi J.-P. *Mismeasuring Our Lives: Why GDP Doesn't Matter: Report of the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*. Moscow, 2016. 210 p.
5. Strathern M. "Improving Ratings": Audit in the British University System. *European Review*. 1997. Vol. 5. No. 3. Pp. 305–321.
6. Müller D. *The Tyranny of Metrics: How the Obsession with Numbers Threatens Education, Healthcare, Business, and Government*. Transl. from English. Moscow, 2019. 266 p.
7. Mazzucato M. *The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy*. Transl. from English. Moscow, 2020. 352 p.
8. Ataev A. M. On the Issue of Assessing Social Progress and Sustainable Development. *Voprosy Statistiki*. 2016. No. 11. Pp. 37–44.
9. Alieva A. R., Nikamagomedov Sh. M. Macroeconomic Indicators of Economic Growth and Their Impact on State Financial Policy. *The Eurasian Scientific Journal*. 2024. Vol. 16. No. 5.
10. Zolov O. N., Matnenko N. N. Problems of Using GDP as an Indicator for Assessing Socio-Economic Development Efficiency. *Issues of Economics and Management*. 2019. No. 5 (21). Pp. 1–6.
11. Bobylev S. N., Kudryavtseva O. V., Solovyova S. V., Sitkina K. S. Indicators of Environmentally Sustainable Development: A Regional Dimension. *Economy of Region*. 2020. Vol. 16. Issue 3. Pp. 685–699.
12. Molokanov V. M. Problems of Using GDP as an Indicator of Socio-Economic Development of Society. *Management Issues*. 2019. No. 5 (60). Pp. 178–188.
13. Katasonov V. Yu. The Russian Economy in the Distorted Mirror of GDP. Official website of the S. F. Sharapov Russian Economic Society. URL: <https://reosh.ru/valentin-katasonov-rossijskaya-ekonomika-v-krivom-zerkale-vvp.html/> (date of access: 25.02.2026).
14. Katasonov V. Yu. GDP — A Broken Compass of the Economy. Official website of the S. F. Sharapov Russian Economic Society. URL: <https://reosh.ru/valentin-katasonov-vvp-slomannyj-kompas-ekonomiki.html/> (date of access: 09.03.2026).
15. Katasonov V. Yu. *The Economy of Lies. Gross Virtual Product and Money «from Heaven»: Collection of Articles*. Moscow, 2020. 461 p.
16. Kabernik V. V. Statistical Traps and Experience in Avoiding Them. *Political Science*. 2024. No. 2. Pp. 237–261.
17. Melnikov V. V. Metrics as Pseudo-Goals of Reforms. *Journal of Institutional Studies*. 2024. Vol. 16. No. 1. Pp. 85–100.
18. Grachev A. V., Borina L. V. A Perspective on the Problem of Staffing in Units of the Russian Ministry of Internal Affairs Through the Prism of Economic Laws and Paradoxes. *Criminological Journal*. 2024. No. 4. Pp. 240–246.
19. Mukha D. V. GDP and National Accounting: History, Current State, and Development Prospects. *Economic Science Today: Collection of Scientific Articles*. Minsk, 2024. Issue 20. Pp. 41–60.
20. Novikov A. V., Novikova I. Ya. GDP as a Value-Based Measure of Economic Volume and an Indicator of Economic Growth. *ECO journal*. 2019. No. 9. Pp. 165–187.
21. Ponomarenko A. N. Historical National Accounts of Russia: 1961–1990. *HSE Economic Journal*. 2000. No. 4. Pp. 505–527.
22. Grozdeva E. A., Klyuchantseva V. N. The Balance of National Economy and the System of National Accounts: Common Features and Differences. *Economics and Management*. 2014. No. 3. Pp. 25–41.
23. Ryabushkin B. T. History of Creation and Development of the Domestic Input-Output Balance and Its Place in Statistics and Macroanalysis. *University Herald*. 2013. No. 17. Pp. 187–192.
24. Lapavistas C. *Profiting Without Producing: How Finance Exploits Us All*. London, 2013. 304 p.

Поступила в редакцию: 23.03.2026.

Принята к печати: 22.06.2026.

УДК 332.055

DOI 10.14258/epb202638

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РЕГИОНА ДЛЯ НАСЕЛЕНИЯ: ФАКТОРЫ И ОЦЕНКА

Т. А. Бельчик, А. Ю. Печкунова

Кемеровский государственный университет (Кемерово, Россия)

Актуальность исследования обусловлена обострением конкуренции между регионами за человеческие ресурсы, как один из важнейших ресурсов и факторов производства. В статье представлены результаты исследования, цель которого — разработать методику оценки привлекательности региона для населения. Представлен обзор литературы по выявлению сущности понятий «имидж региона» и «привлекательность региона». Сформулировано авторское определение понятия «привлекательность региона для населения». На основе анализа результатов исследований других авторов разработана методика оценки привлекательности региона для населения. Оценка складывается из объективных социально-экономических статистических показателей и субъективных показателей, полученных на основе анкетирования взрослого населения соответствующего региона. Всего методика включает 44 показателя (26 статистических и 18 социологических). Каждая группа объединена в три блока: экономический, социальный и демографический. После нормализации всех показателей формируется интегральный показатель, который и характеризует инвестиционную привлекательность региона для населения. Авторами предложен подход к формированию частных и интегрального индексов привлекательности, обеспечивающий сопоставимость межрегиональных различий и анализ динамики. В данном исследовании не использовались весовые коэффициенты для отдельных блоков показателей, но такая возможность предусмотрена. Наличие подобного рода оценки позволяет региональным властям корректировать информационную политику, продвигая лучшие его стороны и характеристики и направляя усилия на повышение тех составляющих оценки, которые в исследуемом периоде показывают ухудшение ситуации.

Ключевые слова: привлекательность региона, имидж региона, рейтингование регионов, методика привлекательности региона.

ATTRACTIVENESS OF THE REGION FOR THE POPULATION: FACTORS AND ASSESSMENT

T. A. Belchik, A. Yu. Pechkunova

Kemerovo State University (Kemerovo, Russia)

The relevance of the study is due to the intensifying competition between regions for human resources, as one of the most important resources and factors of production. The article presents the results of a study aimed at developing a methodology for assessing the attractiveness of a region for the population. A review of the literature on identifying the essence of the concepts of regional image and regional attractiveness is presented. The author's definition of the concept of attractiveness of a region for the population is formulated. Based on the analysis of the research results of other authors, a methodology for assessing the attractiveness of a region for the population has been developed and pilot tested. The assessment consists of objective socio-economic statistical indicators and subjective indicators obtained on the basis of a questionnaire of the adult population of the corresponding region. In total, the methodology includes 44 indicators (26 statistical and 18 sociological). Each group is combined into 3 blocks: economic, social and demographic. After normalization of all indicators, an integral indicator is formed, which characterizes the investment attractiveness of a region for the population. The authors propose an approach to the formation of partial and integral indices of attractiveness, ensuring comparability of interregional differences and analysis of dynamics. This study did not use weighting coefficients for individual indicator blocks, but such a possibility is provided. This type of assessment allows regional authorities to adjust their information policy, promoting its best aspects and characteristics while focusing efforts on improving those assessment components that show deterioration during the study period.

Keywords: Regional attractiveness, regional image, regional ranking, regional attractiveness method.

Введение. Социально-экономическое развитие российских регионов затрагивает все сферы экономики и в целом жизни людей. В условиях усиливающейся межрегиональной конкуренции за инвестиции, человеческие ресурсы, природные богатства большое значение приобретает необходимость обеспечения привлекательного образа региона для населения как для комфортного проживания, так и для самореализации в профессиональной деятельности, а также реализации своих жизненных планов. По сути, привлекательность региона становится ключевым фактором для удержания населения и привлечения людей из других регионов и стран. Отток населения из ряда регионов России создает угрозу для обострения проблемы дефицита кадров, снижения налоговой базы и замедления темпов экономического роста. В этой связи задача повышения привлекательности региона для проживания становится стратегическим направлением государственной региональной политики. Требуется система показателей оценки эффективности управления привлекательностью региона для населения, по которым можно было бы проводить мониторинг. Однако чаще всего в поле зрения находится инвестиционная привлекательность региона и, соответственно, используются методики ее оценки. Исследования, направленные на оценку привлекательности региона для населения, являются фрагментарными и требуют дальнейшего развития этой темы.

Материалы и методы. Цель исследования — разработка методики оценки привлекательности региона для населения и системы ее мониторинга. В эмпирическую базу исследования входят статистические данные Росстата, Кемеровостата, ЕМИСС, данные пилотажного анкетного опроса населения.

Результаты. Ключевыми категориями в управлении конкурентными преимуществами регионов являются понятия «привлекательность региона» и «имидж региона (территории)». Это близкие, но все же разные понятия. Имидж территории связывают с набором ощущений, неких образов и даже эмоционально окрашенных представлений о территории [1]. Т. В. Бабкина и Т. П. Колесникова [2] указывают на то, что в имидже отражается промышленное развитие, финансовые показатели и социальная сфера. Д. Н. Замятин [3] определяет связь, соотношение между образами, которые формируют имидж региона. О. А. Аршинцева [4] исходит при определении имиджа региона из взаимодействия двух групп факторов — абсолютных (географическое положение, природные и трудовые ресурсы, научный потенциал и др.) и относительных (институциональные мероприятия с целью привлечения внимания к региону). Некоторые иссле-

дователи подчеркивают возможность целенаправленного формирования имиджа территории путем воздействия на потребителей [5]. Маркетологи рассматривают имидж региона как маркетинговый инструмент экономического развития территории. И. Ф. Печеркина [6] выделяет следующие виды привлекательности территории: туристическая, инвестиционная привлекательность для населения, привлекательность регионального продукта. Привлекательность может формироваться для каждого человека под воздействием его личных качеств. В своих представлениях он опирается на личный опыт, на информацию, которую он получает из различных источников. Могут формироваться целые группы, для которых привлекательность территории формируется через общие факторы. В этом смысле Н. И. Голубченко в работе [7] выделяет следующие группы: туристы, мигранты, инвесторы и местное население. Привлекательность региона для населения может рассматриваться как привлекательность для проживания или социальная привлекательность. В зависимости от местонахождения субъекта восприятия относительно территории выделяют внешний и внутренний имидж территории.

Наряду с изучением сущности понятия «имидж региона» большое количество исследователей обращаются к понятию «привлекательность региона» и также пытаются его структурировать, описывать взаимосвязи между внутренними элементами и устанавливать внешние связи. Так, выделяют следующие факторы привлекательности региона [8]: географические, экономические, социальные, технологические, культурные и политические. Для обеспечения привлекательности региона для населения необходимо создание моделей привлекательности, знание факторов, в большей или меньшей степени на нее влияющих, и проводимые в регионе решения, мероприятия оценивать через подобные модели [9]. На моделировании данных процессов настаивает и Е. М. Мыльников с коллегами [10]. Их модель привлекательности включает в себя следующие составляющие: технологическая, культурная, туристическая, социальная, политическая, географическая, исключительная, экономическая. Подобную многофакторную модель предлагают и другие авторы [11]. Наиболее сложная задача при оценке привлекательности региона — разработать систему количественных и качественных показателей. Однако сама по себе система мониторинга показателей не решает проблему обеспечения привлекательности. Необходимо включать в модель такие показатели, которые были бы направлены на обеспечение стратегических конкурентных преимуществ региона.

Значительная часть работ посвящена оценке инвестиционной привлекательности региона. При принятии решения инвестор осуществляет многокритериальную оценку объекта инвестирования, рассматривая множество параметров, среди которых: динамика капитала, уровень инфляции, стабильность политической и социальной среды, экономическое положение, качество человеческих ресурсов и их достаточность. Поэтому и методики оценки инвестиционной привлекательности появляются разные. Исследователи зачастую пытаются выделить какой-то один основополагающий фактор. Например, Д. А. Шиманова считает решающим фактором «развитую инфраструктуру» [12]. Другая часть исследователей все же пытается учитывать целый комплекс факторов. Поскольку инвестиционная

привлекательность является не только функцией формального рейтинга, но и результатом информированности инвесторского сообщества, органы регионального управления могут применять активные методы ее повышения. К ним относятся целенаправленное продвижение территории как перспективной площадки для капиталовложений, а также системная информационная поддержка ключевых инвестиционных проектов, что в совокупности формирует благоприятный инвестиционный имидж региона. Кроме того, региональное правительство может непосредственно участвовать в реализации крупнейших проектов, реализуемых на территории региона. В таблице 1 представлены ключевые различия понятий имиджа и привлекательности региона, выявленные авторами.

Таблица 1

Ключевые различия понятий «имидж» и «привлекательность региона»

Критерий	Имидж региона	Привлекательность региона
Сущность	Субъективное восприятие и образ, существующий в сознании	Совокупность объективных условий и конкурентных преимуществ
Основные факторы	PR, маркетинг, СМИ, культурные стереотипы, история	Состояние экономики, качество инфраструктуры, законодательство, уровень жизни
Воздействие	Формирует репутацию и стереотипы, влияет на осведомленность	Побуждает к практическим действиям (инвестиции, переезд, туризм)

Источник: составлено авторами.

Одним из инструментов оценки привлекательности региона является рейтингование регионов. Оно представляет собой процедуру системного упорядочивания территориальных образований на основе определенных критериев. В качестве основания для сравнения может выступать как единый количественный показатель, так и совокупность параметров, сведенных в интегральный индекс. Данный метод является одним из наиболее эффективных инструментов анализа, поскольку обеспечивает наглядность и сопоставимость при оценке ключевых характеристик территории: ее потенциала для постоянного проживания, ведения предпринимательской деятельности и осуществления капиталовложений. Сущность рейтинга заключается в том, чтобы на основе выбранной системы показателей (порой очень разнородных) собрать их в упорядоченную оценочную шкалу. На практике применяются три базовых подхода:

- индексный (интегральный) метод — формирование сводного индекса через нормализацию показателей и их агрегирование (взвешенная сумма или геометрическое среднее);
- многокритериальные методы — для учета экспертных предпочтений и построения рангов при многопараметрической оценке;

— статистические методы (факторный и кластерный анализ) — для сокращения размерности, получения объективных весов и группировки однородных территорий. Выбор метода определяется целями исследования, доступностью данных и требуемой прозрачностью методики.

В настоящее время в России получили распространение методика Л. Гохберга [13], рейтинг инвестиционной привлекательности регионов ЭкспертРА [14]. Разработанные разными авторами методики имеют схожие сложности: наличие достоверной полной и актуальной информации, возможности получения экспертных мнений и заключений, агрегирование разнородных показателей.

Изучив опыт, изложенный в научной литературе, авторами предложена оригинальная методика. Оценка привлекательности региона для населения требует комплексного подхода, включающего как объективные статистические показатели, так и субъективные оценки, полученные на основе опроса населения. Разделение этих показателей на блоки обеспечивает согласованность структуры данных и позволяет формировать интегральную модель, отражающую как реальные условия жизни, так и их восприятие населением.

В предлагаемой методике применяется интегральный (индексный) метод, направленный на получение сводного индекса привлекательности региона.

Интегральный метод основан на построении сводного показателя (индекса), который отражает уровень привлекательности региона для населения. Он объединяет множество отдельных характеристик в один числовой результат, удобный для сравнения одного региона в динамике и сравнительного анализа разных регионов.

Предлагаемая авторами методика оценки привлекательности региона для населения посредством использования сводного интегрального показателя включает в себя следующие этапы:

1. Формирование системы объективных и субъективных показателей по направлениям. Для оценки привлекательности региона выделены объективные (статистические данные) и субъективные показатели (опрос населения), которые, в свою очередь, разделены на следующие блоки, представленные в таблице 2.

Таблица 2

Объективные и субъективные показатели оценки привлекательности региона

Блок	Группы показателей	Показатели
Экономический блок	Объективные показатели	— удельный вес товаров и услуг в общем объеме отгруженных товаров; — уровень безработицы, %; — среднедушевые доходы населения, руб.; — валовой региональный продукт (ВРП) на душу населения, руб.
	Субъективные показатели	— удовлетворенность уровнем заработной платы; — оценка возможности трудоустройства и качества рабочих мест; — оценка материального положения семьи; — оценка перспектив экономического развития региона
Социальный блок	Объективные показатели	— количество пассажирских автобусов, шт.; — коэффициент фондов; — количество собственных легковых автомобилей на 1000 человек, шт.; — обеспеченность детей дошкольного возраста местами в организациях на 1000 детей; — площадь жилых помещений на 1000 человек, кв. м; — объем средств, направленных на оказание мер социальной поддержки населения, тыс. руб.; — величина прожиточного минимума, руб.
	Субъективные показатели	— удовлетворенность качеством и доступностью транспортных услуг; — оценка доступности детских садов и социальных учреждений; — оценка качества городской среды и жилищных условий; — удовлетворенность системой социальной поддержки; — удовлетворенность качеством и доступностью медицинских услуг; — оценка экологической ситуации в регионе.
Демографический блок	Объективные показатели	— число разводов на 1000 человек; — естественная убыль населения; — миграционная убыль в пределах регионов РФ, чел.
	Субъективные показатели	— оценка намерения мигрировать (остаться/переехать) в ближайшие 3–5 лет; — оценка благоприятности региона для создания семьи и долгосрочного проживания; — восприятие качества жизни и безопасности

Источник: составлено авторами.

2. Определение весовых коэффициентов.

На данном этапе каждому показателю присваивается весовой коэффициент в зависимости от его значимости. В данном случае подразумевается использование экспертных оценок для объективных показателей и ранжирование важности вопросов в опросе населения — для субъективных.

Помимо определения весовых коэффициентов на данном этапе объективные показатели разделяются на стимулирующие и дестимулирующие. Такое разделение необходимо для дальнейшей нормализации показателей.

3. Формирование выборки для проведения опроса. Правильное формирование выборки обеспечивает достоверность интегральной оценки привлекательности. Для проведения опроса используется стратифицированная выборка, страты которой формируются по следующим критериям:

- пол;
- возраст;
- уровень образования;
- тип населенного пункта (город, село/поселок);
- занятость.

Стратификация позволяет учесть разнообразие социальных групп населения региона.

На следующем этапе определяется размер выборки по формуле 1:

$$n = \frac{Z^2 p(1-p)}{e^2}, \quad (1)$$

где Z — коэффициент доверия; P — предполагаемая доля мнения (0,5 при отсутствии предварительных данных); e — допустимая ошибка (обычно 5–7%).

Для регионального исследования минимально достаточный объем выборки составляет от 400 до 1200 респондентов, в зависимости от разнообразия населенных пунктов и требуемой точности результатов.

4. Определение шкал для опроса. Выбор правильной шкалы является критически важным эта-

пом, так как от этого зависит точность измерения субъективных оценок населения и их последующая интеграция в комплексный индекс привлекательности региона.

5. Разработка анкеты для проведения опроса на тему: «Привлекательность региона для населения».

Предложенная авторами анкета разделена на тематические блоки:

- экономический блок;
- социальный блок;
- демографический блок;
- социально-демографические характеристики респондента.

В каждом блоке респонденты оценивают утверждения по 5-балльной шкале, где 1 — полностью не согласен, 5 — полностью согласен.

Таблица 3

Утверждения для опроса по экономическому блоку

№ вопроса	Утверждение	Шкала оценки
1	Я доволен(на) уровнем своей заработной платы	1 2 3 4 5
2	В моем регионе есть возможности для трудоустройства по моей специальности	1 2 3 4 5
3	В регионе преобладают качественные и стабильные рабочие места	1 2 3 4 5
4	Материальное положение моей семьи можно считать устойчивым	1 2 3 4 5
5	Я положительно оцениваю перспективы экономического развития региона	1 2 3 4 5

Источник: составлено авторами.

Таблица 4

Утверждения для опроса по социальному блоку

№ вопроса	Показатель	Шкала оценки
6	Качеством и доступностью общественного транспорта	1 2 3 4 5
7	Доступностью детских садов и социальных учреждений	1 2 3 4 5
8	Качеством городской среды (благоустройство, инфраструктура, чистота)	1 2 3 4 5
9	Качеством жилищных условий (площадь, состояние)	1 2 3 4 5
10	Стоимостью жилья	1 2 3 4 5
11	Системой социальной поддержки населения (льготы, пособия, помощь малоимущим)	1 2 3 4 5
12	Качеством и доступностью медицинских услуг	1 2 3 4 5
13	Экологической ситуацией в регионе (чистота воздуха, воды, озеленение)	1 2 3 4 5

Источник: составлено авторами.

Таблица 5

Утверждения для опроса для демографического блока

№ вопроса	Утверждение	Шкала оценки
14	Я не рассматриваю возможность переезда из региона в ближайшие 3–5 лет	1 2 3 4 5
15	Регион является благоприятным местом для создания семьи	1 2 3 4 5
16	В регионе комфортно жить в долгосрочной перспективе	1 2 3 4 5
17	Я чувствую себя в безопасности в своем населенном пункте	1 2 3 4 5
18	Качество жизни в регионе соответствует моим ожиданиям	1 2 3 4 5

Источник: составлено авторами.

Социально-демографический блок:

- пол: мужской, женский;
- возраст: до 25 лет, 25–34 года, 35–44 года, 45–54 года, 55 лет и старше;
- уровень образования: среднее, среднее профессиональное (СПО);
- высшее (бакалавриат);
- высшее (специалитет/магистратура/аспирантура);
- социально-экономический статус: студент, работник по найму, предприниматель, безработный, пенсионер;
- тип населенного пункта, где проживает респондент: город с населением более 500 тыс. чел., город с населением 50–500 тыс. чел., город с населением до 50 тыс. чел., поселок/пгт/село/деревня.

Блок «Что можно было бы улучшить в вашем населенном пункте». В данном разделе респондентам предлагается отметить направления развития, улучшение которых, по их мнению, могло бы повысить качество жизни в населенном пункте проживания и, соответственно, сделать его более привлекательным для длительного проживания. Респондентам предлагается выбрать из предложенных факторов (один или несколько), которые могут способствовать улучшению ситуации в регионе.

6. Нормализация данных, позволяющих привести показатели к единой шкале. Она дает возможность привести все показатели к единой шкале, что необходимо для интеграции объективных и субъективных данных в сводный индекс. Без нормализации показатели с разными единицами измерения (рубли, проценты, количество объектов, баллы опроса) нельзя корректно суммировать и сравнивать.

Для стимулирующих объективных показателей (значения которых интерпретируются «чем выше, тем лучше»), например, таких как доходы населения, площадь жилья и т. д., используется формула min-max нормализации (формула 2):

$$X'_i = \frac{X_i - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}}, \quad (2)$$

где X'_i — нормализованное значение показателя i в диапазоне $[0,1]$;

X_i — фактическое значение показателя i для региона;

$X_{\min}$ — минимальное значение показателя среди всех регионов;

$X_{\max}$ — максимальное значение показателя среди регионов.

Для дестимулирующих объективных показателей (значения которых интерпретируются «чем ниже, тем лучше»), например, таких как уровень безработицы, коэффициент фондов и т. д., ис-

пользуется обратная нормализация max-min (формула 3):

$$X'_i = \frac{X_{\max} - X_i}{X_{\max} - X_{\min}}, \quad (3)$$

где X'_i — нормализованное значение показателя i в диапазоне $[0,1]$, где 1 соответствует наилучшему состоянию;

X_i — фактическое значение показателя i для региона;

$X_{\min}$ — минимальное значение показателя среди всех регионов;

$X_{\max}$ — максимальное значение показателя среди регионов.

Нормализация субъективных показателей, полученных по результатам опросов, проводится по формуле 4:

$$X'_i = \frac{B_i - B_{\min}}{B_{\max} - B_{\min}}, \quad (4)$$

где X'_i — нормализованное значение показателя включения в интегральный индекс;

B_i — балл респондента по шкале;

$B_{\min}$ — минимальное возможное значение шкалы;

$B_{\max}$ — максимальное возможное значение шкалы.

Нормализация показателей по единой шкале позволяет устранить различия в единицах измерения и обеспечивает сопоставимость объективных и субъективных данных. Применение прямой и обратной min-max нормализации делает возможным преобразование всех показателей в диапазон от 0 до 1. Использование весовых коэффициентов внутри каждого блока и на уровне интегрального индекса обеспечивает дифференцированный учет значимости отдельных характеристик, а также учитывает экспертные оценки.

7. Расчет частных индексов по блокам показателей и формирование итогового индекса привлекательности. Для построения комплексного интегрального индекса привлекательности региона используется подход с предварительным расчетом частных индексов для каждого блока показателей. Это позволяет учитывать особенности различных аспектов и облегчает интерпретацию результатов.

Формула 5 для расчета частного индекса определенного блока показателей представлена ниже:

$$I_a = \sum_{i=1}^{n_a} w_i * X'_i, \quad (5)$$

где I_a — частный индекс блока (экономического, демографического или социального);

w_i — весовой коэффициент показателя i внутри блока ($\sum_{i=1}^{n_a} w_i = 1$);

n_a — количество показателей в блоке;
 X'_i — нормализованное значение показателя i блока.

Расчет частных индексов для каждого блока и последующее формирование интегрального индекса привлекательности региона позволяют не только определить общее положение региона, но и выявить сильные и слабые стороны развития. Такой подход дает возможность анализировать структуру привлекательности, выявлять проблемные направления и формулировать рекомендации для региональной политики.

Формула 6 расчета частного индекса используется для каждого блока показателей, после чего рассчитывается общий интегральный индекс привлекательности региона (формула 6):

$$I_{\text{рег}} = \sum_{a=1}^B W_a * I_a. \quad (6)$$

где $I_{\text{рег}}$ — интегральный индекс привлекательности региона;

I_a — частный индекс блока;

W_a — вес блока в общем индексе блока

$$\left(\sum_{a=1}^B W_a = 1 \right);$$

B — количество блоков.

8. Классификация региона по уровню привлекательности. После расчета общего интегрального индекса можно произвести ранжирование региона по уровню привлекательности (табл. 6)

Таблица 6

Интерпретация результатов значения индекса привлекательности

Значение индекса	Уровень привлекательности
0,75–1,00	Высокий
0,50–0,74	Средний
0,25–0,49	Низкий
0,00–0,24	Крайне низкий

Источник: составлено авторами.

Заключение. Предложенная методика оценки привлекательности региона для населения представляет собой комплексный многоуровневый подход, объединяющий объективные статистические данные и субъективные оценки жителей. Такой

подход позволяет получить всестороннее представление о социально-экономической ситуации в регионе и выявить ключевые факторы, влияющие на миграционное поведение и качество жизни населения.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Важенина И. С., Важенин С. Г. Имидж и репутация как стратегические составляющие нематериальных активов территории // Экономика региона. 2010. №3. С. 95–103.
2. Бабкина Т. В., Колесникова Т. П. Теоретические аспекты оценки конкурентоспособности региона как составляющей его имиджа // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12. №2. С. 835–846.
3. Замятин Д. Н. Географические образы в гуманитарных науках // Человек. 2000. №5. С. 81–88.
4. Аршинцева О. А. Регион, имидж, историко-культурное наследие в современных отечественных концепциях // Дневник Алтайской школы политических исследований. 2024. №40. С. 30–37.
5. Бачерикова М. Л., Романова И. М. Имидж территории: понятийно-терминологическая систематизация // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2017. №1–3 (49). С. 369–384.
6. Печеркина И. Ф., Шуилова Ю. А. Маркетинговый подход к исследованию имиджа региона // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2020. Том 6. №1. С. 281–300.
7. Голубченко С. И. Привлекательность Сахалинской области: место среди регионов России и структура // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2023. Т. 8. №1. С. 83–92.
8. Акимов О. Е., Волков С. К., Ефимов Е. Г. Привлекательность российских территорий: оценка мнений центениалов // Мониторинг общественного мнения: социальные и экономические перемены. 2021. №4. С. 384–404.

9. Вельгош Н. З., Сивош О. С., Змияк С. С. Инвестиционная привлекательность как фактор динамичного развития региона // Ученые записки Крымского федерального университета им. В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2021. № 4. С. 3–12.
10. Мыльникова Е. М., Нагибина Н. П., Якупова О. В. Модель привлекательности территории — «многоугольник территориальной привлекательности» // Экономические отношения. 2019. Т. 2. № 9. С. 1321–1328.
11. Митяков С. Н., Мурашова Н. А. Мониторинг привлекательности регионов как инструмент обеспечения кадровой безопасности // Развитие и безопасность. 2023. № 3. С. 102–114.
12. Шиманова Д. А., Викторова Н. Г. Инвестиционная и инновационная привлекательность региона: содержание, связанные категории // Вестник Академии знаний. 2025. № 1 (66). С. 584–589.
13. Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. Выпуск 8 / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, С. В. Бредихин и др.; под ред. Л. М. Гохберга. М., 2023. 260 с.
14. Рейтинг инвестиционной привлекательности регионов России // ЭкспертРА. 2019. URL: <http://www.raexpert.ru/> (дата обращения: 14.11.2025).

REFERENCES

1. Vazhenina I. S., Vazhenin S. G. Image and Reputation as Strategic Components of a Territory's Intangible Assets. *Regional Economy*. 2010. No. 3. Pp. 95–103.
2. Babkina T. V., Kolesnikova T. P. Theoretical Aspects of Assessing a Region's Competitiveness as a Component of Its Image. *Economy, Entrepreneurship and Law*. 2022. Vol. 12. No. 2. Pp. 835–846.
3. Zamyatin D. N. Geographical Images in the Humanities. *Man*. 2000. No. 5. Pp. 81–88.
4. Arshintseva O. A. Region, Image, Historical and Cultural Heritage in Modern Domestic Concepts. *Diary of the Altai School of Political Research*. 2024. No. 40. Pp. 30–37.
5. Bacherikova M. L., Romanova I. M. Territory Image: Conceptual and Terminological Systematization. *Regional Economics and Management: Electronic Scientific Journal*. 2017. No. 1–3 (49). Pp. 369–384.
6. Pecherikina I. F., Shumilova Yu. A. Marketing Approach to the Study of Regional Image. *Bulletin of Tyumen State University. Socioeconomic and Legal Research*. 2020. Vol. 6. No. 1. Pp. 281–300.
7. Golubchenko S. I. Attractiveness of Sakhalin Oblast: Place among Russian Regions and Structure. *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences*. 2023. Vol. 8. No. 1. Pp. 83–92.
8. Akimov O. E., Volkov S. K., Efimov E. G. Attractiveness of Russian Territories: Assessing Centennials' Opinions. *Public Opinion Monitoring: Social and Economic Changes*. 2021. No. 4. Pp. 384–404.
9. Vel'gosh N. Z., Sivosh O. S., Zmiyak S. S. Investment Attractiveness as a Factor in the Dynamic Development of a Region. *Scientific Notes of the Crimean Federal University named after V. I. Vernadsky. Economics and Management*. 2021. No. 4. Pp. 3–12.
10. Myl'nikova E. M., Nagibina N. P., Yakubova O. V. Territory Attractiveness Model: "Polygon of Territorial Attractiveness". *Economic Relations*. 2019. Vol. 2. No. 9. Pp. 1321–1328.
11. Mityakov S. N., Murashova N. A. Monitoring the Attractiveness of Regions as a Tool for Ensuring Personnel Security. *Development and Security*. 2023. No. 3. Pp. 102–114.
12. Shimanova D. A., Viktorova N. G. Investment and Innovation Attractiveness of a Region: Contents and Related Categories. *Bulletin of the Knowledge Academy*. 2025. No. 1 (66). Pp. 584–589.
13. Rating of innovative development of constituent entities of the Russian Federation. Issue 8 / V. L. Abashkin, G. I. Abdrakhmanova, S. V. Bredikhin, et al.; edited by L. M. Gokhberg. Moscow, 2023. 260 p.
14. Investment Attractiveness Ranking of Russian Regions. *ExpertRA*. 2019. URL: <http://www.raexpert.ru/> (date of access: 14.11.2025).

Поступила в редакцию: 29.01.2026.

Принята к печати: 22.05.2026.

УДК 332.142

DOI 10.14258/epb202639

ЦЕЛИ ИННОВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИХ ФОРМУЛИРОВКЕ (НА ПРИМЕРЕ НОВОСИБИРСКОЙ ОБЛАСТИ)

А. А. Вандакуров

Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»
(Новосибирск, Россия)

В настоящей статье рассмотрена тема государственной инновационной политики: ее цели и их формулировки в практике регионального управления (на примере Новосибирской области). Значимость стимулирования и поддержки инновационной деятельности определяется тем, что именно инновации определяют долгосрочные преимущества стран и регионов, их стратегическую конкурентоспособность. А вопрос целеполагания является одним из принципиальных, поскольку управленческие воздействия органов государственной власти на инновационные процессы должны носить целенаправленный характер.

В работе нами предложена «иерархия» целей государственной и региональной инновационной политики. С точки зрения государственного и регионального управления конечной целью инновационной политики является повышение качества и уровня жизни населения территории посредством достижения промежуточных целей — экономического роста, улучшения основных социально-экономических показателей развития, импортозамещения. А непосредственной целью (основной задачей) — развитие инновационной активности, инновационных предприятий и отраслей. Также рассмотрены пробелы и противоречия в формулировке целей инновационной политики в нормативных документах, определяющих стратегические вопросы инновационной политики в Новосибирской области.

Ключевые слова: региональная инновационная политика, цели государственной инновационной политики, Новосибирская область.

OBJECTIVES OF INNOVATION POLICY: THEORETICAL ASPECTS AND PRACTICAL APPROACHES TO THEIR FORMULATION (USING THE NOVOSIBIRSK REGION AS AN EXAMPLE)

A. A. Vandakurov

Novosibirsk State University of Economics and Management (Novosibirsk, Russia)

This article examines the topic of state innovation policy, its goals and their formulation in regional governance practices (using the Novosibirsk Region as an example). The importance of stimulating and supporting innovation is determined by the fact that innovation determines the long-term advantages of countries and regions, their strategic competitiveness. The issue of goal setting is one of the fundamental ones, since the management influence of government bodies on innovation processes must be purposeful.

The published article proposes a “hierarchy” of goals for state and regional innovation policy. From the point of view of state and regional governance, the ultimate general goal of innovation policy is to improve the quality and standard of living of the territory's population by achieving intermediate goals — economic growth, improvement of key socio-economic development indicators, import substitution. And the immediate goal is the development of innovative activity, innovative enterprises and industries. The article also examines gaps and contradictions in the formulation of innovation policy objectives in regulatory documents defining strategic issues of innovation policy in the Novosibirsk region.

Keywords: regional innovation policy, objectives of state innovation policy, Novosibirsk Region.

Введение. Инновационная деятельность предполагает создание новых товаров, технологий, процессов, механизмов, а также новейших систем обучения персонала, методов управления и т. д. Органы управления любого государства заинтересованы в инновационной активности хозяйствующих субъектов на своей территории. Кроме непосредственного эффекта в виде увеличения налоговых поступлений и объемов производства, создания рабочих мест, инновационная экономика обеспечивает долгосрочные конкурентные преимущества предприятий, отраслей, регионов, стран, что становится важнейшим фактором стратегического развития. Поддержка инновационной деятельности хозяйствующих субъектов, стимулирование взаимодействия бизнеса, научных учреждений, венчурных предприятий осуществляется в рамках реализации государственной инновационной политики как на уровне страны в целом, так и на уровне ее отдельных субъектов (регионов).

Актуальность создания благоприятных условий для активизации инновационной деятельности отмечается в значительном числе исследований (например, В. И. Бывшев [1, с. 17]). Особенно важным становится развитие, модернизация инновационной политики государства и регионов в условиях глобальной нестабильности, которая наблюдается уже достаточно длительное время, внешних вызовов для российской экономики. Указанное тоже подчеркивается многими исследователями (П. С. Селезнев [2, с. 3], В. И. Бывшев [3, с. 74], С. А. Растегаев [4, с. 189] и др.). Заметим, что и в странах рыночной экономики инновационное лидерство во многом связано с системой государственной поддержки и стимулирования инновационной деятельности (к таким выводам приходит, в частности, В. В. Боджаева [5, с. 12], ряд других исследователей).

Итак, государственное стимулирование инновационных процессов в экономике является неотъемлемым свойством осуществления государственной политики практически в любой стране в современных условиях. И как любой управленческий процесс, оно имеет определенные цели и задачи. Причем вопрос целеполагания является особенно актуальным, так как определяет конечные результаты, которые мы хотим получить на основании управленческих воздействий на инновационную сферу и оценить эффективность подобной деятельности.

Поскольку как в теоретической литературе, так и в практике государственного и региональ-

ного управления встречаются различные подходы к определению целей региональной инновационной политики, целью настоящей статьи является формирование определенного «дерева целей» их иерархии (конечная, промежуточные цели, непосредственные задачи). Также на примере Новосибирской области (региона, являющегося одним из лидеров инноваций в РФ) проведен критический анализ отражения целей региональной инновационной политики в нормативно-правовых актах Новосибирской области, регулирующих ее формирование и осуществление.

Для достижения целей исследования в статье осуществлен анализ литературы, использованы общенаучные методы наблюдения, группировки, сравнения, обобщения, классификации, системный подход.

Результаты и обсуждение. Стимулирование инновационной активности, поддержка инновационной деятельности — одна из важнейших областей приложения усилий государственного управления как на уровне страны, так и ее регионов. Собственно, развитие инновационной активности, инновационных предприятий и отраслей можно обозначить в качестве одной из значимых задач государственной политики. Однако, полагаем, подобное развитие будет являться именно задачей (непосредственной целью) инновационной политики, которая занимает свое место на «нижнем уровне» в «иерархии целей», являясь непосредственной целью (основной задачей) в рамках достижения конечных и промежуточных целей.

Для определения конечных целей, на наш взгляд, стоит рассматривать инновационную политику как значимую составляющую государственной и региональной социально-экономической политики в целом. Так, согласно определению Е. В. Ерохиной, «государственная инновационная политика представляет собой часть государственной социально-экономической политики...» [6, с. 61].

Конечная цель государственной и региональной политики — это повышение качества и уровня жизни населения. Согласно статье 7 Конституции Российской Федерации, «Российская Федерация — социальное государство, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека»¹. Соответственно, конечная цель инновационной политики государства и его административных субъектов совпадает с основной целью государственной политики в целом и заключается в повышении уровня и качества жизни населения стра-

¹ Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 г. в ред. федер. конст. законов от 4 октября 2022 г. № 5-ФКЗ, № 6-ФКЗ, № 7-ФКЗ, № 8-ФКЗ. URL: <http://www.constitution.ru/10003000/10003000-3.htm/> (дата обращения: 12.01.2026).

ны (региона). Через реализацию основной задачи (непосредственной цели) инновационной политики, а именно посредством стимулирования инновационной активности хозяйствующих субъектов различных отраслей экономики (особенно ее наукоемких секторов) создаются условия для экономического роста (увеличения показателей валового внутреннего и валового регионального продуктов, создания новых рабочих мест, увеличения налоговых поступлений в бюджет и т.д.). Тем самым (при рациональном осуществлении инновационной политики) достигается и повышение качества и уровня жизни в регионах и стране в целом.

Подобная нацеленность государственной и региональной инновационных политик на повышение уровня социально-экономического развития региона и, как следствие, удовлетворенности ка-

чеством жизни его жителей, отмечается многими исследователями (например, Е. В. Ковешникова [7, с. 7], А. М. Балашов [8, с. 37]).

Таким образом, анализ теоретических подходов к целеполаганию в государственном и региональном управлении позволяет, на наш взгляд, заключить, что конечной целью инновационной политики является повышение качества и уровня жизни населения территории посредством достижения промежуточных целей — экономического роста, улучшения основных социально-экономических показателей. А непосредственной целью (основной задачей) — стимулирование и поддержка инновационной активности, развитие инновационных предприятий и отраслей. На наш взгляд, «иерархию» целей инновационной политики можно представить графически (рис.).

Конечная цель (совпадает с основной целью государственной политики в целом)	Повышение уровня и качества жизни населения страны (региона)
Основная цель	Создание более благоприятных условий для экономического роста, улучшения значимых социально-экономических факторов, повышения конкурентоспособности региона (страны), импортозамещения
Непосредственная цель (основная задача)	Развитие инновационной активности, инновационных предприятий и отраслей, инновационной экономики региона и государства в целом

Цели государственной и региональной инновационной политики.

Источник: составлено автором

Представленный подход соответствует и федеральному законодательству. Так, согласно Федеральному закону «О науке и государственной научно-технической политике» (ст. 16.1), государственная поддержка инновационной деятельности осуществляется «в целях модернизации российской экономики, обеспечения конкурентоспособности отечественных товаров, работ и услуг на российском и мировом рынках, улучшения качества жизни населения»².

Рассмотрим, как формулируются цели инновационной политики на региональном уровне на примере Новосибирской области.

Новосибирская область обладает значительным научно-исследовательским и инновационным

потенциалом, что подтверждается многими профильными рейтингами (например, Ассоциации инновационных регионов России³ и Высшей школы экономики⁴).

Именно инновационный потенциал Новосибирской области является одним из конкурентных преимуществ региона, его сильной стороной. Новосибирск исторически обладает мощным научно-образовательным комплексом и развитой промышленностью. Это отмечается и в значительном числе публикаций (М. И. Ананич [9, с. 7] и др.).

В связи с высокой значимостью инновационной деятельности для более целенаправленного ее стимулирования и поддержки в регионе в 2018 году было создано профильное ведомство — Министер-

² Федеральный закон от 23.08.1996 г. № 127-ФЗ (в редакции от 08 августа 2024 г.) «О науке и государственной научно-технической политике». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_11507/ (дата обращения: 12.01.2026).

³ Региональная шкала развития инноваций, 2024 год: Агентство инновационного развития России (АИРР). URL: https://i-regions.ru/reiting/regionalnyy-indeks-razvitiya-innovatsiy-i-index/I_Scale_2024.pdf/ (дата обращения: 12.01.2026).

⁴ Рейтинг инновационного развития субъектов РФ, 10 выпуск 2025: НИУ «Высшая школа экономики». URL: <https://issek.hse.ru/news/1068199937.html/> (дата обращения: 12.01.2026).

ство науки и инновационного развития Новосибирской области. С 2019 года и по настоящее время действует государственная программа «Научно-технологическое развитие Новосибирской области»⁵ (первоначальное название «Стимулирование научной, научно-технической и инновационной деятельности в Новосибирской области»), которая стала основным инструментом региональной инновационной политики.

Следует отметить существенное увеличение объемов финансирования мероприятий данной программы с 1,0 млрд руб. в 2022 году до 1,4 млрд руб. в 2023 и более 2,7 млрд руб. — в 2024. Значительная часть средств расходовалась как на значимые инфраструктурные проекты в области инноваций («Развитие Технопарка Новосибирского Академгородка на площадке по ул. Инженерной» на сумму более 1,77 млрд руб.), а также на стимулирование инновационной активности посредством предоставления субсидий субъектам инновационной деятельности на конкурсной основе (более 0,5 млрд руб.), другие направления стимулирования инновационной активности (около 0,5 млрд руб.)⁶.

Концепцию, долгосрочную стратегию путей развития инновационной деятельности в Новосибирской области определяют сразу несколько документов. Среди них — законы Новосибирской области «О политике Новосибирской области в сфере развития инновационной системы» (№ 178-ОЗ) и «О научной деятельности и научно-технической политике Новосибирской области» (№ 17-ОЗ); различные стратегии (социально-экономического развития; инвестиционная и др.), концепции, другие региональные нормативные акты.

Однако несмотря на наличие значительного числа нормативных документов рамочного, концептуального характера, в большинстве из них отсутствует как раз четкое обозначение долгосрочного видения стратегии инновационного развития региона. Кроме того, они часто противоречат друг другу даже в обозначении стратегических целей региональной инновационной политики.

Так, в «профильном» законе Новосибирской области «О политике Новосибирской области в сфере развития инновационной системы» цель ин-

новационной политики фактически сформулирована дважды. В статье 4 это «формирование условий для обеспечения комплексного взаимодействия субъектов инновационной деятельности и содействия развитию интеграционных процессов при осуществлении научно-технической, инновационной и образовательной деятельности», а в статье 5 — «обеспечение высоких темпов экономического роста Новосибирской области за счет интенсификации производства путем эффективного использования научного, научно-технического, образовательного, технологического и кадрового потенциала»⁷.

На наш взгляд, формирование условий и содействие развитию инновационной деятельности — это скорее основная задача, а не цель. Хотя и цель более высокого уровня (влияние на экономический рост) тоже указана. А повышение качества и уровня жизни населения области (конечная цель государственной социально-экономической политики в целом и инновационной политики в частности) вообще не фигурирует среди целей и задач.

Более корректно основные цели указаны в Концепции развития инновационной деятельности в экономике и социальной сфере на территории Новосибирской области. В разделе 2 стратегическая цель обозначена как «устойчивое развитие инновационной системы Новосибирской области для повышения конкурентоспособности экономики и роста качества жизни населения»⁸. На наш взгляд, это конечные цели инновационной политики с точки зрения теории государственного управления. Причем сразу после этой формулировки стратегической цели указывается, что достижение поставленной цели обеспечивается решением ряда задач, среди которых «создание условий для развития отечественного конкурентного рынка инноваций»; «комплексное развитие инновационной инфраструктуры» и т. д. То есть фактически обозначена реализация конечных целей через достижение непосредственных задач инновационной политики — стимулирование инновационной активности, развитие инновационной системы.

Можно утверждать, что в Концепции развития инновационной деятельности в экономике и соци-

⁵ Постановление Правительства Новосибирской области от 31.12.2019 № 528-п (в ред. от 25.11.2025) «Об утверждении государственной программы Новосибирской области „Научно-технологическое развитие Новосибирской области“». URL: <https://docs.cntd.ru/document/465734596/> (дата обращения: 12.01.2026).

⁶ Министерство науки и инновационной политики Новосибирской области: официальный сайт. URL: https://nauka.nso.ru/sites/nauka.nso.ru/wodby_files/files/wiki/2025/04/otchet_o_hode_realizacii_gosudarstvennoy_programmy.xls; <https://nauka.nso.ru/page/210/> (дата обращения: 12.01.2026).

⁷ Закон Новосибирской области от 15 декабря 2007 года № 178-ОЗ (с изменениями на 28 ноября 2024 года) «О политике Новосибирской области в сфере развития инновационной системы». URL: <https://docs.cntd.ru/document/5427702/> (дата обращения: 12.01.2026).

⁸ Распоряжение губернатора Новосибирской области от 19.10.2009 № 254-р «Об утверждении Концепции развития инновационной деятельности в экономике и социальной сфере на территории Новосибирской области» (утратила силу). URL: <https://docs.cntd.ru/document/5434599/titles/EC490U/> (дата обращения: 12.01.2026).

альной сфере на территории Новосибирской области цели инновационной политики отражены более корректно, чем в «профильном» областном законе. Однако указанная Концепция была принята еще в 2009 году и с тех пор ни разу не корректировалась, и в значительной части устарела (а в конце 2014 года и вовсе утратила силу), в отличие от регулярно корректируемого и дополняемого областного закона «О политике Новосибирской области в сфере развития инновационной системы».

Неслучайно в публикациях, касающихся инновационной политики Новосибирской области, подчеркивается, что «в стратегических документах и программах региона очевидно отсутствие согласованности: документы имеют разные цели и задачи» [10, с. 94].

Заметим, что пробелы и противоречия регионального инновационного законодательства проявляются и в других значимых концептуальных вопросах — определении приоритетных направлений инновационной активности. В результате в 2024 году, чтобы определить приоритетные направления научной, научно-технической и инновационной деятельности Новосибирской области, пришлось принимать специальное Постановление, которое так и называется — «Об утверждении приоритетных направлений научной, научно-технической и инновационной деятельности Новосибирской области»⁹.

Попытка систематизировать областное нормативное регулирование стратегических аспектов инновационной политики была предпринята посредством разработки проекта Стратегии инновационного развития Новосибирской области до 2030 года¹⁰ (с момента разработки и до настоящего момента представлен на сайте Министерства образования Новосибирской области — ведомства, в чьей компетенции была инновационная политика региона до 2018 года). Однако проект вызвал обоснованную критику (например, в публикации Н. В. Фадейкиной [11]) и так и не был принят.

В частности, цель инновационной политики в проекте указанной Стратегии (раздел 2) была, на наш взгляд, сформулирована достаточно невяжно — через перечисление целевых задач разного уровня «становление Новосибирской области как центра инноваций и высоких технологий мирового уровня, обеспечивающего динамичный рост экономики и создание благоприятных условий для развития человеческого капитала».

В целом, идея принять единый документ, регулирующий долгосрочное видение и другие стратегические аспекты региональной инновационной политики, достаточно обоснованна. Тем более, они, на наш взгляд, недостаточно отражены в областном законе «О политике Новосибирской области в сфере развития инновационной системы», основном «профильном» региональном нормативном акте.

Заключение. Поддержка инновационных процессов в экономике регионов, государства в целом — важная предметная область государственного и регионального управления, поскольку именно инновации определяют долгосрочные стратегические преимущества. Однако считаем возможным утверждать, что стимулирование инновационной активности, поддержка инновационной деятельности — это непосредственная задача государственной инновационной политики, а не ее конечная цель.

В работе систематизированы подходы к формированию «пирамиды» целей государственной и региональной инновационной политики (конечных, промежуточных, непосредственных). На основании проведенного анализа сформулировано, что конечной целью инновационной политики, так же, как и государственного управления в целом, является повышение качества и уровня жизни населения территории (региона, страны). Достижение конечных целей обеспечивается посредством достижения промежуточных целей, которыми является улучшение основных социально-экономических показателей развития (рост ВВП/ВРП, импортозамещения, создание новых рабочих мест, увеличение налоговой базы, технологическое перевооружение и т. д.). А непосредственной целью (основной задачей) и будет являться развитие инновационной активности, инновационных предприятий и отраслей, которое в конечном итоге и станет способствовать улучшению социально-экономических показателей региона в целом.

В Новосибирской области, которая является одним из регионов-лидеров по инновационному развитию, принято немало документов, формализующих осуществление инновационной политики. Однако, как показал проведенный анализ, цели в них часто не обозначены либо сформулированы в отношении непосредственных задач, а не конечных целей инновационной политики. Кроме того, формулировка целей инновационной политики в разных документах может противоречить друг другу. Считаем целесообразным разработать прин-

⁹ Постановление Правительства Новосибирской области от 12.11.2024 № 514-п «Об утверждении приоритетных направлений научной, научно-технической и инновационной деятельности Новосибирской области». URL: <https://docs.cntd.ru/document/465768906/titles/> (дата обращения: 12.01.2026).

¹⁰ Стратегия инновационного развития Новосибирской области на период до 2030 года (проект). URL: https://minobr.nso.ru/sites/minobr.nso.ru/wodby_files/files/wiki/2017/06/strategiya2030.pdf/ (дата обращения: 12.01.2026).

ципиально новый проект подобной Стратегии инновационного развития Новосибирской области, где будут систематизированы основные составляющие инновационной политики региона и будут четко выделены приоритеты, сформирован «образ будущего» инновационной экономики Новосибир-

ской области, обозначены стратегические пути его достижения, цели и задачи, в том числе на среднесрочную и долгосрочную перспективу. А сама формулировка целей и задач инновационной политики региона будет учитывать их «иерархию» и взаимосвязанность.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бывшев В. И., Писарев И. В., Гришина Д. А. Направления совершенствования деятельности региональных институтов инновационного развития в целях реализации региональной научно-технической и инновационной политики // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2022. Том 20. № 3. С. 16–33. [https://doi.org/10.24147/1812-3988.2022.20\(3\).16-33](https://doi.org/10.24147/1812-3988.2022.20(3).16-33).
2. Селезнев П. С. Инновационная политика современного государства: стратегии, модели, практика: автореф. дис. ... доктора политических наук: 5.1.3. М., 2014. 53 с.
3. Бывшев В. И., Писарев И. В. Региональная научно-технологическая и инновационная политика: стратегическое планирование и нормативно-правовое обеспечение // Journal of Institutional Studies (Журнал институциональных исследований). 2024. Том 16. Вып. 1. С. 73–85. <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2024.16.2.073-085>.
4. Растегаев С. А. Основные тенденции инновационного развития современной экономики России в условиях санкционных процессов и глобальной нестабильности // Региональные проблемы преобразования экономики. 2024. № 10 (168). С. 186–195. <https://doi.org/10.26726/rppe2024v10tmti>.
5. Боджаева В. В. Региональный аспект реализации инновационной политики: автореф. дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05. Кисловодск, 2010. 28 с.
6. Ерохина Е. В. Механизмы реализации государственной региональной политики и достижения мультипликативного инновационного эффекта // Евразийское научное объединение. 2015. № 3 (3). С. 61–64. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_23326314_34837014.pdf / (дата обращения: 02.02.2026).
7. Ковешникова Е. В. Региональная инновационная политика: методы формирования и реализации: автореф. дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05. М., 2010. 24 с.
8. Балашов А. М. Инновационное развитие региона и роль в нем государственно частного партнерства (на примере Новосибирской области) // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Том 10. № 8А. С. 36–50. <https://doi.org/10.34670/AR.2020.44.24.004>.
9. Ананич М. А. Современные вызовы и проблемы научно-технологического и инновационного развития // Интерэкспо: Гео-Сибирь. 2020. Том 8. № 2. С. 3–13. <https://doi.org/10.33764/2618-981X-2020-8-2-3-13>.
10. Малина С. С. Роль субъектов научно-образовательного комплекса в развитии инновационной экономики региона // Сибирская финансовая школа. 2015. № 1 (108). С. 91–95. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_23148895_24763924.pdf / (дата обращения: 02.02.2026).
11. Фадейкина Н. В., Бядовский Т. Т., Малина С. С. О разработке стратегии инновационного развития новосибирской области на период до 2030 года: дискуссионные вопросы // Сибирская финансовая школа. 2017. № 4 (123). С. 3–15. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_30047653_85166757.pdf / (дата обращения: 02.02.2026).

REFERENCES

1. Byvshev V. I., Pisarev I. V., Grishina D. A. Directions for improving the activities of regional institutions for innovative development in order to implement regional scientific, technical and innovation policy. Bulletin of Omsk University. Series "Economics". 2022. Vol. 20. No. 3. Pp. 16–33. [https://doi.org/10.24147/1812-3988.2022.20\(3\).16-33](https://doi.org/10.24147/1812-3988.2022.20(3).16-33).
2. Seleznev P. S. Innovative policy of the modern state: strategies, models, practice: abstract of the dissertation... Doctor of Political Science: 5.1.3. Moscow, 2014. 53 p.
3. Byvshev V. I., Pisarev I. V. Regional scientific, technological and innovation policy: strategic planning and regulatory support. Journal of Institutional Studies. 2024. Vol. 16. Issue 1. Pp. 73–85. <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2024.16.2.073-085>.

4. Rastegaev S. A. The main trends in the innovative development of the modern Russian economy in the context of sanctions processes and global instability. *Regional problems of economic transformation*. 2024. No. 10 (168). Pp. 186–195. <https://doi.org/10.26726/rppe2024v10tmti>.
5. Bodzhaeva V. V. Regional aspect of innovation policy implementation: abstract of dissertation for the degree of candidate of economic sciences: 08.00.05. Kislovodsk, 2010. 28 p.
6. Erokhina E. V. Mechanisms for implementing state regional policy and achieving a multiplier innovation effect. *Eurasian Scientific Association*. 2015. No. 3 (3). Pp. 61–64 URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_23326314_34837014.pdf/ (date of access: 02.02.2026).
7. Koveshnikova E. V. Regional innovation policy: methods of formation and implementation: abstract of a dissertation for the degree of candidate of economic sciences 08.00.05. Moscow, 2010. 24 p.
8. Balashov A. M. Innovative development of the region and the role of public-private partnership in it (on the example of the Novosibirsk region). *Economy: yesterday, today, tomorrow*. 2020. Vol. 10. No. 8A. Pp. 36–50. <https://doi.org/10.34670/AR.2020.44.24.004>.
9. Ananich M. A. Modern challenges and problems of scientific, technological and innovative development. *Interexpo: Geo-Siberia*. 2020. Vol. 8. No. 2. Pp. 3–13. <https://doi.org/10.33764/2618-981X-2020-8-2-3-13>.
10. Malina S. S. The role of subjects of the scientific and educational complex in the development of the innovative economy of the region. *Siberian Financial School*. 2015. No. 1 (108). Pp. 91–95 URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_23148895_24763924.pdf/ (date of access: 02.02.2026).
11. Fadeikina N. V., Byadovsky T. T., Malina S. S. On the development of a strategy for innovative development of the Novosibirsk region for the period up to 2030: controversial issues. *Siberian Financial School*. 2017. No. 4. Pp. 3–15 URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_30047653_85166757.pdf/ (date of access: 02.02.2026).

Поступила в редакцию: 05.02.2026.

Принята к печати: 18.06.2026.

УДК 338.485 (477.62)
DOI 10.14258/epb202640

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ НОВЫХ ВИДОВ ТУРИЗМА В НОВОРОССИИ: РЕСУРСНЫЙ АНАЛИЗ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПРОГНОЗ

Р.Р. Гареев

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова (Москва, Россия)

В статье на основе комплексного ресурсного анализа природного, культурно-исторического и инфраструктурного потенциала регионов Новороссии (Донецкая и Луганская Народные Республики, Запорожская и Херсонская области) выявлены ключевые конкурентные преимущества территории для развития туризма. Показано, что традиционная курортно-пляжная модель не в полной мере соответствует ресурсному профилю макрорегиона, что актуализирует диверсификацию туристского предложения. Автором обоснованы стратегические направления развития новых для региона видов туризма: патриотического (как инструмента социокультурной интеграции), индустриального и постиндустриального (на базе промышленного наследия Донбасса и Приазовья), винно-гастрономического (с опорой на исторические винодельческие традиции юга Херсонской области и Запорожья), событийного и экологического. Разработан поэтапный экономический прогноз роста турпотока и прямых экономических поступлений до 2030 года: от 1,2–1,5 млн человек и 9,6–15 млрд рублей на восстановительном этапе (2026–2030) до 2,5–3 млн человек и 30–45 млрд рублей к 2030 году. Оценен мультипликативный эффект отрасли (коэффициент 2–2,5). Особое внимание уделено инвестиционной привлекательности ключевых ниш туристско-гостиничного сектора (бутик-отели, эко-лоуджи, агроусадьбы, апарт-отели, реконструкция промобъектов, винодельни) с учетом действующих мер государственной поддержки (ТОР, ОЭЗ, налоговые льготы). Сделан вывод, что стратегически оправдан отказ от копирования моделей других южных регионов России в пользу развития уникальных видов туризма, основанных на аутентичности территории, что превращает туризм в драйвер социально-экономической интеграции и устойчивого развития новых субъектов РФ.

Ключевые слова: Новороссия, новые субъекты РФ, туристский потенциал, виды туризма, индустриальный туризм, патриотический туризм, винно-гастрономический туризм, инвестиционная привлекательность, экономический прогноз, региональное развитие.

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF NEW TYPES OF TOURISM IN NOVOROSSIA: RESOURCE ANALYSIS, STRATEGIC DIRECTIONS, AND ECONOMIC FORECAST

R. R. Gareev

Plekhanov Russian University of Economics (Moscow, Russia)

Based on a comprehensive resource analysis of the natural, cultural-historical, and infrastructural potential of the Novorossiia regions (Donetsk and Luhansk People's Republics, Zaporozhye and Kherson regions), this article identifies the key competitive advantages of the territory for tourism development. It is shown that the traditional resort-beach model does not fully correspond to the resource profile of the macro-region, which makes the diversification of the tourism offering relevant. The author substantiates strategic directions for developing new types of tourism for the region: patriotic tourism (as a tool for socio-cultural integration), industrial and post-industrial tourism (based on the industrial heritage of Donbas and the Azov region), wine and gastronomic tourism (drawing on the historical winemaking traditions of southern Kherson and Zaporozhye regions), event tourism, and ecological tourism. A phased economic forecast for the growth of tourist traffic and direct economic revenues until 2030 is developed: from 1.2–1.5 million people and 9.6–15 billion rubles at the recovery stage (2026–2030)

to 2.5–3 million people and 30–45 billion rubles by 2030. The multiplicative effect of the industry (a multiplier of 2–2.5) is assessed. Particular attention is paid to the investment attractiveness of key niches in the tourism and hospitality sector (boutique hotels, eco-lodges, agrotourism estates, apart-hotels, reconstruction of industrial facilities, wineries), taking into account current state support measures (Territories of Advanced Development, Special Economic Zones, tax incentives). It is concluded that strategically abandoning the copying of models from other southern regions of Russia in favor of developing unique types of tourism based on the territory's authenticity transforms tourism into a driver of socio-economic integration and sustainable development of the new constituent entities of the Russian Federation.

Keywords: Novorossiya, new subjects of the Russian Federation, tourism potential, types of tourism, industrial tourism, patriotic tourism, wine and gastronomic tourism, investment attractiveness, economic forecast, regional development.

Введение. Интеграция новых субъектов Российской Федерации — Донецкой и Луганской Народных Республик, Запорожской и Херсонской областей — выдвигает на первый план задачу их комплексного социально-экономического восстановления и устойчивого развития. В этом контексте туристско-рекреационная отрасль, обладающая значительным мультипликативным эффектом и способностью стимулировать смежные сектора экономики, может стать одним из ключевых драйверов позитивных преобразований. Однако традиционные модели, ориентированные на курортно-пляжный отдых, не в полной мере соответствуют специфическому ресурсному профилю всего макрорегиона, известного как Новороссия [1]. Это актуализирует необходимость научного поиска и стратегического планирования, направленного на выявление и реализацию уникального туристского потенциала данных территорий на основе диверсификации предложения и развития новых, нишевых видов туризма.

В научной литературе вопросы развития туризма в постконфликтных и индустриальных регионах активно исследуются. Работы зарубежных авторов, таких как Richard Butler (теория жизненного цикла туристских дестинаций), Gregory Ashworth (наследие и туризм в городах), а также J. John Lennon и M. Foley (темный туризм), предлагают концептуальные основы для анализа потенциала территорий со сложной историей. В отечественной науке проблемы регионального туризма отражены в трудах М. А. Морозова, И. Т. Балабанова, однако специфика новых регионов России, в частности Новороссии, изучена недостаточно. Отдельные аспекты, такие как религиозный или рекреационный туризм в Донбассе, рассматриваются в работах Г. В. Мишечкина, Л. А. Овчаренко, Н. Д. Свиридовой. Однако комплексный ресурсный анализ и стратегическое прогнозирование развития новых видов туризма для всего макрорегиона представлены фрагментарно, что формирует нишу для настоящего исследования.

Цель данной статьи — на основе комплексного ресурсного анализа оценить потенциал и разработать стратегические направления развития новых видов туризма в Новороссии, а также подготовить экономический прогноз их воздействия на региональную экономику.

Задачи исследования включают:

1. Комплексный анализ природного, культурно-исторического и инфраструктурного ресурсного потенциала Новороссии.
2. Определение конкурентных преимуществ и ниши для диверсификации туристского предложения.
3. Выявление приоритетных новых видов туризма для региона.
4. Разработка поэтапного прогноза развития турпотока и его экономический эффект.
5. Оценка инвестиционной привлекательности ключевых направлений в туристско-гостиничном секторе.

В рамках исследования использован комплекс взаимодополняющих методов, выбор которых определялся поэтапными задачами работы и характером анализируемых данных. Так, методы комплексного ресурсного анализа и сравнительного анализа и выявления конкурентных преимуществ являются базовыми для данного исследования. Кроме того, автором применен метод сценарного прогнозирования и экономического моделирования, а также метод анализа инвестиционной привлекательности.

В целом методологическая основа исследования носит прикладной характер и сочетает качественный анализ ресурсов с количественным прогнозированием и инвестиционными расчетами, что соответствует заявленным целям работы.

Результаты исследования. Прежде всего, важно обозначить, что ресурсная база для развития туризма в Новороссии отличается выраженной контрастностью и уникальностью.

Говоря о природных ресурсах, можно отметить, что макрорегион обладает значительным раз-

нообразием: акватория Азовского моря с уникальными мелководными прогреваемыми бухтами; степные ландшафты с элементами заповедников (Аскания-Нова, расположенная в непосредственной близости); каменистые побережья Приазовья; источники минеральных вод [2]. Однако ключевым является не столько рекреационное, сколько символическое значение ландшафтов, сформировавших исторический и экономический облик региона.

Культурно-исторические ресурсы в Новороссии включают, прежде всего, объекты промышленного наследия (шахты, металлургические комбинаты, связанные с историей Донбасса как индустриального сердца страны), объекты с военной историей нескольких эпох (от русско-турецких войн до событий новейшего времени) [3]. Кроме того, это также уникальное этнокультурное наследие: история казачества, греческих поселений в Приазовье и немцев-колонистов.

Важно также отметить, что текущее состояние туристской инфраструктуры новых регионов Российской Федерации требует масштабной модернизации. Транспортная сеть имеет хороший каркас, но нуждается в восстановлении и развитии логистических узлов. Гостиничный фонд представлен преимущественно объектами советского периода и современными городскими отелями, отсутствует развитая сеть средств размещения туристского класса. Данный фактор является ключевым ограничителем, но одновременно открывает возможности для проектирования инфраструктуры «с нуля» под конкретные новые виды туризма.

Учитывая ресурсный анализ, развитие массового пляжного туризма является перспективным лишь для отдельных прибрежных территорий. Стратегическая ниша заключается в диверсификации через новые виды туризма, опирающиеся на уникальное наследие и геополитическое положение.

Далее рассмотрим наиболее перспективные виды туризма для Новороссии и определим их инвестиционную привлекательность.

1. *Патриотический туризм* [4]. Так как регион является эпицентром исторических событий, сформировавших современную политическую карту мира, то существует перспектива сформировать устойчивый спрос на «туризм мест силы». Возможно создание тематических кластеров и маршрутов, объективно и комплексно раскрывающих историю края в контексте отечественной истории, с акцентом на героические страницы. Развитие данного направления будет способствовать патриотическому воспитанию и удовлетворению познавательного интереса российских граждан.

2. *Индустриальный и постиндустриальный туризм*. Промышленный потенциал Донбасса и Приазовья — это не только экономический актив, но и уникальный туристский ресурс [5]. Развитие индустриального туризма (посещение действующих высокотехнологичных предприятий после реконструкции) и урбан-туризма с осмотром объектов промышленной архитектуры (заброшенные шахты, заводы, превращенные в арт-пространства) может привлечь специфическую, но растущую аудиторию. Это также инструмент переосмысления промышленной идентичности региона.

3. *Винно-гастрономический туризм*. Исторические винодельческие традиции юга Херсонской области и Запорожья (винзаводы в Таврии) имеют потенциал для восстановления и коммерциализации [6]. В сочетании с этнической кухней (кухня приазовских греков, донское казачье меню) это направление может стать основой для создания сети агротуристических кластеров, способствующих развитию малого бизнеса на селе.

4. *Событийный и креативный туризм*. Регион нуждается в формировании нового позитивного имиджа. Организация крупных фестивалей (военно-исторической реконструкции, современной музыки, уличного искусства), биеннале индустриального искусства на базе старых заводов способна генерировать значительный краткосрочный турпоток и изменить медийный образ территорий.

5. *Экологический и сельский туризм*. На базе сохранившихся степных экосистем (в том числе в приграничных с Асканией-Новой районах) возможно развитие специализированного наблюдения за птицами (бердвотчинг) и ботанического туризма. Развитие сельского туризма в формате гостевых домов является инструментом оживления депрессивных сельских районов.

Прогноз развития туризма в регионе носит этапный характер. Условно можно выделить фазу восстановления (2026–2030 гг.) и фазу устойчивого роста (после 2030 г.) (рис. 1).

Диаграмма на рисунке наглядно показывает, как рост турпотока с небольшим лагом приводит к более интенсивному росту экономических поступлений, демонстрируя нарастающий мультипликативный эффект.

На первом этапе ожидается преимущественное развитие внутреннего туризма, связанного с геостратегическим и событийным направлениями. Инфраструктура будет создаваться точечно. К концу этапа, при условии реализации программ инфраструктурного развития и обеспечения безопасности, можно прогнозировать внутренний турпоток на уровне 1,2–1,5 млн человек в год (с учетом как организованных туристов, так и самостоятельных путешественников, посещающих родственни-

ков). Средние расходы туриста (без транспортных затрат до региона) оцениваются в 8–10 тыс. рублей за поездку. Прямые экономические поступления

в региональную экономику (гостиницы, общепит, экскурсии, сувениры) могут составить 9,6–15 млрд рублей ежегодно.

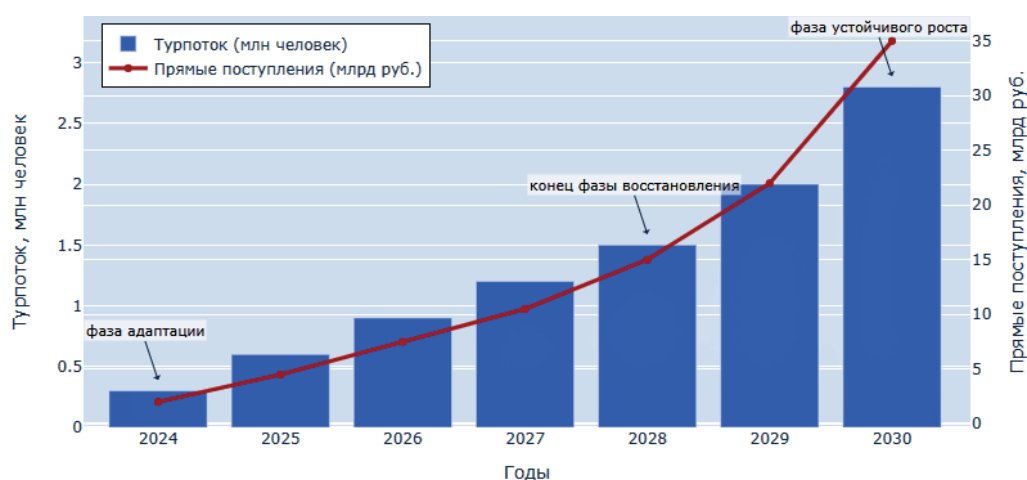


Рис. 1. Прогноз динамики турпотока и прямых экономических поступлений от туризма в Новороссии (поэтапный сценарий). Источник: составлено автором

На втором этапе, с вводом новых средств размещения и тематических парков, развитием вино-гастрономических кластеров, прогнозируется рост потока до 2,5–3 млн человек в год к 2030 году. При этом увеличится доля длительного пребывания и средние расходы до 12–15 тыс. рублей. Прямой экономический эффект может достичь 30–45 млрд рублей ежегодно. Косвенный и индуцированный эффект (создание рабочих мест в смежных отраслях, развитие локального производства сувенирной и гастрономической продукции, рост налоговых поступлений) может умножить эту цифру в 2–2,5 раза [7]. Ключевыми рисками, способными скорректировать прогноз, остаются геополитическая ситуация и скорость инфраструктурного восстановления.

Заключение. Текущий этап развития новых регионов создает уникальное окно возможностей для инвесторов. Государственная политика, направленная на ускоренную интеграцию и восстановление, предусматривает специальные режимы, включая территории опережающего развития (ТОР) и особые экономические зоны (ОЭЗ) туристско-рекреационного типа с существенными налоговыми льготами (упрощенная система налогообложения, пониженные страховые взносы, нулевые ставки по налогу на имущество и землю). Ключевые инвестиционные ниши можно структурировать следующим образом:

1. Создание специализированных средств размещения. Существующий дефицит качественного гостиничного предложения формирует высокомаржинальную нишу. Наиболее перспективными являются проекты в сегментах:

а) бутик-отели и тематические гостевые дома в городах с высокой концентрацией историко-патриотических объектов (Донецк, Мариуполь, Волноваха). Целевая аудитория — организованные туристы и самостоятельные путешественники, интересующиеся историей. Рентабельность таких проектов повышается за счет включения в стоимость проживания тематических экскурсий и мероприятий;

б) эко-лоуджи и агроусадьбы в сельской местности Херсонской и Запорожской областей, ориентированные на вино-гастрономический и экологический туризм [8]. Инвестиции здесь сопряжены с развитием сопутствующей инфраструктуры (винодельни, рестораны фермерской кухни, сервис активного отдыха), что увеличивает комплексность предложения и средний чек;

в) апарт-отели и апартаменты сервисного класса в ключевых транспортных узлах (Ростов-на-Дону — граница новых регионов) для транзитных туристов и деловых путешественников, вовлеченных в процессы восстановления экономики.

2. Развитие туристской аттрактивности и сопутствующей инфраструктуры. Инвестиции в данный сектор имеют более длительный срок окупаемости, но создают фундаментальную основу для роста всего рынка [9]. Например, создание индустриального парка на базе реконструированного промышленного объекта (шахты, завода) с интерактивными экспозициями, веревочными парками, арт-пространствами и точками общепита возможно за счет государственно-частного партнерства (ГЧП), где регион предоставляет объект и инфра-

структуру, а частный инвестор — концепцию и операционное управление.

3. Инвестиции в виноделие и гастрономию. Восстановление виноградников и строительство современных виноделен с дегустационными залами и ресторанами [10]. Это капиталоемкие, но имиджевые проекты, пользующиеся поддержкой на федеральном уровне как часть политики импортозамещения в премиум-сегменте.

4. Развитие транспортно-логистических услуг для туристов. Организация сети проката специализированного транспорта (внедорожники для экспедиций, велосипеды), создание современных экскурсионных бюро с диджитал-платформами бронирования.

Инвестиционная привлекательность некоторых ниш в гостиничном бизнесе и в туризме в Новороссии представлена в таблице.

**Инвестиционная привлекательность ключевых ниш
в туристско-гостиничном секторе Новороссии**

Направление инвестиций	Целевые виды туризма	Оценочный уровень инвестиций (капитальные вложения)	Срок окупаемости (в условиях льготного режима)	Потенциальная рентабельность (EBITDA margin)	Ключевые риски
Бутик-отели в ключевых городах (20–30 номеров)	Историко-патриотический, деловой	80–120 млн руб.	4–5 лет	25–30%	Высокая зависимость от общественной безопасности и транзитного потока
Эко-лоуджи / Агроусадьбы	Винно-гастрономический, экологический, сельский	30–70 млн руб. (за комплекс)	5–7 лет	20–25%	Ярко выраженная сезонность, сложности с квалифицированным персоналом в сельской местности
Реконструкция промышленного объекта в тематический кластер (формат ГЧП)	Индустриальный, событийный, креативный	500 млн — 1,5 млрд руб.	8–12 лет	15–20% (со значительным социальным эффектом)	Длительные сроки согласований, высокие первоначальные затраты, необходимость создания комплексной инфраструктуры
Винодельня с дегустационным залом и гост. домом	Винно-гастрономический, элитный	200–400 млн руб.	7–10 лет	20–35% (в премиум-сегменте)	Агроклиматические риски, длительный производственный цикл, необходимость построения бренда
Сеть апарт-отелей в транспортных узлах	Деловой, транзитный	150–300 млн руб. (за объект)	5–6 лет	22–28%	Конкуренция с классическими гостиницами, колебания деловой активности

Источник: составлено автором.

Расчеты показывают, что при условии действия льготного налогового режима срок окупаемости проектов в сфере малых средств размещения (до 30 номеров) может составить 4–6 лет, в зависимости от локации и сезонности. Крупные инфраструктурные проекты (тематические кластеры) в формате ГЧП могут выйти на операционную прибыль через 7–10 лет, при этом их социально-экономический эффект для территории значительно превышает прямой финансовый результат для инвестора.

Подводя итог, можно заключить, что Новороссия обладает значительным, хотя и нетривиальным туристским потенциалом, который лежит не в плоскости классического отдыха, а в сферах исторического познания, промышленной эстетики и специализированной гастрономии. Стратегически оправдан отказ от копирования моделей других

южных регионов России в пользу развития уникальных видов туризма, основанных на аутентичности территории. С точки зрения инвестирования регион предлагает уникальные возможности, сочетающие высокий рыночный спрос на новые впечатления с беспрецедентными мерами государственной поддержки и низким уровнем конкуренции на этапе входа.

Реализация предложенных автором направлений потребует значительных инвестиций в инфраструктуру, кадровую подготовку и имиджевое позиционирование. Однако именно такой путь позволяет превратить туризм в значимую отрасль экономики новых субъектов Федерации, способствующую их социокультурной интеграции и созданию нового позитивного образа в общероссийском и мировом пространстве.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Мишечкин Г. В., Голубничая С. Н. Религиозный туризм в Донецком регионе: потенциал, проблемы и перспективы // Современные проблемы сервиса и туризма. 2019. Т. 13. № 3. С. 108–119.
2. Овчаренко Л. А. Рекреационно-оздоровительный туризм как основа развития туристско-рекреационной отрасли экономики ДНР // Интегрированные коммуникации в спорте и туризме: образование, тенденции, международный опыт: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием (19 апреля 2018 г.). Краснодар, 2018. Часть 2. С. 125–128.
3. Свиридова Н. Д., Негода А. А. Эффективность функционирования туризма в регионе (Луганская Народная Республика) // Экономика строительства. 2025. № 5. С. 271–273.
4. Словарь терминов и понятий индустрии туризма и гостеприимства / Р. Г. Мударисов, Н. П. Кирсанова, Р. В. Кадыров, Г. Н. Нуруллина, В. П. Ермакова, А. Д. Никанорова, А. И. Кошелева, Р. М. Арсений, И. В. Закиров, С. А. Шабалина, Д. Э. Черноухов, Н. В. Шабалина, Т. И. Клименко, Н. К. Сердюкова. СПб., 2023. 350 с.
5. Герасимов А. Н., Громов Е. И. Методический подход к оценке потенциала развития промышленного туризма в старопромышленных регионах // Региональная экономика: теория и практика. 2025. Т. 23. № 3. С. 45–61.
6. Леонидова Г. В., Соловьева Т. С. Социально-экономические аспекты развития гастрономического туризма в регионах России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2024. Т. 17. № 1. С. 198–214.
7. Краснодар Т. И. Развитие кадрового потенциала индустрии туристских услуг в Приазовье Российской Федерации // Известия Томского политехнического университета. 2024. Т. 52. № 2. С. 110–124.
8. Гареев Р. Р. Особенности устойчивого развития сельских территорий в Российской Федерации // Актуальные проблемы современности: наука и общество. 2019. № 3 (24). С. 3–6.
9. Морозов М. А., Морозова Н. С. Экономика туристских дестинаций. М., 2022. 246 с.
10. Кормишкина И. Экономический потенциал винодельческой промышленности в контексте интеграции в ЕС // Научные горизонты. 2025. Т. 28. № 3. С. 117–132.

REFERENCES

1. Mishechkin G. V., Golubnichaya S. N. Religious tourism in the Donetsk region: potential, problems and prospects. Contemporary Problems of Service and Tourism. 2019. Vol. 13. No. 3. Pp. 108–119.
2. Ovcharenko L. A. Recreational and health tourism as a basis for the development of the tourism and recreation sector of the DPR economy. Integrated Communications in Sports and Tourism: Education, Trends, and International Experience: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation (April 19, 2018). Krasnodar, 2018. Part 2. Pp. 125–128.
3. Sviridova N. D., Negoda A. A. Efficiency of tourism functioning in the region (Luhansk People's Republic). Construction Economics. 2025. No. 5. Pp. 271–273.
4. Dictionary of terms and concepts of the tourism and hospitality industry / Mudarisov R. G., Kirsanova N. P., Kadyrov R. V., Nurullina G. N., Erdakova V. P., Nikanorova A. D., Kosheleva A. I., Arseniy, R. M., Zakirov I. V., Shabalina S. A., Chernoukha D. E., Shabalina N. V., Klimenko T. I., Serdyukova N. K. St. Petersburg, 2023. 350 p.
5. Gerasimov A. N., Gromov E. I. Methodological approach to assessing the potential of industrial tourism development in old industrial regions. Regional Economics: Theory and Practice. 2025. Vol. 23. No. 3. Pp. 45–61.
6. Leonidova G. V., Solovieva T. S. Socio-economic aspects of gastronomic tourism development in the regions of Russia. Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast. 2024. Vol. 17. No. 1. Pp. 198–214.
7. Krasnodar T. I. Development of human resources in the tourism services industry in the Azov region of the Russian Federation. Bulletin of Tomsk Polytechnic University. 2024. Vol. 52. No. 2. Pp. 110–124.
8. Gareev R. R. Features of sustainable development of rural areas in the Russian Federation. Current Problems of Modernity: Science and Society. 2019. No. 3 (24). Pp. 3–6.
9. Morozov M. A., Morozova N. S. Economics of tourist destinations. Moscow, 2022.
10. Kormyshkina I. Economic potential of the wine industry in the context of EU integration. Scientific Horizons. 2025. Vol. 28. No. 3. Pp. 117–132.

Поступила в редакцию: 12.03.2026.

Принята к печати: 25.06.2026.

УДК 332.14 (571.150)
DOI 10.14258/epb202641

ОЦЕНКА ОБЩЕГО УРОВНЯ МЕЖОТРАСЛЕВОЙ СВЯЗНОСТИ ЭКОНОМИКИ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО РЕГИОНА (НА МАТЕРИАЛАХ АЛТАЙСКОГО КРАЯ)

Д. А. Доценко, В. В. Мищенко

Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

Статья посвящена оценке общего уровня межотраслевой связности экономики агропромышленного региона на примере Алтайского края. Актуальность исследования обусловлена тем, что метод межотраслевого баланса широко используется для выявления ключевых отраслей экономики, однако в научной литературе отсутствует подход к комплексной оценке общего уровня межотраслевой связности региональной экономики. Целью исследования выступает оценка общего уровня межотраслевой связности экономики Алтайского края, а также поиск ее ключевых отраслей. Информационной базой исследования является региональный межотраслевой баланс Алтайского края, построенный путем регионализации национального межотраслевого баланса с применением межотраслевого коэффициента локализации (CILQ). На основе коэффициентов Ченери-Ватанабэ и Расмуссена рассчитаны индексы прямой и обратной, непосредственной и мультипликативной связности отраслей, на базе которых сформирован общий индекс межотраслевой связности региона, нормированный относительно общероссийского уровня. Установлено, что ключевые отрасли составляют наименьшую по численности группу как в экономике Алтайского края, так и в экономике России в целом. При этом отрасли специализации региона (сельское хозяйство и связанные с ним отрасли промышленности) не относятся к числу ключевых, а преимущественно входят в группы независимых и первичных отраслей. Сделан вывод, что сравнительно невысокая теснота связей отраслей специализации ограничивает распространение экономического роста на остальные отрасли экономики региона.

Ключевые слова: межотраслевой баланс, межотраслевая связность, ключевые отрасли, агропромышленный регион, региональная экономика, коэффициенты Ченери-Ватанабэ, коэффициенты Расмуссена, Алтайский край.

ASSESSMENT OF THE OVERALL LEVEL OF INTERSECTORAL CONNECTIVITY IN THE ECONOMY OF AN AGRO-INDUSTRIAL REGION (ON THE MATERIALS OF THE ALTAI KRAI)

D. A. Dotsenko, V. V. Mishchenko

Altai State University (Barnaul, Russia)

The article assesses the overall level of intersectoral connectivity in the economy of an agro-industrial region, using Altai Krai as a case study. The relevance of the study stems from the fact that input-output analysis is widely used to identify key industries, yet the literature lacks an approach for a comprehensive assessment of the overall level of intersectoral connectivity in a regional economy. The aim of the study is to assess the overall level of intersectoral connectivity of the Altai Krai economy and to identify its key sectors. The information base of the study is the regional input-output balance of Altai Krai, constructed by regionalizing the national input-output balance using the cross-industry location quotient (CILQ). Based on the Chenery-Watanabe and Rasmussen coefficients, indices of forward and backward, immediate and multiplicative industry connectivity were calculated, on the basis of which an overall index of regional intersectoral connectivity was constructed, normalized relative to the national level. It was found that key industries form the smallest group both in the economy of Altai Krai and in the Russian economy as a whole. At the same time, the region's specialization industries (agriculture and related manufacturing industries) are not among the key sectors, but mostly belong to the groups of independent and

primary sectors. It is concluded that the comparatively low connectivity of the region's specialization industries limits the diffusion of economic growth to the rest of the region's economy.

Keywords: input-output balance, intersectoral connectivity, key industries, agro-industrial region, regional economy, Chenery-Watanabe coefficients, Rasmussen coefficients, Altai Krai.

Введение. Значительное внимание в отечественной и зарубежной научной литературе уделяется вопросам структуры региональной экономики. Существует большое количество подходов к анализу такой структуры. Одним из популярных подходов является метод межотраслевого баланса. Межотраслевой баланс применяется в прогнозировании, для оценки тесноты связей между отраслями, а также для разработки экономической политики в региональном или национальном смысле. С помощью межотраслевого баланса могут быть найдены ключевые отрасли экономики, то есть такие отрасли, которые имеют наибольшую тесноту связей с другими ее отраслями. С развитием ключевых отраслей можно ожидать развития смежных отраслей и, в конечном счете, развития всей экономической системы.

Агропромышленные регионы представляют собой особую устойчивую во времени социально-экономическую систему. Среди отечественных исследователей нет единого мнения в отношении списка российских агропромышленных регионов. При этом авторы сходятся во мнении, что агропромышленные регионы сочетают в себе аграрные

и промышленные черты экономики с более ярко выраженными аграрными (например, в [1]). Исследователи определяют разные списки агропромышленных регионов (к примеру, этот вопрос поднимался в [2]). В рамках отдельного исследования [3] с применением кластерного анализа был определен перечень российских агропромышленных регионов; выявлено, что такие регионы характеризуются аграрной направленностью экономики в среднем выше среднего по России, а промышленной направленностью экономики — на уровне среднего по России. Существуют регионы, которые относятся к агропромышленным у всех авторов. Таким регионом является Алтайский край.

При описании агропромышленных регионов ученые часто отмечают, с одной стороны, высокую значимость таких регионов (вклад в продовольственную безопасность страны, в экспортный потенциал страны) и, с другой стороны, наличие ряда проблем. Экономический рост в агропромышленных регионах, как правило, ниже среднего по России, такие регионы характеризуются сравнительно невысокими доходами населения, его оттоком и др.

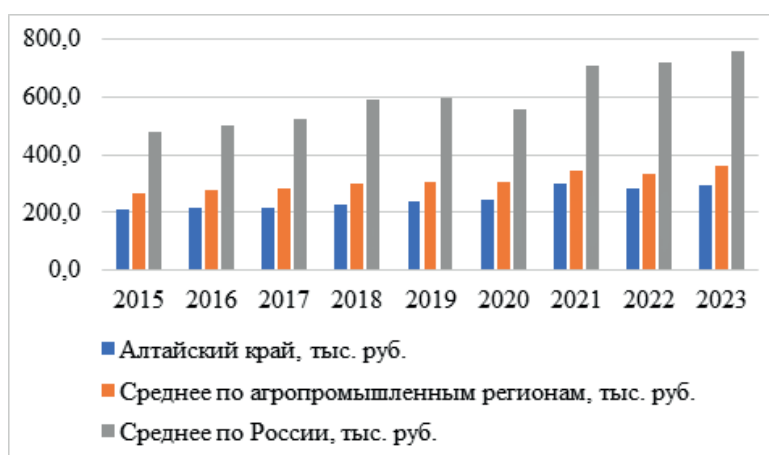


Рис. 1. ВРП в 2015–2023 гг. на душу населения в Алтайском крае, в среднем агропромышленном регионе и в среднем по России в ценах 2015 г.

В соответствии с рисунком 1 валовой региональный продукт (ВРП) на душу населения в агропромышленных регионах в 2015–2023 гг. оказался существенно ниже среднего по России. При этом ВРП на душу населения в Алтайском крае на протяжении всего рассматриваемого периода был ниже

среднего по агропромышленным регионам. С учетом этого метод межотраслевого баланса приобретает особое значение в региональном контексте. С использованием данного метода представляется возможным выявить ключевые отрасли агропромышленных регионов, а также определить, ка-

ков вклад сельского хозяйства и промышленности в экономический рост в контексте межотраслевых связей. В научной литературе разработан инструментарий для выявления ключевых отраслей, однако при этом отсутствует подход к оценке общего уровня межотраслевой связности региональной экономики.

Целью исследования выступает оценка общего уровня межотраслевой связности экономики Алтайского края, а также поиск ключевых отраслей экономики региона.

Материалы и методы исследования. Ограничениями для такого исследования выступают отсутствие публикаций в официальной статистике общероссийского межотраслевого баланса после 2021 года, отсутствие статистической информации по Донецкой Народной Республике, Луганской Народной Республике, Херсонской области и Запорожской области (что ограничивает возможность рассмотрения этих регионов в качестве агропромышленных).

Межотраслевой баланс представляет собой системный подход к исследованию экономики региона или страны. Экономика представляется в качестве системы, элементами которой являются отрасли экономики. Отрасли связаны друг с другом через межотраслевые связи, то есть использование продукции одной отрасли в производстве продукции других отраслей. Этот метод разработал В. В. Леонтьев.

В отечественной научной литературе достаточно проработанными являются вопросы, связанные с использованием межотраслевого баланса для исследования национальной экономики. Это касается также описания общих принципов применения данного метода (отражено, например, в [4]). Для экономики России межотраслевой баланс может использоваться для прогнозирования; такие вопросы поднимали В. М. Гильмундинов [5], М. А. Ризванова [6]. Исследованию мультипликативных эффектов посвящена работа Ю. Ю. Пономарева и Д. Ю. Евдокимова [7]. На примере статьи В. А. Кундиус и В. В. Цветкова видно, что метод также активно применяется для изучения тесноты связей между отраслями [8].

В значительной степени менее проработанной областью в отечественной научной литературе является построение и использование региональных межотраслевых балансов. Особенностью российской официальной статистики в этой сфере является полное отсутствие региональных межотраслевых балансов. С учетом сказанного наиболее популярным направлением исследования в данной области является поиск путей составления региональных межотраслевых балансов. Способы составления региональных балансов разделяют на опрос-

ные и аналитические. Составление региональных балансов является комплексной задачей, требующей использования нестандартных источников информации, допущений, применения экспертных оценок, что отмечается, например, в [9]. Чаще всего на практике используется аналитический метод, предполагающий составление регионального баланса через регионализацию национального (используется для целей настоящего исследования) с помощью коэффициентов локализации. Существует большое количество коэффициентов, которые могут применяться в зависимости от целей конкретного исследования; к наиболее популярным коэффициентам относятся простой коэффициент локализации (SLQ — Simple Location Quotient), межотраслевой коэффициент локализации (CIIQ — Cross-Industry Location Quotient) и коэффициент локализации Флегга (FLQ — Flegg's Location Quotient). Подробнее разные коэффициенты описаны в [10].

В отечественной научной литературе в существенно меньшей степени представлены работы, посвященные обсуждению результатов построения региональных балансов или использованию региональных балансов для дальнейшего анализа. Результаты построения региональных балансов с применением коэффициентов локализации обсуждаются в работе [10].

Исследование связей экономики связано с теорией несбалансированного роста А. Хиршмана. Ученый в своей теории отметил, что в условиях ограниченности ресурсов стремление к синхронному развитию всех секторов экономики не имеет смысла; он предложил обратную стратегию — намеренное создание диспропорций в экономике, что в дальнейшем из-за связей в экономике приведет к росту в отстающих секторах. Для объяснения этого процесса А. Хиршман выделял прямые и обратные связи.

В дальнейшем такие ученые как Х. Ченери, Ц. Ватанабэ и П. Расмуссен заметили, что концепция прямых и обратных связей хорошо совместима с моделью межотраслевого баланса В. В. Леонтьева [11, 12]. Прямые связи представляют собой необходимость задействования продукции всех прочих отраслей для производства продукции какой-то рассматриваемой отрасли. Обратные связи представляют собой использование продукции какой-то рассматриваемой отрасли в производстве продукции всех прочих отраслей. Для количественного измерения тесноты связей указанные авторы предложили коэффициенты Ченери-Ватанабэ и коэффициенты Расмуссена. Указанные коэффициенты разделяются на коэффициенты прямой связи и коэффициенты обратной связи.

В научной литературе существует не так много работ, посвященных практическому исполь-

зованию указанных коэффициентов. К примеру, для Республики Кыргызстан — [13], для Алтайского края — [8].

Коэффициенты Ченери-Ватанабэ и Расмуссена используют для оценки тесноты связей между отраслями экономики. С помощью них представляется возможным разделение отраслей экономики в регионе или стране на четыре типа: первичные, конечные, независимые и ключевые. Первичные отрасли характеризуются уровнем обратных связей выше среднего и уровнем прямых связей ниже среднего, то есть продукция таких отраслей в регионе активно используется в производстве продукции других отраслей, но при этом сами первичные отрасли активно не используют продукцию прочих отраслей. В конечных отраслях прямые связи находятся на уровне выше среднего, а обратные связи — на уровне ниже среднего, то есть для таких отраслей характерно использование продукции других отраслей в регионе, но при этом свою продукцию конечные отрасли направляют конечным потребителям, в другие регионы или на экспорт. Независимые отрасли характеризуются наименьшей теснотой как прямой, так и обратной связи. Особенностью ключевых отраслей является наличие высокой тесноты прямых и обратных связей. Развитие ключевых отраслей из-за высокой тесноты разных типов связей приводит к развитию смежных отраслей и в итоге к развитию всей системы.

Из-за особенностей производственного процесса некоторые отрасли экономики часто в научной литературе относят к определенному типу (к примеру, добыча полезных ископаемых считается первичной отраслью). В действительности в экономике региона такая отрасль может быть независимой. Это связано с тем, что отрасли экономики региона направляют свою продукцию не только другим отраслям или конечным потребителям, но и в другие регионы или на экспорт, из-за чего уровень связи (уровень обратной связи в случае с примером первичной отрасли — добыча полезных ископаемых) будет снижаться, то есть некоторый предел уровня связности отрасли определяется технологическим процессом и особенностями отрасли, но в действительности на реальное состояние уровня связи отрасли влияет межрегиональная и международная торговля.

Существуют коэффициенты прямых связей и обратных связей Ченери-Ватанабэ. Для экономики региона, состоящей из n отраслей, коэффициенты прямых связей Ченери-Ватанабэ рассчитываются по формуле (1)

$$CV_j^{np} = \sum_{\substack{i=1 \\ i \neq j}}^n a_{ij}, \quad (1)$$

где CV_j^{np} — коэффициент непосредственной прямой связи Ченери-Ватанабэ в j -ой отрасли; a_{ij} — коэффициент прямых затрат (элемент матрицы прямых затрат).

Коэффициенты обратных связей Ченери-Ватанабэ рассчитываются по формуле (2)

$$CV_i^{ob} = \sum_{\substack{j=1 \\ j \neq i}}^n a_{ij}, \quad (2)$$

где CV_i^{ob} — коэффициент непосредственной обратной связи Ченери-Ватанабэ в i -ой отрасли.

Коэффициенты Расмуссена по аналогии с коэффициентами Ченери-Ватанабэ разделяются на коэффициент прямых связей и коэффициент обратных связей. Коэффициент прямых связей Расмуссена рассчитывается по формуле (3)

$$R_j^{np} = \sum_{\substack{i=1 \\ i \neq j}}^n b_{ij}, \quad (3)$$

где R_j^{np} — коэффициент мультипликативной прямой связи Расмуссена в j -ой отрасли; b_{ij} — коэффициент полных затрат (элемент матрицы полных затрат).

Коэффициенты обратных связей Расмуссена рассчитываются по формуле (4)

$$R_i^{ob} = \sum_{\substack{j=1 \\ j \neq i}}^n b_{ij}, \quad (4)$$

где R_i^{ob} — коэффициент мультипликативной обратной связи Расмуссена в i -ой отрасли.

При всех достоинствах идеи Ченери, Ватанабэ и Расмуссена не предполагают формирования общей оценки межотраслевой связности экономики. Для решения подобных задач нужен несколько иной подход. Несмотря на то, что коэффициенты Ченери-Ватанабэ и Расмуссена не предлагают общей оценки межотраслевой связности экономики региона, с применением указанных коэффициентов может быть получен индекс общего уровня межотраслевой связности экономики региона.

Коэффициенты прямых и обратных связей Ченери-Ватанабэ основаны на матрице коэффициентов прямых затрат, а коэффициенты Расмуссена — на матрице полных затрат. С учетом этого на основании коэффициентов Ченери-Ватанабэ может быть получен индекс непосредственной связи (межотраслевые связи первого порядка), а на основании коэффициентов Расмуссена может быть получен индекс мультипликативной связи (межотраслевые связи всех порядков). Индекс общего уровня межотраслевой связности экономики региона состоит из индекса общего уровня непосредственной связи и общего уровня мультипликативной связи.

Частные общие индексы связи определенного вида (индексы прямой непосредственной связи, обратной непосредственной связи, прямой мультипликативной связи и обратной мультипликативной связи) рассчитываются как сумма взвешенных с учетом отраслевой структуры экономики соответствующих коэффициентов связи по всем отраслям экономики. Из-за особенностей процедуры регионализации национального межотраслевого баланса региональные частные индексы связности, как правило, не превышают национальные индексы, с учетом этого для целей более наглядного представления результатов частные индексы связи нормируются относительно общероссийского значения. Частные индексы всех видов связи могут быть получены по формуле (5)

$$НИС_p^{KC} = \frac{\sum_{i=1}^n KC_i^P \times z_i^P}{\sum_{i=1}^n KC_i^C \times z_i^C}, \quad (5)$$

где $НИС_p^{KC}$ — нормированный относительно страны частный индекс прямой или обратной, непосредственной или мультипликативной связи региона; KC_i^P — коэффициент связи определенного вида в регионе в отрасли i ; z_i^P — доля занятых в i -ой отрасли в общей численности занятых в регионе; KC_i^C — коэффициент связи определенного вида в стране в отрасли i ; z_i^C — доля занятых в i -ой отрасли в общей численности занятых в стране.

Общий индекс межотраслевой связности экономики региона состоит из индекса общей непосредственной связности и индекса общей мультипликативной связности, каждый из которых рассчитывается как среднее между нормированными индексами прямой и обратной связи. Общий индекс межотраслевой связности рассчитывается по формуле (6)

$$I_p = \frac{НИС_p^{CVPr} + НИС_p^{CVOб}}{2} + \frac{НИС_p^{RIPr} + НИС_p^{ROб}}{2}, \quad (6)$$

где I_p — общий индекс межотраслевой связности региона; $НИС_p^{CVPr}$ — нормированный индекс прямой связи по коэффициентам Ченери-Ватанабэ; $НИС_p^{CVOб}$ — нормированный индекс обратной связи по коэффициентам Ченери-Ватанабэ; $НИС_p^{RIPr}$ — нормированный индекс прямой связи по коэффициентам Расмуссена; $НИС_p^{ROб}$ — нормированный индекс обратной связи по коэффициентам Расмуссена.

Как уже отмечалось ранее, в российской официальной статистике отсутствуют региональные межотраслевые балансы. Для целей настоящего исследования используется межотраслевой баланс

Алтайского края, полученный аналитическим методом путем локализации национального баланса. Рекомендуется применять коэффициент локализации, подходящий под конкретную цель исследования. В рамках отдельной статьи были построены региональные межотраслевые балансы агропромышленных регионов; для целей настоящего исследования используется межотраслевой баланс Алтайского края, построенный с применением CILQ [14].

Стоит отметить, что в контексте настоящего исследования регионализация национального межотраслевого баланса имеет некоторые важные особенности. Процедура регионализации связана с применением торговых корректировок (что описано, например, в [10]). В соответствии с такими корректировками коэффициенты прямых затрат в регионе не могут превышать соответствующие коэффициенты национальной матрицы коэффициентов прямых затрат. С учетом этого индексы связности, полученные на основе коэффициентов Ченери-Ватанабэ и Расмуссена, не могут превышать соответствующие общероссийские индексы, за исключением редких случаев, когда ключевые и схожие с ними отрасли имеют долю в экономике региона существенно большую, чем ключевые отрасли и близкие к ним в экономике страны. Существует несколько аргументов в пользу этого: экономики регионов не являются изолированными системами, региональная экономика связана с экономиками других регионов через межрегиональную торговлю, такая торговля приводит к снижению связности экономики региона; в единой стране в производстве используются приблизительно схожие технологии, с учетом чего невозможной представляется ситуация, в рамках которой затраты в форме продукции одной некоторой отрасли на производство продукции другой некоторой отрасли в регионе будут кратно превышать общероссийские аналогичные затраты.

Результаты исследования. На основании межотраслевого баланса Алтайского края, полученного путем регионализации национального баланса с применением CILQ, были рассчитаны коэффициенты прямых и обратных связей Ченери-Ватанабэ и Расмуссена (табл. 1). С использованием полученных коэффициентов отрасли могут быть разбиты на четыре группы. Распределение отраслей по группам происходит через сравнение коэффициентов связи в этой отрасли со средними по экономике региона значениями. Для более наглядной интерпретации результаты представлены в стандартизированном виде графически (рис. 2, 3).

Таблица 1

Коэффициенты Ченери-Ватанабэ и Расмуссена в Алтайском крае по 32 отраслям в 2021 г.

Отрасли	Коэффициенты Ченери-Ватанабэ		Коэффициенты Расмуссена	
	Прямые связи	Обратные связи	Прямые связи	Обратные связи
Растениеводство, животноводство, охота и предоставление соответствующих услуг в этих областях (1)	0,143	0,371	0,436	0,801
Лесоводство и лесозаготовки (2)	0,187	0,097	0,453	0,193
Рыболовство и рыбоводство (3)	0,194	0,022	0,430	0,034
Добыча полезных ископаемых (4)	0,226	0,190	0,526	0,860
Производство пищевых продуктов, напитков, табачных изделий (5)	0,568	0,338	1,345	0,516
Производство текстильных изделий, одежды, кожи и изделий из кожи (6)	0,337	0,100	0,990	0,217
Обработка древесины и производство изделий из дерева и пробки, кроме мебели, производство изделий из соломки и материалов для плетения; производство бумаги и бумажных изделий; деятельность полиграфическая и копирование носителей информации (7)	0,490	0,331	1,283	0,592
Производство кокса и нефтепродуктов; производство химических веществ и химических продуктов (8)	0,282	1,390	0,753	3,342
Производство лекарственных средств и материалов, применяемых в медицинских целях (9)	0,309	0,094	0,810	0,141
Производство резиновых и пластмассовых изделий (10)	0,713	0,285	1,594	0,503
Производство прочей неметаллической минеральной продукции (11)	0,482	0,158	1,388	0,316
Производство металлургическое, готовых металлических изделий, кроме машин и оборудования (12)	0,297	0,875	1,011	2,462
Производство компьютеров, электронных и оптических изделий; производство электрического оборудования; производство машин и оборудования, не включенных в другие группировки (13)	0,412	0,626	1,255	1,629
Производство автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов; производство прочих транспортных средств и оборудования (14)	0,467	0,100	1,511	0,357
Производство мебели, прочих готовых изделий (15)	0,630	0,053	1,503	0,084
Ремонт и монтаж машин и оборудования (16)	0,492	0,182	1,237	0,414
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха (17)	0,484	0,605	2,610	3,630
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений (18)	0,324	0,135	1,102	0,654
Строительство (19)	0,551	0,236	1,279	0,462
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов (20)	0,300	1,662	0,599	4,326
Транспортировка и хранение (21)	0,304	0,829	0,817	2,531
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания (22)	0,532	0,065	1,194	0,104
Деятельность в области информации и связи (23)	0,200	0,320	0,520	0,832
Деятельность финансовая и страховая (24)	0,101	0,492	0,214	1,292
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом (25)	0,152	0,529	0,387	1,239
Деятельность профессиональная, научная и техническая (26)	0,277	0,321	0,629	0,749
Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги (27)	0,257	0,362	0,585	0,795
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение (28)	0,184	0,048	0,437	0,123
Образование (29)	0,155	0,037	0,492	0,054
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг (30)	0,258	0,020	0,600	0,040
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений (31)	0,314	0,029	0,715	0,036
Предоставление прочих видов услуг; деятельность домашних хозяйств как работодателей (32)	0,326	0,046	0,721	0,097

Источник: составлено авторами.

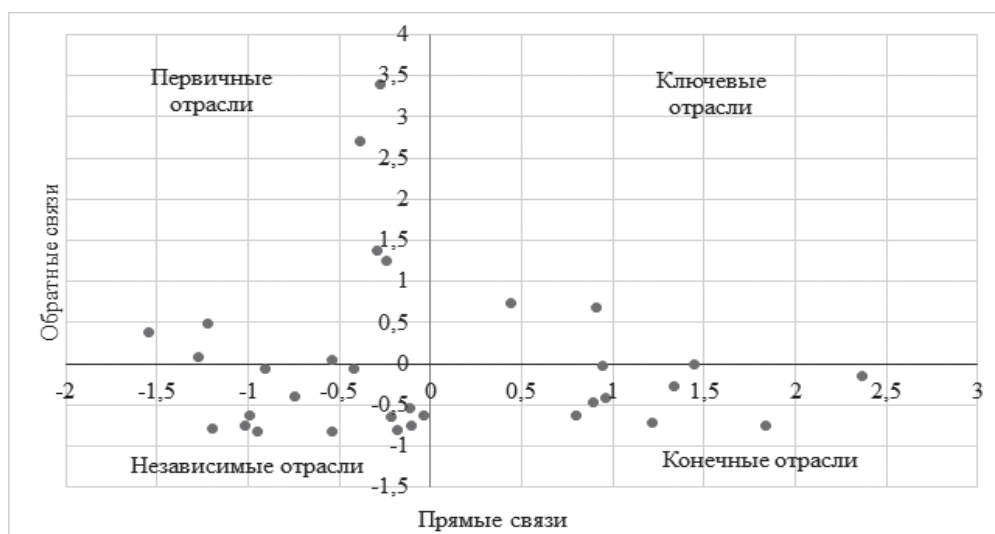


Рис. 2. Стандартизированные (z-стандартизация) коэффициенты прямых и обратных связей Ченери-Ватанабэ по 32 отраслям в Алтайском крае в 2021 г.

На рисунке 2 графически представлена ситуация в сфере прямых и обратных связей на примере Алтайского края, а также стандартизированные относительно среднего по региону коэффициенты Ченери-Ватанабэ, то есть значения выше 0 соответствуют значению коэффициента выше среднего по региону, а значение ниже 0 соответствуют значению коэффициента ниже среднего по региону. Каждой группе отраслей (ключевые, первичные,

независимые, конечные) соответствует квадрант координатной плоскости. В Алтайском крае всего две отрасли из группы ключевых, при этом в группе конечных отраслей есть две отрасли, которые имеют пограничное положение (на координатной оси), проведение экономической политики, направленной на укрепление связей в экономике региона, может позволить перейти нескольким (по меньшей мере двум отраслям) в группу ключевых.

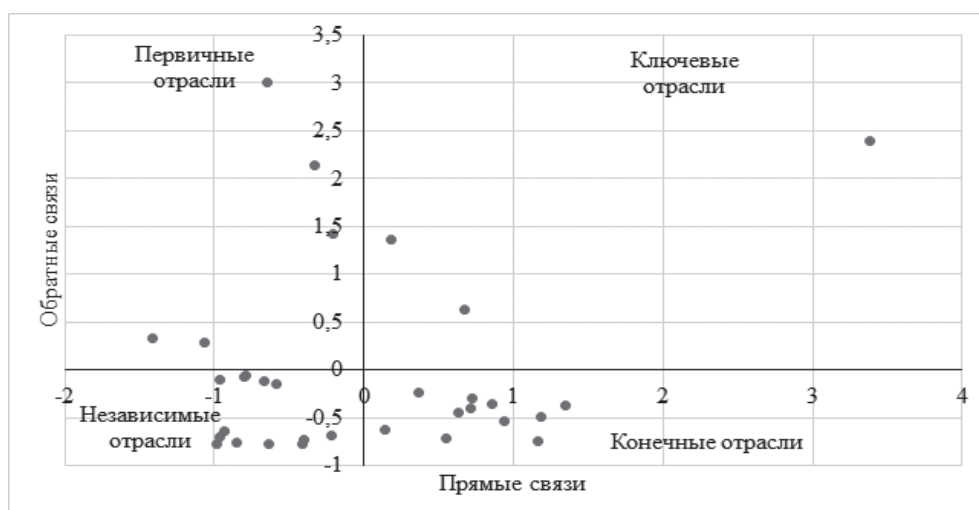


Рис. 3. Стандартизированные (z-стандартизация) коэффициенты прямых и обратных связей Расмуссена по 32 отраслям в Алтайском крае в 2021 г.

На рисунке 3 графически представлена ситуация в сфере мультипликативных прямых и обратных связей на примере Алтайского края в форме стандартизированных относительно среднего по региону коэффициентов Расмуссена. В сфере мультипликативных связей наблюдается достаточно схожая с непосредственными связями ситуация:

совсем немного (три) ключевых отраслей, большое количество независимых и конечных отраслей. Особенностью является достаточно небольшое количество отраслей в группе первичных (пять отраслей против восьми по коэффициентам Ченери-Ватанабэ).

Таблица 2

Распределение 32 отраслей по группам в России и в Алтайском крае в 2021 г.

Группы отраслей	Алтайский край		Россия	
	Ченери-Ватанабэ	Расмуссена	Ченери-Ватанабэ	Расмуссена
Ключевые	13, 17	12, 13, 17	8, 13, 17	8, 12, 13, 17
Независимые	2, 3, 4, 6, 9, 18, 23, 26, 28, 29, 30, 31, 32	1, 2, 3, 4, 9, 23, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32	1, 2, 3, 6, 9, 18, 23, 28, 29, 30, 31, 32	1, 2, 3, 6, 9, 28, 29, 30, 31, 32
Конечные	5, 7, 10, 11, 14, 15, 16, 19, 22	5, 6, 7, 10, 11, 14, 15, 16, 18, 19, 22	5, 7, 10, 11, 14, 15, 16, 19, 22	5, 7, 10, 11, 14, 15, 16, 18, 19, 22
Первичные	1, 8, 12, 20, 21, 24, 25, 27	8, 20, 21, 24, 25	4, 12, 20, 21, 24, 25, 26, 27	4, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27

Примечание. Нумерация отраслей в соответствии с таблицей 1. Источник: составлено авторами.

Краткий итог разделения 32 отраслей экономики Алтайского края на группы по тесноте разных типов связей представлен в таблице 2.

В таблице 2 представлены результаты распределения отраслей по группам в Алтайском крае и в России. Для России по аналогии с Алтайским краем были рассчитаны стандартизированные коэффициенты Ченери-Ватанабэ и Расмуссена. Выявлено, что ключевые отрасли являются самой малочисленной группой не только в Алтайском крае, но и в России. Наиболее многочисленными группами отраслей оказались независимые и конечные группы отраслей.

В Алтайском крае в рамках подхода Ченери-Ватанабэ ключевыми отраслями оказались отрасль 13 (производство компьютеров, электронных и оптических изделий; производство электрического оборудования; производство машин и оборудования, не включенных в другие группировки) и отрасль 17 (обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха), в рамках подхода Расмуссена к этим двум отраслям добавилась отрасль 12 (производство металлургическое, готовых металлических изделий, кроме машин и оборудования). Перечень ключевых отраслей на общероссийском уровне включает в себя все ключевые отрасли Алтайского края, однако при этом к этому перечню добавляется отрасль 8 (производство кокса и нефтепродуктов; производство химических веществ и химических продуктов). Указанные отрасли обладают наибольшей теснотой связей всех типов, с развитием таких отраслей будет наблюдаться развитие всех смежных отраслей и в итоге развитие всей системы.

Для Алтайского края как агропромышленного региона проблемой является то, что выявленные ключевые отрасли не относятся к специализации региона. Отрасли специализации агропромышленного региона (сельскохозяйственные отрасли и часть отраслей промышленности) относятся по большей части к независимым или первичным

отраслям и в меньшей степени к конечным отраслям. Эта особенность заметна на примере отраслей раздела А ОКВЭД-2 (отрасли 1, 2, 3 по таблице 1). В Алтайском крае в рамках подхода Ченери-Ватанабэ отрасли 2 и 3 являются независимыми, а отрасль 1 — первичной, в рамках подхода Расмуссена все три отрасли — первичные. На общероссийском уровне все три отрасли являются самостоятельными независимо от подхода. Все это создает ограничение для развития экономики Алтайского края: сравнительно невысокая теснота связей в отраслях, относящихся к специализации региона, ограничивает распространение экономического роста от профильных для агропромышленного региона отраслей на все остальные отрасли экономики.

В таблице 3 представлен общий индекс межотраслевой связности, а также все более частные индексы, из которых формируется общий. Расчеты проводились по формуле (5) и (6). Как уже отмечалось ранее, из-за особенностей процедуры регионализации национального межотраслевого баланса показатели тесноты связей для экономики России практически всегда (за исключением редких описанных ранее случаев) являются максимумом для соответствующих показателей в региональной экономике. С учетом этого частные индексы были нормированы относительно общероссийских значений. Для всех индексов, за исключением общего индекса межотраслевой связности, максимумом является значение 1. Для общего индекса межотраслевой связности максимум — значение 2, так как этот показатель рассчитывается как сумма индекса непосредственной межотраслевой связности и индекса мультипликативной межотраслевой связности. Такой подход позволяет оценить, в какой мере теснота связей разного вида в экономике региона отстает от тесноты связей на уровне страны.

В Алтайском крае теснота косвенных межотраслевых связей (по мультипликативным индексам) оказалась ниже тесноты непосредственных

межотраслевых связей, то есть связи первого порядка (непосредственные) развиты сильнее связей второго и более порядков (косвенные). В экономике Алтайского края теснота обратных связей оказалась выше тесноты прямых связей, то есть несмотря

на то, что отрасли экономики региона направляют значимую часть своей продукции в другие отрасли (обратные связи), этого не хватает для покрытия потребностей отраслей экономики региона (сравнительно невысокая теснота прямых связей).

Таблица 3

Построение общего индекса межотраслевой связности Алтайского края в 2021 г.

Показатель	Значение
Нормированный индекс непосредственной связи по коэффициентам прямых связей Ченери-Ватанабэ	0,798
Нормированный индекс непосредственной связи по коэффициентам обратных связей Ченери-Ватанабэ	0,909
Индекс непосредственной межотраслевой связности	0,854
Нормированный индекс мультипликативной связи по коэффициентам прямых связей Расмуссена	0,669
Нормированный индекс мультипликативной связи по коэффициентам обратных связей Расмуссена	0,766
Индекс мультипликативной межотраслевой связности	0,718
Общий индекс межотраслевой связности	1,571

Источник: составлено авторами.

Заключение. В рамках настоящего исследования на основании регионального межотраслевого баланса был построен индекс общей межотраслевой связности экономики Алтайского края. Формирование такого показателя связано с исследованием разных аспектов межотраслевых связей, что позволяет разделить отрасли экономики региона (и страны) на группы. Наиболее интересной для регионального развития группой отраслей является группа ключевых отраслей, поскольку с развитием таких отраслей из-за высокой тесноты связей с другими отраслями можно ожидать развития всей экономической системы. Было выявлено, что ключевые отрасли представляют собой самую малочисленную группу отраслей как в экономике Алтайского края, так и в экономике России.

Для Алтайского края ключевые отрасли не относятся к специализации региона, что является ограничением для регионального развития; отрасли специализации Алтайского края преимущественно относятся либо к группе отраслей со слабыми связями (независимые), либо к конечным отраслям.

К направлениям дальнейшей работы можно отнести построение общего индекса межотраслевой связности для других российских регионов, исследование особенностей тесноты межотраслевых связей разных типов в группах регионов (например, в агропромышленных регионах), исследование факторов, влияющих на уровень межотраслевой связности экономики региона, а также поиск путей формирования большего количества ключевых отраслей в региональной экономике.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Моисеев П. С. Теоретические основы обеспечения экономической безопасности агропромышленных регионов // Социально-экономические явления и процессы. 2013. № 1 (47). С. 122–125.
2. Троцкий А. Я., Юдинцев А. Ю., Сундвеева М. А. Агропромышленные регионы России: понятие, подходы к выделению и его результаты // Регион: экономика и социология. 2019. № 2 (102). С. 101–124. <http://dx.doi.org/10.15372/REG20190205>.
3. Доценко Д. А. К вопросу об уточнении состава агропромышленных регионов с использованием кластерного анализа // Экономика: теория и практика. 2026. № 1 (81). С. 28–35. https://doi.org/10.31429/2224042X_2026_81_28.
4. Ивченко Б. П., Черненко В. А., Воронов А. А. Межотраслевые балансы — связующее звено развития экономики Российской Федерации // Экономический вектор. 2024. № 1 (36). С. 155–162. <https://doi.org/10.36807/2411-7269-2024-1-36-155-162>.
5. Гильмундинов В. М. Концепция учета воздействия шоков фискальной и монетарной политики на отраслевую структуру экономики в общеравновесной межотраслевой модели с блоками агрегированных рынков // Проблемы и перспективы модернизации российской экономики. 2014. С. 61–68.
6. Ризванова М. А. Применение модели межотраслевого баланса В. Леонтьева в прогнозировании экономики // Вестник Башкирского университета. 2015. Т. 20. № 3. С. 927–932.

7. Пономарев Ю. Ю., Евдокимов Д. Ю. Оценка расширенных мультипликативных социально-экономических эффектов на основе модели межотраслевого баланса // Экономическое развитие России. 2020. Т. 27. № 7. С. 30–45.
8. Кундиус В. А., Цветков В. В. Анализ межотраслевых связей и вычисляемое общее равновесие инструменты межотраслевого управления // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2007. № 12 (38). С. 80–83.
9. Саяпова А. Р. О региональных таблицах «затраты-выпуск» // Проблемы прогнозирования. 2020. № 1 (178). С. 43–48.
10. Пономарев Ю. Ю., Евдокимов Д. Ю. Построение усеченных таблиц «затраты-выпуск» для регионов России с использованием коэффициентов локализации // Проблемы прогнозирования. 2021. № 6 (189). С. 43–58.
11. Chenery H., Watanabe T. International Comparisons of the Structure of Production // *Econometrica*. 1958. Vol. 26. No. 4. P. 487–521.
12. Rasmussen P. N. *Studies in Inter-Sectoral Relations*. Copenhagen, 1956. 232 p.
13. Алкадырова Ч. М. Ключевые виды деятельности в кыргызстанской экономике: анализ межотраслевых зависимостей // Известия вузов (Кыргызстан). 2012. № 1. С. 147–150.
14. Доценко Д. А. К вопросу о построении усеченных региональных межотраслевых балансов агропромышленных регионов с помощью коэффициентов локализации // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2026. Т. 15. № 2. С. 88–98. <https://doi.org/10.24412/2225-8264-2026-2-1034>.

REFERENCES

1. Moiseev P. S. Theoretical Foundations of Ensuring Economic Security of Agro-Industrial Regions. *Socio-Economic Phenomena and Processes*. 2013. No. 1 (47). Pp. 122–125.
2. Trotskovsky A. Ya., Yuditsev A. Yu., Sundveeva M. A. Agro-Industrial Regions of Russia: Concept, Approaches to Identification and Its Results. *Region: Economics and Sociology*. 2019. No. 2 (102). Pp. 101–124. <http://dx.doi.org/10.15372/REG20190205>.
3. Dotsenko D. A. On Clarifying the Composition of Agro-Industrial Regions Using Cluster Analysis. *Economics: Theory and Practice*. 2026. No. 1 (81). Pp. 28–35. https://doi.org/10.31429/2224042X_2026_81_28.
4. Ivchenko B. P., Chernenko V. A., Voronov A. A. Intersectoral Balances as a Connecting Link in the Development of the Economy of the Russian Federation. *Economic Vector*. 2024. No. 1 (36). Pp. 155–162. <https://doi.org/10.36807/2411-7269-2024-1-36-155-162>.
5. Gilmundinov V. M. The Concept of Accounting for the Impact of Fiscal and Monetary Policy Shocks on the Sectoral Structure of the Economy in a General Equilibrium Intersectoral Model with Blocks of Aggregated Markets. *Problems and Prospects of Modernization of the Russian Economy*. 2014. Pp. 61–68.
6. Rizvanova M. A. Application of V. Leontief's Input-Output Model in Economic Forecasting. *Bulletin of Bashkir University*. 2015. Vol. 20. No. 3. Pp. 927–932.
7. Ponomarev Yu. Yu., Evdokimov D. Yu. Assessment of Extended Multiplicative Socio-Economic Effects Based on the Input-Output Model. *Russian Economic Development*. 2020. Vol. 27. No. 7. Pp. 30–45.
8. Kundius V. A., Tsvetkov V. V. Analysis of Intersectoral Linkages and Computable General Equilibrium: Tools of Intersectoral Management. *Bulletin of Altai State Agrarian University*. 2007. No. 12 (38). Pp. 80–83.
9. Sayapova A. R. On Regional Input-Output Tables. *Studies on Russian Economic Development*. 2020. No. 1 (178). Pp. 43–48.
10. Ponomarev Yu. Yu., Evdokimov D. Yu. Constructing Truncated Input-Output Tables for Russian Regions Using Localization Coefficients. *Studies on Russian Economic Development*. 2021. No. 6 (189). Pp. 43–58.
11. Chenery H., Watanabe T. International Comparisons of the Structure of Production. *Econometrica*. 1958. Vol. 26. No. 4. Pp. 487–521.
12. Rasmussen P. N. *Studies in Inter-Sectoral Relations*. Copenhagen: Einar Harcks Forlag, 1956. 232 p.
13. Alkadyrova Ch. M. Key Economic Activities in the Kyrgyz Economy: An Analysis of Intersectoral Dependencies. *Izvestiya Vuzov (Kyrgyzstan)*. 2012. No. 1. Pp. 147–150.
14. Dotsenko D. A. On Constructing Truncated Regional Intersectoral Balances of Agro-Industrial Regions Using Localization Coefficients. *Bulletin of the Siberian Institute of Business and Information Technologies*. 2026. Vol. 15. No. 2. Pp. 88–98. <https://doi.org/10.24412/2225-8264-2026-2-1034>.

Поступила в редакцию: 22.06.2026.

Принята к печати: 24.07.2026.

УДК 334.732

DOI 10.14258/epb202642

РАЗВИТИЕ КООПЕРАЦИИ В РОССИИ: ОТ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ДО КОРЕННОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

А. Г. Дуров^{1,2}¹Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)²Алтайское региональное отделение Общероссийской общественной организации
«Офицеры России» (Барнаул, Россия)

В статье рассматривается эволюция кооперативного движения в России с момента его зарождения в первой половине XIX века до периода перестройки. Проведен анализ этапов становления агропромышленной кооперации, начиная с инициатив декабристов в условиях малокооперативных форм организации хозяйственной деятельности на территории Российской империи. Выявлено, что развитие кооперации проходило неравномерно, испытывая влияние политических и экономических трансформаций. Установлено, что кооперативное движение демонстрировало наибольшую эффективность в периоды относительной экономической свободы. Сделан вывод о том, что исторический опыт российской кооперации может служить основой для разработки современных механизмов интеграции субъектов агропромышленного комплекса, что согласуется с выводами современных исследователей о необходимости углубления кооперационных связей для инновационного развития АПК.

Ключевые слова: агропромышленная кооперация, декабристы, историческое развитие, кооперативное движение, экономика региона, сельскохозяйственные кооперативы, государственное регулирование.

THE DEVELOPMENT OF COOPERATION IN RUSSIA: FROM INCEPTION TO RADICAL TRANSFORMATION

A. G. Durov^{1,2}¹Altai State University (Barnaul, Russia)²Altai Regional Branch of the All-Russian Public Organization "Officers of Russia" (Barnaul, Russia)

This article examines the evolution of the cooperative movement in Russia from its origins in the first half of the 19th century up to the perestroika period. The stages of the formation of agro-industrial cooperation are analyzed, beginning with the initiatives of the Decembrists during Siberian exile. It is noted that the Decembrists became the progenitors of cooperative forms of economic organization on the territory of the Russian Empire. The study reveals that the development of cooperation proceeded unevenly and was influenced by political and economic transformations. It is established that the cooperative movement demonstrated the greatest effectiveness during periods of relative economic freedom. The conclusion is drawn that the historical experience of Russian cooperation can serve as a basis for designing modern mechanisms for integrating actors of the agro-industrial complex, which is consistent with contemporary researchers' findings on the need to deepen cooperative ties for the innovative development of the agro-industrial sector.

Keywords: agro-industrial cooperation, Decembrists, historical development, cooperative movement, regional economy, agricultural cooperatives, state regulation.

Введение. Опыт агропромышленной кооперации в России важен для понимания современных интеграционных процессов в АПК: он дает возможность пересмотреть устоявшиеся подходы к интеграции производителей. Эти проблемы координации производителей не уникаль-

ны для современной экономики — они имеют глубокие исторические предпосылки.

Среди тех, кто разрабатывал теорию и воплощал на практике идеи российской кооперации, были М. И. Туган-Барановский и Д. И. Шаховской, внефракционные социалисты Е. Д. Кускова и С. Н. Про-

копович, эсеры С. С. Маслов и А. В. Меркулов, меньшевики М. Л. Хейсин, Л. М. Хинчук, К. А. Пажитнов, большевики В. П. Ногин и И. И. Скворцов-Степанов, анархист В. А. Поссе и др. Все они внесли свой вклад в развитие кооперативного движения в России, и связывать их деятельность на кооперативном поприще исключительно с партийными установками было бы совершенно неверно. Кооперация для них была живой реальностью, и в служении ей многие видели свое призвание.

В современной научной литературе неоднократно подчеркивается важность кооперационных механизмов для повышения конкурентоспособности АПК. В частности, А. М. Козина и соавторы отмечают ключевую роль научно-производственной кооперации в развитии агропромышленного комплекса региона [1]. В. А. Войтюк и О. В. Кондратьева указывают на необходимость стратегического управления процессами импортозамещения на основе кооперативных принципов [2]. О. В. Савосько анализирует современное состояние потребительской кооперации в АПК, отмечая ее потенциал для решения актуальных проблем отрасли [3].

Вместе с тем, несмотря на признание важности кооперации, существуют значительные барьеры ее развития, включая правовые, финансовые и информационные препятствия [4]. В чем причина? В пренебрежении опытом, обычаями и традициями собственной страны, а также опытом других государств [5]. «Родимые пятна» советского посленэповского периода — это оставшиеся после сплошной коллективизации крестьянских хозяйств в колхозы и создания директивным путем «государственной» потребительской кооперации. Для преодоления этих барьеров недостаточно одного теоретического анализа современного положения: необходима также реконструкция исторических практик, способных предложить отработанные формы кооперационного сотрудничества.

Научная новизна работы определяется всесторонним изучением эволюции российского кооперативного движения на протяжении полутора веков — от зарождения кооперативных идей среди декабристов (1820-е годы) до периода перестройки (1985–1991 годы) — с целью выявления закономерностей, значимых для современного агропромышленного комплекса.

Цель исследования — выявить институциональные условия, при которых кооперация в России была наиболее эффективной, и определить, какие из них применимы сегодня.

Материалы и методы. Материалы исследования включают исторические документы, архивные источники, труды отечественных и зарубежных исследователей кооперативного движения, а также современные публикации, посвященные про-

блемам развития агропромышленной кооперации в России. Особое внимание уделено работам, анализирующим регулирование кооперативных процессов и механизмы государственной поддержки [6].

Методами исследования являются исторический метод, позволяющий проследить эволюцию кооперативного движения в хронологической последовательности; сравнительный анализ различных этапов развития кооперации; системный подход к изучению взаимосвязей между экономическими, политическими и социальными факторами, влиявшими на развитие кооперативных форм хозяйствования. Также применялся метод анализа научной литературы для выявления современных тенденций в исследовании кооперативного движения.

Зарождение кооперативного движения: роль декабристов (1827–1856 годы). Процесс политического переустройства общества в условиях Российской империи прошел ряд ступеней и периодов в своем развитии.

История кооперативного движения в России имеет глубокие корни, уходящие в первую половину XIX века, и возникла гораздо раньше, чем во многих развитых европейских странах. Принято считать, что родоначальниками кооперативных идей и практик на территории Российской империи стали декабристы — участники восстания 1825 года, отбывавшие наказание на каторге в Сибири [7, с. 50]. Именно политические идеи, революционное мировоззрение дворян-декабристов, направленные на коренное преобразование общества, нашли свое отражение в разработанных ими программных документах, а также во всей последующей деятельности.

Первые организации декабристов возникли в 1816–1821 годы — «Союз спасения» и «Союз благоденствия». Декабристы — русские дворянские революционеры, главным образом офицеры, участники Отечественной войны 1812 года, поднявшие 14 декабря 1825 года восстание против самодержавия и крепостничества.

В 1827 году в условиях ссылки декабристы начали организовывать формы коллективного хозяйствования, которые можно рассматривать как прототипы будущих сельскохозяйственных кооперативов. С. А. Айларова указывает в своем исследовании, посвященном теории кооперации, «западные кооперативные идеи начали проникать в Россию в 30–40-е годы XIX века, тогда же появляются первые попытки организовать кооперативные общества». Российская кооперативная мысль формировалась под значительным влиянием европейских теоретиков — Ш. Фурье (Франция), Р. Оуэна (Великобритания), Ф. Райффайзена (Пруссия, Германия) и Г. Шульце-Делича (Саксония, Герма-

ния). К концу XIX века отечественная кооперативная мысль приобрела самобытные черты, отражающие специфику социально-экономического развития империи. С. А. Айларова подчеркивает, что «российская кооперативная теория формировалась под влиянием западных идей, но к концу XIX века сложилась как оригинальное интеллектуальное явление» [8].

Находясь в Читинском остроге и позднее в Петровском заводе (Восточная Сибирь), декабристы создали систему взаимопомощи, основанную на принципах общности имущества, коллективного труда и справедливого распределения результатов хозяйственной деятельности. Эта система получила название «артель декабристов». В ее рамках осуществлялось совместное ведение хозяйства: организация огородов, содержание скота, ремесленная деятельность. Принципиально важным было то, что участие в артели базировалось на добровольности, а управление осуществлялось демократическим путем через выборные органы [8].

Артель декабристов функционировала на основе устава, разработанного самими участниками. Устав предусматривал механизмы принятия решений, распределения обязанностей и доходов, разрешения конфликтов. Экономическая деятельность артели показала высокую эффективность: декабристы не только обеспечивали собственные потребности, но и создавали излишки продукции, которые реализовывались на местных рынках. Часть доходов направлялась на общественные нужды, включая организацию школ для детей ссыльных и местного населения, медицинскую помощь, библиотеку [9].

Опыт декабристов демонстрировал жизнеспособность кооперативных принципов даже в экстремальных условиях. Более того, идеи коллективного хозяйствования, основанного на взаимопомощи и солидарности, распространялись среди местного населения Сибири. После амнистии 1856 года при императоре Александре Втором многие декабристы продолжали пропагандировать кооперативные идеи; некоторые из них участвовали в организации сельскохозяйственных обществ и артелей в различных регионах России [10].

Кооперативная деятельность декабристов была тесно связана с их просветительской миссией. Они не просто организовывали эффективное хозяйство, но и стремились распространять знания, повышать культурный уровень населения, внедрять передовые для того времени методы земледелия и животноводства. Такой комплексный подход к развитию территории через кооперацию перекликается с современной концепцией тройной спирали, предполагающей взаимодействие образования, науки и бизнеса [11].

Развитие кооперативного движения в пореформенный период (1861–1917 годы). Отмена крепостного права в 1861 году создала качественно новые условия для развития кооперативного движения в России. Земля и экономическая свобода — главные составляющие единого целого в аграрных отношениях. В. И. Ленин, находясь в эмиграции, писал, что их (кооперативов) «...до тех пор будет мало, покуда не будет политической свободы» [12]. Получившие личную свободу крестьяне столкнулись с необходимостью самостоятельной организации хозяйственной деятельности в условиях рыночной экономики. Малоземелье, отсутствие достаточного капитала, ограниченный доступ к кредитным ресурсам и современным технологиям побуждали крестьян к объединению усилий [13].

В 1860–1870-х годах начали активно создаваться кредитные кооперативы (ссудо-сберегательные товарищества), призванные обеспечить крестьян доступным кредитом и защитить их от ростовщиков. Первое кредитное товарищество было организовано в 1865 году в селе Рождествено Костромской губернии. К концу 1870-х годов в России действовало уже несколько сотен кредитных кооперативов. Государство поддерживало развитие кредитной кооперации, что находит отражение и в современных исследованиях, подчеркивающих важность государственной поддержки кооперативного движения [14].

Параллельно развивались потребительские кооперативы, обеспечивавшие своих членов товарами первой необходимости по справедливым ценам, минуя посредников. Первое потребительское общество было создано в 1864 году в Санкт-Петербурге. Потребительская кооперация быстро распространилась как в городах, так и в сельской местности. К началу XX века в России функционировало более 1400 потребительских обществ с общей численностью членов около 400 тыс. человек [15].

Особое значение приобрела производственная кооперация в сельском хозяйстве. Сельскохозяйственные артели и товарищества создавались для совместной обработки земли, использования техники, племенного скота, улучшенных сортов семян. Производственные кооперативы демонстрировали более высокую эффективность по сравнению с индивидуальными крестьянскими хозяйствами, что было обусловлено эффектом масштаба, возможностью применения передовых агротехнологий, рациональной специализацией труда.

В начале XX века в отечественной Империи сформировалась развитая система сельскохозяйственной кооперации, включавшая различные виды кооперативов: кредитные, потребительские,

производственные, сбытовые (маслодельные, льно-водческие и др.), снабженческие.

Столыпинская реформа (началась в 1906 году) послужила мощным импульсом для развития всех видов кооперации. Как только в ходе реформы крестьянин получил дополнительную политическую и экономическую свободу, так сразу волна кооперативного движения из центральных районов России докатилась до Сибири, Сахалина и Камчатки и даже до национальных окраин империи (Средняя Азия и Казахстан), но в пограничных провинциях кооперативы встречались редко. Это объяснялось господством докапиталистических общественных отношений и неграмотностью значительной части населения окраин. В ходе реформы кооперация развивалась «и вширь, и вглубь», что позволило значительно повысить производительность труда, улучшить качество жизни, способствовало просвещению самых широких слоев населения, росту их гражданского статуса и человеческого достоинства.

Реализуя на практике один из принципов кооперации — «забота об обществе», кооператоры региона впервые за всю историю развития кооперативного движения в марте 1917 года «Алтайский Кредитный Союз» и «Алтайский Союз Кооперативов» создали самостоятельную кооперативную организацию «Культурно-просветительный отдел Алтайских кооператоров» и обеспечили его стопроцентное финансирование за счет собственной прибыли. Он был создан «с общей целью — поднять самосознание крестьян и улучшить их хозяйство». В сентябре 1918 года был реорганизован

в Союз, разработан и зарегистрирован в Барнаульском окружном суде собственный Устав, после чего он стал именоваться «Культурно-просветительный Союз Алтайского округа». Союз оказывал следующие услуги: «Инструкторский отдел дает советы по устройству культурно-просветительных обществ, библиотек, читален, народных домов, народного театра, чтений школ для взрослых». Издавался журнал «Алтайский крестьянин», а его рубрики включали: кооперация, внешкольное образование, сельское хозяйство и другие.

Кооперативная демократия была и остается разновидностью полноценной, более привлекательной для простого человека и гражданина. Кооператорами для защиты своих политических и экономических интересов учреждались собственные союзы на региональном и всероссийском уровнях. Московский Союз Потребительских Обществ (МСПО), организованный еще в 1898 году, был создан для координации деятельности первичных кооперативных организаций. МСПО наряду со всероссийской координационной деятельностью уже тогда осуществлял внешнеторговые функции, он открыл сеть своих контор в Лондоне, Берлине, Нью-Йорке, Шанхае и других городах.

В начале 1912 года был учрежден Московский народный банк, ставший кредитным центром всей дореволюционной кооперации Российской империи и сыгравший существенную роль в развитии кооперативного движения в стране. К 1914 году в империи действовало около 30 тыс. различных кооперативов, объединявших более 10 млн членов [16].

Таблица 1

Показатели деятельности кооперативов в дореволюционной России

Год	Количество кооперативов	Участники, млн человек	Примечание
1901	1 625		Начало XX века: активное развитие кооперативов
1914	32 975		К этому времени в стране насчитывалось 13 839 кредитных, 10 000 потребительских и 8 576 сельскохозяйственных кооперативов
1916	47 000		Рост числа кооперативов в годы войны
1917	47 187	14 (с членами семей — 84)	На 1 января 1917 года кооперативы охватывали более половины населения страны [6, с. 154]

Источник: составлено автором на основе [9].

Теоретическое осмысление кооперативного движения в России связано с именами выдающихся экономистов и общественных деятелей — М. И. Туган-Барановского, А. В. Чаянова, А. И. Чупрова и других. Они разработали теорию кооперации, анализировали экономическую природу кооперативных организаций, обосновывали их преимущества перед капиталистическими и государственными формами хозяйствования.

Ведущий российский специалист-аграрник М. И. Туган-Барановский, обосновавший сущность кооперации и давший определение кооперативу, кроме того, на основе анализа обобщал опыт первых кооперативов, указывая причины их неудач и пути решения возникающих проблем на пути развития кооперации в нашей стране [5].

Имя А. В. Чаянова, создавшего оригинальную теорию крестьянского хозяйства и кооперации, во-

шедшего в историю развития теории и практики отечественной кооперации, получило международное признание. Он считал, что кооперация, начинаясь обычно с мелких товаропроизводителей в области закупок средств производства, переходит к организации сбыта сельскохозяйственной продукции, первичной переработки сельскохозяйственного сырья. Далее, по убеждению А. В. Чаянова, будут выделяться соответствующие отрасли из крестьянского хозяйства, индустриализируя деревню, а под давлением требований рынка кооперативные организации будут переходить к организации сбытовых операций, развертывая их в форме гигантских союзов, объединяющих сотни тысяч мелких производителей, и к организации переработки сельскохозяйственного сырья, все больше овладевая командующими позициями деревенского хозяйства [7].

А. И. Чупров — отечественный экономист, практик, пропагандировавший развитие крестьянских хозяйств на кооперативной основе; являясь одним из основателей «Комитета сельских ссудно-сберегательных и промышленных товариществ». Он внес значительный вклад в развитие теории мелкого кредита и кооперации. Кооперация, считал ученый, поможет освободиться от кабалы займодавцев и избежать посредников при сбыте продукции, а сама идея ассоциации в применении к сельскому хозяйству имеет не меньшее значение, чем все крупнейшие технические завоевания.

Первая мировая война, несмотря на общие экономические трудности, способствовала дальнейшему росту кооперативного движения. Кооперативы активно участвовали в снабжении армии и населения продовольствием, содействовали организации производства необходимых товаров. К 1917 году число кооперативов в России превысило 50 тыс., а численность их членов достигла 20 млн человек.

Кооперация в советский период: от НЭПа до коллективизации (1917–1953 годы). Революционные события 1917 года и последовавшая

Гражданская война (1917–1922/1923) существенно повлияли на развитие кооперативного движения. Революция произошла в условиях экономического кризиса: увеличение расходов на участие страны в войне, резкое сокращение производства продовольственных и непродовольственных товаров привели к дефициту и сокращению потребления. В этих условиях требовалась специализированная организация для распределения продуктов и промтоваров. В. И. Ленин, лидер России в должности Председателя Совета народных комиссаров, настоятельно рекомендовал для распределения товаров использовать систему потребительской кооперации, которая охватывала всю страну и пользовалась доверием у сельского и городского населения. В этот период Советская власть объявила о поддержке кооперации. Однако в период политики «военного коммунизма» (1918–1921 годы) перед Советским правительством встала задача использовать аппарат потребительской кооперации для удержания власти и строительства социализма. В это время кооперативы были фактически огосударствлены и превращены в элементы системы распределения. Принципы добровольности, самоуправления и экономической самостоятельности кооперативов оказались в значительной степени утрачены [17].

Переход к Новой экономической политике (НЭП) в 1921 году создал благоприятные условия для возрождения кооперации на подлинно кооперативных началах. В период НЭПа движение переживало бурный рост и расцвет. Сельскохозяйственная кооперация стала важнейшим инструментом восстановления разрушенного форс-мажорами сельского хозяйства. Возникли различные формы сельскохозяйственных кооперативов: товарищества по совместной обработке земли (ТОЗы), сельскохозяйственные артели, коммуны, а также многочисленные специализированные кооперативы — кредитные, снабженческо-сбытовые, перерабатывающие [18].

Таблица 2

Показатели функционирования кооперативов в СССР в годы НЭПа (1921–1929 годы)

Год	Товaroоборот кооперативов, % от общего	Виды кооперативов и их доля	Примечание
1921	—	Начало НЭПа: возрождение кооперативного движения	В 1921 году советское руководство отделило сельскохозяйственную, промысловую и кредитную кооперации от потребительской; они получили независимость
1922	—	Рост числа артелей и союзов: к 1 октября 1922 года насчитывалось 19 132 артели, 336 союзов и 1 738,3 тыс. кооперированных кустарей	Постановление ЦИК и СНК СССР от 7 декабря 1923 года предоставляло налоговые льготы кооперативам

Окончание таблицы 2

Год	Товaroоборот кооперативов, % от общего	Виды кооперативов и их доля	Примечание
1924	65% (розничный товарооборот кооперативной торговли, включая общественное питание)	Потребительские, сельскохозяйственные, промысловые кооперативы	В 1924 году кооперативы реализовали через систему потребкооперации почти на 105 млн червонных рублей продуктов сельского хозяйства [19]
1926	52,2% (всего), из них: потребительские — 38%, сельскохозяйственные — 11,6%, промысловые — 2,6%	Кооперативная сеть насчитывала 109 тыс. торговых предприятий 3–5 разрядов	К концу НЭПа потребительская кооперация обеспечивала почти 70% товарооборота страны и стала самым мощным каналом товаропроизводства [20]
1929	79% (розничный товарооборот советской кооперации, включая общественное питание)	Пик развития кооперативного движения в годы НЭПа	После 1929 года началось сворачивание НЭПа, что привело к снижению роли кооперативов

Источник: составлено автором на основе [9, 15].

К середине 1920-х годов в РСФСР/СССР (в рамках тогдашних границ) насчитывалось около 55 тыс. сельскохозяйственных кооперативов разной специализации, объединявших более 7 млн крестьянских дворов. Сфера действия кооперации охватывала все стадии агропромышленного процесса — от заготовок сырья до переработки и рыночного сбыта. Столь высокие результаты кооперативного строительства в годы Новой экономической политики побудили В. И. Ленина в работе «О кооперации» обосновать тезис о возможности перехода к социализму через кооперацию, который был им обозначен как «единственно правильный».

С конца 1920-х годов государством был взят курс на индустриализацию промышленности и коллективизацию сельского хозяйства, который привел к свертыванию кооперативного движения в его подлинном смысле. Начиная с 1929 года проводилась форсированная коллективизация, в ходе которой крестьяне принудительно объединялись в колхозы (коллективные хозяйства). Формально они являлись кооперативными организациями, но по существу представляли собой огосударственные структуры с жестким централизованным управлением, лишённые экономической самостоятельности и самоуправления. Принципы добровольности, демократизма, экономической заинтересованности членов кооперативов были грубо нарушены [21].

Коллективизация сопровождалась раскулачиванием (насильственным лишением зажиточных крестьян — кулаков — имущества и средств производства с последующей высылкой), репрессиями против крестьян, сопротивлявшихся насильственному вступлению в коллективные хозяйства.

Руководство аграрной политикой осуществлялось непосредственно И. В. Сталиным и его ближайшими соратниками, включая народных комиссаров (министров) земледелия В. Я. Чу-

баря (1929–1934 годы) и М. А. Чернова (1934–1937 годы). И. В. Сталин более решительно продолжил развивать ленинскую идею о переводе сельского хозяйства на социалистические рельсы. Вождь аргументировал: советский строй держится на двух разносторонних основах — на объединённой социализированной промышленности и на индивидуальном мелкокрестьянском сельском хозяйстве, имеющем в своей основе частную собственность на средства производства; на этих двух разнородных основах советский строй не может больше держаться [22]. Он обосновал и осуществил сплошную с 1929 года коллективизацию, а «этот верный курс уже дал свои первые плоды. Если так пойдет дальше, то страна станет одной из самых хлебных стран, если не самой хлебной страной в мире».

В год Великого перелома крестьяне действительно сломали, уничтожили крестьянскую кооперацию, но страна так и не стала самой хлебной страной в мире. К середине 1930-х годов процесс коллективизации был в основном завершён: около 90% крестьянских хозяйств были объединены в колхозы [23]. Несмотря на формально кооперативную природу, колхозы функционировали в условиях жесткого планирования и контроля. Государство определяло, что и в каких объёмах производить, устанавливало низкие закупочные цены на сельскохозяйственную продукцию, ограничивало возможности колхозов по распоряжению произведённой продукцией. Колхозники не имели паспортов и фактически были прикреплены к колхозам, что ограничивало их свободу передвижения. Оплата труда колхозников была крайне низкой и нерегулярной, пенсионное обеспечение отсутствовало (колхозники получили право на пенсию только с 1964 года).

Реформирование колхозно-совхозной системы (1953–1991 годы). После смерти И. В. Ста-

лина в 1953 году начался период, характеризовавшийся попытками реформирования сельского хозяйства и повышения эффективности колхозов. Н. С. Хрущев инициировал ряд мер, направленных на улучшение их положения: повышение закупочных цен на сельскохозяйственную продукцию, списание долгов колхозов, передача им сельскохозяйственной техники из машинно-тракторных станций, расширение прав колхозов в планировании производства.

Одним из наиболее амбициозных проектов Н. С. Хрущева стала программа освоения целинных и залежных земель, начатая в 1954 году. Целина представляла собой типичный экстенсивный путь развития агропромышленного комплекса — вместо интенсификации производства на уже освоенных землях государство делало ставку на расширение посевных площадей за счет распахивания степных территорий Казахстана, Сибири, Урала и Поволжья. Было освоено около 42 млн гектаров новых земель. Хотя в первые годы целинная кампания дала значительный прирост зерна, впоследствии этот подход показал свою неэффективность: недостаток техники, инфраструктуры, непродуманные агротехнические методы привели к эрозии почв и снижению урожайности.

Параллельно с реформами в колхозном производстве развивалась система общественного питания и потребительской кооперации. Центросоюз (Центральный союз потребительских обществ) был создан еще в 1898 году как организация потребительской кооперации, но в советский период был реорганизован в 1935 году и объединял всю систему потребительской кооперации в сельской местности. Он координировал работу сельских магазинов, столовых, закупочных пунктов и предприятий общественного питания на селе. Общепит в этот период включал сеть фабрик-кухонь, столовых при предприятиях и колхозах, буфетов, которые должны были обеспечивать население доступным горячим питанием и частично решать проблему нехватки продовольствия. В годы «хрущевской» оттепели наиболее серьезные последствия затронули именно кооперативную промышленность, которая подверглась национализации и последующему переподчинению местным промышленным структурам (управлениям).

Руководство машинно-тракторными станциями с 1958 года сопровождалось передачей их технического оснащения колхозам. Последствия этого шага оказались двойственными: получив в собственность средства механизации, колхозы вместе с тем оказались не в состоянии покрыть связанные с приобретением и эксплуатацией издержки из-за дефицита финансов, что закономерно привело к увеличению их долговой нагрузки.

Период правления Н. С. Хрущева (1953–1964 годы) также характеризовался попытками внедрения новых организационных форм в сельском хозяйстве, включая укрупнение колхозов и преобразование части из них в совхозы (государственные сельскохозяйственные хозяйства). К середине 1960-х годов численность колхозов сократилась почти в два раза по сравнению с концом 1940-х годов в результате этих процессов.

В 1965 году, почти сразу после отставки Н. С. Хрущева, началась экономическая реформа А. Н. Косыгина (Председателя Правительства Советского Союза), затронувшая в том числе и сельское хозяйство. Реформа предусматривала расширение экономической самостоятельности колхозов и совхозов, внедрение хозрасчета, усиление материального стимулирования. Были повышены закупочные цены, введена гарантированная оплата труда колхозников, улучшено пенсионное обеспечение. Данные меры позволили добиться заметного, хотя и ограниченного, прогресса в сельском хозяйстве в конце 1960-х — начале 1970-х годов.

Период с 1970 по начало 1980-х годов ознаменовался углублением кризисных процессов в сельскохозяйственном производстве. Несмотря на огромные капиталовложения в аграрный сектор (в 1976–1980 годы они составили около 20% всех инвестиций в народное хозяйство страны), темпы роста сельскохозяйственного производства снижались. Производительность труда оставалась крайне низкой, технологическое отставание от развитых стран увеличивалось. В этих условиях определенную роль в обеспечении населения продовольствием играли личные подсобные хозяйства (ЛПХ) граждан. Занимая незначительную часть сельскохозяйственных угодий (около 3%), ЛПХ производили существенную долю (до 90%) некоторых видов продукции (картофеля, овощей, фруктов, мяса, молока). Данный опыт показывал, что даже мелкие личные подсобные хозяйства способны демонстрировать высокую эффективность при условии экономической заинтересованности, сбыта излишков через розничную сеть потребительской кооперации и их переработки на возрождаемых предприятиях той же системы. Вместе с тем власти относились к ЛПХ как к временному явлению и сознательно сдерживали их расширение, усматривая в этом угрозу возврата к частнособственническим установкам.

Приход к власти М. С. Горбачёва в 1985 году и начало Перестройки открыли новый этап в развитии сельского хозяйства и кооперативного движения. Во время «горбачевской» оттепели была предпринята попытка реанимировать потребительскую кооперацию, однако в условиях социалистической экономики эксперимент не удался, но этот период

показал, что в стране не уничтожен дух предпринимательства и способность к самоорганизации. Первоначально реформы в аграрном секторе носили половинчатый характер и сводились к очередной реорганизации управления: созданию Госагропрома СССР (Государственного агропромышленного комитета) в 1985 году вместо пяти отраслевых министерств и ведомств — Министерства сельского хозяйства, Министерства плодоовощного хозяйства, Министерства мясной и молочной промышленности, Министерства пищевой промышленности и Министерства сельского строительства. Снова был провозглашен курс на ускорение социально-экономического развития. Не дав ожидаемого эффекта, эти меры сопровождались созда-

нием громоздкой межведомственной структуры, что лишь усугубило бюрократический характер управления аграрным сектором. Более радикальные изменения начались с принятием в 1988 году закона «О кооперации в СССР», который впервые за десятилетия легализовал создание кооперативов как самостоятельных экономических субъектов, не подчиненных государственным плановым органам. Закон открыл возможности для развития различных видов кооперативов, включая производственные, потребительские, снабженческо-сбытовые. В сельском хозяйстве начали создаваться кооперативы по переработке сельскохозяйственной продукции, торговые кооперативы, кооперативы по оказанию услуг.

Таблица 3

Показатели деятельности кооперативов в СССР в 1989–1990 годы [23]

Показатели деятельности кооперативов	На 1 июля 1989 год	На 1 января 1990 года	Рост показателей, %
Количество действовавших кооперативов, тыс.	132,9	193,1	145,2
Выручка от реализации товаров, работ, услуг, млрд руб.	12,9	40,3	312,4
Фонд оплаты труда, млрд руб.	4,98	16,84	338,2
Доля фонда оплаты труда в выручке, %	38,6	41,4	107,3
Численность работников кооперативов, млн человек	2,9	4,5	155,2

Опыт арендных коллективов и семейных ферм позволил добиться существенного прироста производственных показателей в сельском хозяйстве. Однако распространение этих форм сдерживалось консерватизмом руководства многих хозяйств, несовершенством законодательства, отсутствием необходимой инфраструктуры. Тем не менее к концу 1980-х годов в стране действовали тысячи арендных коллективов и кооперативов, которые стали зародышами будущего фермерского движения.

В 1990 году вступили в силу законы «О собственности в СССР» и «О предприятиях в СССР», расширившие возможности для создания различных форм хозяйствования, включая фермерские хозяйства. Закон РСФСР «О крестьянском (фермерском) хозяйстве» (ноябрь 1990 года) юридически закрепил право граждан на создание частных сельскохозяйственных предприятий. Начался процесс формирования многоукладной аграрной экономики, включавшей колхозы, совхозы, кооперативы, фермерские и личные подсобные хозяйства.

Период Перестройки стал временем возрождения интереса к теоретическому наследию российской кооперации начала XX века. Реабилитация репрессированных ученых-аграрников, публикация их работ способствовали переосмыслению исторического опыта и поиску путей реформирования сельского хозяйства на основе кооперативных принципов [24].

Однако ход реформ был сопряжен с серьезными организационными и экономическими проблемами. Отсутствие целостной и последовательной стратегии преобразований, противоречивость законодательства, сопротивление консервативно настроенных руководителей разного уровня, неготовность значительной части крестьян к самостоятельному хозяйствованию в товарно-рыночных условиях замедляли преобразования. Экономический кризис конца 1980-х — начала 1990-х годов, распад СССР в самом конце 1991 году прервали начатые преобразования и открыли новый, радикально отличный этап аграрных реформ.

При Перестройке стало очевидно, что централизованная система планового управления сельским хозяйством исчерпала свои возможности и нуждается в коренном реформировании. Опыт создания кооперативов, арендных коллективов, фермерских хозяйств в 1988–1991 годах продемонстрировал жизнеспособность новых форм организации аграрного производства, построенных на принципах экономической заинтересованности и хозяйственной самостоятельности. Данный опыт, вкупе с дореволюционными и нэповскими традициями российской кооперации, закладывал основу для выстраивания дееспособной агропромышленной кооперации в изменившихся экономических реалиях.

Выводы. Эволюция кооперации в России, прослеженная на протяжении почти двух столе-

тий, свидетельствует о ее устойчивости и продуктивности как формы организации аграрного сектора и хозяйственной кооперации производителей.

Символично, что первые ростки российской кооперации зародились в уникальных, не имевших аналогов в мировой практике условиях — в среде политических ссыльных-декабристов в Сибири, где принципы взаимопомощи и солидарности были жизненной необходимостью. В Западной Европе кооперативное движение развивалось в принципиально иных условиях индустриализации и урбанизации, а в США, Канаде и Австралии — в условиях фермерского освоения обширных территорий. Отечественная же кооперация родилась в экстремальной ситуации каторги и ссылки. Однако этот ранний опыт декабристских артелей, при всей своей исторической значимости, носил локальный характер и существенного влияния на формирование массового кооперативного движения в Российской империи не оказал. Подлинное развитие кооперации началось значительно позже, в пореформенный период, когда кооперативные принципы взаимопомощи, солидарности и демократического управления оказались востребованными в различных социально-экономических условиях и продолжали развиваться даже в периоды политических потрясений.

Исторический материал подтверждает закономерность: наибольшую эффективность кооперативное движение проявляло в периоды относительной экономической свободы и государственной поддержки при сохранении самостоятельности кооперативных организаций. Наиболее яркие примеры эффективной кооперации дают периоды конца XIX — начала XX века (особенно в 1900–1917 годы), когда российская кооперация достигла впечатляющих масштабов развития, и НЭПа — период новой экономической политики (1921–1928 годы), показавший способность кооперации к быстрому восстановлению и адаптации к рыночным условиям в рамках смешанной экономики.

И во второй половине XIX века, и в годы НЭПа кооперация наглядно доказывала: адекватная правовая и экономическая среда способна стимулировать динамичный рост аграрного сектора, повышать уровень жизни деревни и включать индивидуальных производителей в рыночную экономику.

Опыт российской кооперации показывает, что успешное функционирование кооперативных организаций требует соблюдения базовых принципов: добровольности участия, демократического управления, экономической самостоя-

тельности, справедливого распределения доходов и заинтересованности членов кооператива в результатах совместной деятельности. Нарушение этих принципов, даже при сохранении формальной кооперативной структуры, превращает кооперативы в неэффективные бюрократические образования, утрачивающие свои конкурентные преимущества.

Помимо хозяйственных задач кооперация выполняла важную социально-культурную миссию: через нее распространялись передовые приемы ведения сельского хозяйства, осваивались новейшие технологии и повышалась грамотность крестьянства.

Теоретическое наследие исследователей кооперации в России представляет значительную ценность для разработки современных моделей интеграции. Концепция вертикальной кооперации, предполагающая последовательное кооперирование различных стадий производственного цикла при сохранении самостоятельности семейных хозяйств в базовом сельскохозяйственном производстве, может служить теоретической основой для создания эффективных производственно-сбытовых цепочек в современном АПК.

Период перестройки продемонстрировал сохраняющийся потенциал кооперативных форм организации даже после десятилетий административно-командной системы. Быстрое распространение различных видов кооперативов, арендных коллективов и фермерских хозяйств в условиях либерализации экономики свидетельствует о наличии объективной потребности в гибких формах хозяйственной организации, способных быстро адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям. Тот же этап обозначил и серьезные ограничения: правовая база оставалась неполной, инфраструктура поддержки — слабой, а управленческая и предпринимательская подготовка — явно недостаточной, что существенно сдерживало кооперативное движение.

Обобщая опыт функционирования кооперации в стране, следует выделить три основных условия: создание адекватной правовой базы, формирование системы государственной поддержки без излишнего административного вмешательства, развитие образовательной и консультационной инфраструктуры, обеспечение доступа кооперативов к финансовым ресурсам и современным технологиям. При этом государственная политика должна способствовать развитию подлинной кооперации, основанной на самоорганизации товаропроизводителей и их экономической заинтересованности, а не созданию искусственных структур, повторяющих ошибки многолетнего периода.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Козина А. М., Бевз С. Я., Тошкина Е. А. и др. Роль научно-производственной кооперации в развитии АПК региона // Современный университет как фактор опережающего развития региона: сборник материалов Международной научно-практической конференции. Великий Новгород, 23 июня 2023 года. Великий Новгород, 2023. С. 77–85. https://doi.org/10.34680/978-5-89896-876-2.2023.novsu_profsoobranie_07.
2. Войтюк В. А., Кондратьева О. В., Слинко О. В., Чутчева Ю. В. Пути повышения конкурентоспособности аграрных предприятий в эпоху импортозамещения // АгроЭкоИнженерия. 2024. № 4 (121). С. 17–29.
3. Савосько О. В. Современное состояние и тенденции развития потребительской кооперации в АПК РФ // Доклады ТСХА, Москва, 02–04 декабря 2020 года. Выпуск 293. Часть II. М., 2021. С. 200–203.
4. Гюнтер И. Н., Молчанова Л. А. Институционально-правовые проблемы развития кооперации в России // Потребительская кооперация стран постсоветского пространства: состояние, проблемы, перспективы развития: сборник научных статей Международной научно-практической конференции, посвященной 60-летию основания университета, Гомель, 31 октября — 01 ноября 2024 года. Гомель, 2024. С. 286–290.
5. Дуров А. Г. Крестьянская кооперация: дитя нужды, мать благополучия. Барнаул, 2022. С. 7.
6. Белокопытов А. В., Копейкин Д. А. Совершенствование механизмов государственной поддержки агропромышленного комплекса в современных условиях хозяйствования // Продовольственная политика и безопасность. 2024. Т. 11. № 3. С. 569–580. <https://doi.org/10.18334/ppib.11.3.121071>.
7. Чаянов А. В. О сельскохозяйственной кооперации. М., 1989. С. 48–52.
8. Айларова С. А. Теория кооперации: зарождение и становление в XIX — начале XX в. // Известия Северо-Осетинского института гуманитарных и социальных исследований. 2015. № 17 (56). С. 69–77.
9. Агошкова Н. В. История развития сельскохозяйственной кооперации в России (дореволюционный период) // Вестник государственного и муниципального управления. 2012. № 1. С. 40–51.
10. Елисеев Г. Г. К вопросу об управленческих идеях декабристов // Современная научная мысль. 2017. № 3. С. 174–180.
11. Завражин А. В. Движение декабристов и его влияние на политическое переустройство России // Вестник Военного университета. 2007. № 3 (11). С. 81–89.
12. Ленин В. И. Полное собрание сочинений. 5-е изд. М., 1970. Т. 45. С. 369–377.
13. Шатковская Т. В. Крестьянская реформа 1861 года: принципы, правовое содержание и последствия (к юбилею великой реформы) // Северо-Кавказский юридический вестник. 2020. № 4. С. 50–58.
14. Синько Ю. В. Исторические вехи развития российской кредитной кооперации // Финансы и кредит. 2008. № 30 (318). С. 65–76.
15. Арустамов Э. А., Пахомкин А. Н., Пахомкина Е. А. Потребительская кооперация России: вчера, сегодня и завтра // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2018. № 6. С. 69–74.
16. Биджиева А. С. Аналитическое исследование основополагающих исторических предпосылок возникновения и развития кооперации и интеграции в АПК России // Учет и статистика. 2021. № 4 (64). С. 70–79.
17. Иванов А. В. Кооперация России в годы революции 1917 г.: историографический аспект // Вестник Читинского государственного университета. 2007. № 3 (44). С. 61–67.
18. Мамонтов В. Д. Дивергенция малого предпринимательства в современной экономике России: дис. ... докт. экон. наук (08.00.01). Тамбов, 2004.
19. Канакина В. А. Развитие кооперации в России // Молодой ученый. 2014. № 21 (80). С. 322–326. URL: <https://moluch.ru/archive/80/14539/> (дата обращения: 15.07.2026).
20. Стафеева Н. А. Просветительская деятельность декабристов в Сибири // Теория и практика современной науки. 2015. № 2 (2). С. 234–238.
21. Сталин И. В. Год великого перелома: К XII годовщине Октября. URL: <https://diletant.media/articles/36496657/> (дата обращения: 15.07.2026).
22. Фридман А. М. Развитие хозяйственного механизма функционирования потребительской кооперации (исторический взгляд изнутри) // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2008. № 3. С. 8–15.
23. Кирсанов Р. Г. Кооперативы в годы перестройки: сложности и противоречия становления частного бизнеса в СССР // Российская история. 2017. № 1. С. 181–194.
24. Алиев А. Ш. Кооперативные предприятия в народном хозяйстве советской России в годы НЭПа // Современная научная мысль. 2013. № 3. С. 61–72.

REFERENCES

1. Kozina A. M., Bevz S. Ya., Toshkina E. A. et al. The role of scientific and production cooperation in the development of the regional agro-industrial complex. In: *Modern University as a Factor of Advanced Regional Development: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*. Veliky Novgorod, June 23, 2023. Veliky Novgorod, 2023. Pp. 77–85. https://doi.org/10.34680/978-5-89896-876-2.2023.novsu-profsobranie_07.
2. Voytyuk V. A., Kondratyeva O. V., Slinko O. V., Chutcheva Yu. V. Ways to improve the competitiveness of agricultural enterprises in the era of import substitution. *AgroEcoEngineering*. 2024. No. 4 (121). Pp. 17–29.
3. Savosko O. V. Current state and development trends of consumer cooperation in the agro-industrial complex of the Russian Federation. In: *Reports of the Timiryazev Agricultural Academy*, Moscow, December 2–4, 2020. Vol. 293. Part II. Moscow, 2021. Pp. 200–203.
4. Gyunter I. N., Molchanova L. A. Institutional and legal problems of the development of cooperation in Russia. *Consumer Cooperation in Post-Soviet Countries: State, Problems, Development Prospects: Collection of Scientific Articles of the International Scientific and Practical Conference dedicated to the 60th anniversary of the University*. Gomel, October 31 — November 1, 2024. Gomel, 2024. Pp. 286–290.
5. Durov A. G. Peasant Cooperation: A Child of Need, a Mother of Prosperity. Barnaul, 2022. P. 7.
6. Belokopytov A. V., Kopeikin D. A. Improving the mechanisms of state support for the agro-industrial complex in modern economic conditions. *Food Policy and Security*. 2024. Vol. 11, No. 3. Pp. 569–580. <https://doi.org/10.18334/ppib.11.3.121071>.
7. Chayanov A. V. *On Agricultural Cooperation*. Moscow, 1989. Pp. 48–52.
8. Aylarova S. A. Theory of cooperation: origin and formation in the 19th — early 20th centuries. *Bulletin of the North Ossetian Institute for Humanitarian and Social Studies*. 2015. No. 17 (56). Pp. 69–77.
9. Agoshkova N. V. History of the development of agricultural cooperation in Russia (pre-revolutionary period). *Bulletin of State and Municipal Administration*. 2012. No. 1. Pp. 40–51.
10. Yeliseyev G. G. On the question of the managerial ideas of the Decembrists. *Modern Scientific Thought*. 2017. No. 3. Pp. 174–180.
11. Zavrazhin A. V. The Decembrist movement and its influence on the political reconstruction of Russia. *Bulletin of the Military University*. 2007. No. 3 (11). Pp. 81–89.
12. Lenin V. I. *Complete Collected Works*. 5th ed. Moscow, 1970. Vol. 45. Pp. 369–377.
13. Shatkovskaya T. V. The peasant reform of 1861: principles, legal content and consequences (on the anniversary of the great reform). *North Caucasian Legal Bulletin*. 2020. No. 4. Pp. 50–58.
14. Sinko Yu. V. Historical milestones in the development of Russian credit cooperation. *Finance and Credit*. 2008. No. 30 (318). Pp. 65–76.
15. Arustamov E. A., Pakhomkin A. N., Pakhomkina E. A. Consumer cooperation in Russia: yesterday, today and tomorrow. *Fundamental and Applied Research of the Cooperative Sector of the Economy*. 2018. No. 6. Pp. 69–74.
16. Bidzhiyeva A. S. Analytical study of the fundamental historical prerequisites for the emergence and development of cooperation and integration in the agro-industrial complex of Russia. *Accounting and Statistics*. 2021. No. 4 (64). Pp. 70–79.
17. Ivanov A. V. Cooperation in Russia during the revolution of 1917: historiographical aspect. *Bulletin of Chita State University*. 2007. No. 3 (44). Pp. 61–67.
18. Mamontov V. D. *Divergence of Small Business in the Modern Russian Economy*. Doctoral dissertation in Economics (08.00.01). Tambov, 2004.
19. Kanakina V. A. Development of cooperation in Russia. *Young Scientist*. 2014. No. 21 (80). Pp. 322–326. URL: <https://moluch.ru/archive/80/14539/> (date of access: 15.07.2026).
20. Stafeyeva N. A. Educational activities of the Decembrists in Siberia. *Theory and Practice of Modern Science*. 2015. No. 2 (2). Pp. 234–238.
21. Stalin I. V. The Year of the Great Turning Point: On the 12th Anniversary of October. URL: <https://diletant.media/articles/36496657/> (date of access: 15.07.2026).
22. Fridman A. M. Development of the economic mechanism of consumer cooperation (a historical insider's view). *Fundamental and Applied Research of the Cooperative Sector of the Economy*. 2008. No. 3. Pp. 8–15.
23. Kirsanov R. G. Cooperatives during the perestroika years: difficulties and contradictions in the formation of private business in the USSR. *Russian History*. 2017. No. 1. Pp. 181–194.
24. Aliyev A. Sh. Cooperative enterprises in the national economy of Soviet Russia during the NEP years. *Modern Scientific Thought*. 2013. No. 3. Pp. 61–72.

Поступила в редакцию: 16.07.2026.

Принята к печати: 18.08.2026.

УДК 657.6:338:004

DOI 10.14258/epb202643

РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМА БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Н. В. Жигунова

Тульский филиал Финансового университета при Правительстве РФ (Тула, Россия)

В статье рассматривается комплексный анализ цифровой трансформации бухгалтерского учета (БУ), который радикально изменяет информационно-коммуникационные технологии производства, управление и документооборот, что ведет к преобразованию бизнес-моделей в экономике и пересмотру организационных процессов. Внимание уделяется методологическим аспектам поэтапной подготовки нормативных документов при формировании БУ, посредством изучения теоретических положений и нормативного регулирования ее формирования. Актуальность темы исследования обусловлена высокой значимостью проблемы развития цифровой трансформации БУ, которая меняет экономические системы современности, создает принципиально новые возможности для глубокой аналитики, стратегического планирования и контроля над финансовыми угрозами. Особое внимание уделяется авторскому подходу, который состоит в нестандартном методе решения задач, а именно в развитии теоретических и организационно-методологических положений, практических рекомендаций, связанных с совершенствованием и развитием методологии цифровой трансформации БУ на этапах анализа системы внутреннего контроля и управления рисками. Подтверждена выдвинутая гипотеза о влиянии информационно-коммуникационных технологий на производство, управление и документооборот при разработке методологии цифровой трансформации БУ.

В качестве результатов исследования доказано, что необходимо повышать финансовую компетентность бухгалтеров по цифровым технологиям, обеспечивать информационную адаптацию по вопросам безопасности информации и соблюдение законодательных норм, внедрять цифровизацию в бухгалтерию. Основным выводом статьи является необходимость цифровизации аспекта бухгалтерского учета с целью формирования достоверных данных о финансовом положении компании.

Ключевые слова: методология цифровой трансформации, бухгалтерский учет, финансовая отчетность, автоматизация, комплексный подход, электронный документооборот.

DEVELOPMENT OF ACCOUNTING MECHANISM IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY

N. V. Zhigunova

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

The article provides a comprehensive analysis of the digital transformation of accounting (TA), which radically changes information and communication technologies of production, management, and document flow, leading to the transformation of business models in the economy and the revision of organizational processes. The article focuses on the methodological aspects of the step-by-step preparation of regulatory documents in the formation of TA, through the study of theoretical provisions and regulatory regulation of its formation. The relevance of the research topic is due to the high significance of the problem of the development of the digital transformation of TA, which changes the economic systems of the present, creating fundamentally new opportunities for in-depth analytics, strategic planning, and control over financial threats. Special attention is paid to the author's approach, which consists of a non-standard method of solving problems, namely, the development of theoretical provisions, the development of organizational and methodological provisions, and practical.

Keywords: digital transformation methodology, accounting, financial reporting, automation, integrated approach, electronic document management.

Введение. Известно, что большая часть рабочего времени бухгалтера уходит на обработку данных вручную, и основная проблема заключается в том, что это не только трудоемко, но и чревато ошибками. Решением данной проблемы может стать внедрение цифровых технологий, позволяющих последовательно перевести значительную часть учетных процедур в цифровой формат, сделав использование новых технологий не добровольным выбором, а обязательным условием продолжения деятельности. Однако прежде чем внедрять цифровые решения, необходимо тщательно изучить существующие варианты, взвесить их преимущества и недостатки и понять, какие из них наиболее подходят для конкретных задач.

По нашему мнению, эти тенденции создают мощный импульс для перехода к новой методологии цифровой трансформации бухгалтерского учета (БУ) на качественно новую ступень, которая будет соответствовать требованиям цифровой реальности в рамках применяемого комплексного подхода.

Цель и методы исследования. Цель данного исследования — оценить современное состояние теоретических и методологических аспектов цифровой трансформации БУ, что предполагает решение следующих задач:

- 1) проанализировать, как цифровизация трансформирует взаимодействие организаций с внешней средой;
- 2) обозначить перспективные направления совершенствования учетных процессов в цифровой среде;
- 3) оценить преимущества и ограничения цифровой трансформации БУ для устойчивого развития организации.

Работа выполнена с использованием методов анализа, синтеза, сравнения, систематизации научной литературы, обобщения полученной информации публикаций и практических обзоров по РСБУ и МСФО, сайты Министерства экономического развития РФ.

Переход на актуальную предложенную методологию цифровой трансформации бухгалтерского учета не только оптимизирует и автоматизирует рутинные операции, но и создаст принципиально новые возможности для глубокого прогноза и планирования финансового состояния, стратегиче-

ского планирования и контроля над финансовыми угрозами.

Результаты исследования и их обсуждение.

Бухгалтерский учет играет фундаментальную роль в функционировании любой организации, являясь ключевым источником информации о финансовом состоянии компании. В рамках нестандартных методов решения задачи для подтверждения собственной гипотезы мы предлагаем бухгалтерам осваивать новый набор компетенций в цифровой среде: цифровая грамотность, владение аналитическими платформами и гибкостью в освоении технологических обновлений.

Традиционные формы ведения учета постепенно утрачивают эффективность, особенно при увеличении объемов обрабатываемой информации. От организаций требуется оперативность, прозрачность и достоверность данных, что делает внедрение современных информационных систем стратегически значимым.

На основании проведенного исследования в этой области рекомендуем использовать специализированные бухгалтерские программы, такие как 1С, QuickBooks, SAP и другие ERP-системы, которые могут интегрироваться с уже существующими процессами и системами компании [1]. Авторы статьи Ф. М. Узденова, А. Б. Алиева и З. В. Малсугенова отмечают, что на этапе организации и применения цифровых технологий в современном обществе в первую очередь необходим контроль и безопасность механизма технических трансформаций и правовых изменений на практике, а также проверка с точки зрения финансовой составляющей новых технологий [2]. Следовательно, на этом примере мы видим внедрение в экономику цифровые технологии и разработки, которые впоследствии обязательно надо контролировать для поддержания устойчивого развития бизнеса в стране.

Также с 2022 года компании и ИП на общей системе налогообложения обязаны обмениваться счетами-фактурами и УПД через ЭДО¹. Возможность ведения бухгалтерского учета в электронном документообороте закреплена в законодательстве². Так, Федеральный закон № 402 «О бухгалтерском учете» регламентирует возможность составления первичного учетного документа в электронном виде и его подписания электронной подписью (ЭП)³.

Проанализировав статью 160 ГК РФ, отметим, что она регулирует совершение сделок

¹ Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 17.11.2025, с изм. от 25.11.2025). URL: <https://www.consultant.ru>. (дата обращения: 25.11.2025).

² Приказ Минфина России от 05.02.2021 № 14н (ред. от 12.01.2023) «Об утверждении Порядка выставления и получения счетов-фактур в электронной форме по телекоммуникационным каналам связи с применением усиленной квалифицированной электронной подписи»... URL: <https://www.consultant.ru>. (дата обращения: 25.11.2025).

³ Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 26.12.2024) «О бухгалтерском учете» URL: <https://www.consultant.ru>. (дата обращения: 25.11.2025).

в письменном виде, в том числе с помощью электронных либо иных технических средств. А статья 6 № 63-ФЗ «Об электронной подписи» регламентирует признание электронных документов, подписанных ЭП, равнозначными документам на бумажном носителе, подписанным собственноручной подписью⁴.

В статье З. А. Шемеевой и Ж. Б. Рабадановой «Информационные технологии в сфере бухгалтерского учета» подчеркнуто, что на сегодняшний день машина не заменит грамотного бухгалтера, но даст возможность ускорить ведение бухгалтерского учета, увеличить объем получаемой информации, повысить эффективность ведения учета, снизить количество ошибок и оценить текущее финансовое положение и перспективы развития учреждения [3, с. 156–157].

В свою очередь, внедрение цифровизации бухгалтерского учета кроме больших преимуществ создает серьезные проблемы правового и нормативного характера. Так, в статье Ф. М. Алимухамедовой «Современные тенденции и перспективы развития бухгалтерского учета» подчеркивается, что одной из них является угроза утраты рабочих мест в результате автоматизации рутинных операций. Несмотря на это, профессия бухгалтера остается востребованной, поскольку аналитические и управленческие функции, которые выполняет человек, невозможно полностью заменить машинами [4, с. 647–648].

В целом, совокупность проанализированных источников позволяет утверждать, что ряд обобщающих выводов носят комплексный характер и затрагивают несколько фундаментальных направлений, определяющих ключевые аспекты цифровой трансформации бухгалтерии. А именно [5–8]:

1. Автоматизация больших объемов данных.
2. Электронный документооборот (ЭДО).
3. Разработка и внедрение облачных технологий, поддержка функции коллективного редактирования с мгновенной синхронизацией вносимых изменений.
4. Внедрение искусственного интеллекта и машинного обучения для оптимизирования рабочих процессов в финансовой индустрии.
5. Использование блокчейн.

Кроме того, в 2026 году на российском рынке бухгалтерского учета ожидается массовое внедрение двух новых классов цифровых инструментов, которые окончательно переведут рутинную работу на «цифровые плечи». Первый — интеллектуальные цифровые ассистенты бухгалтеров (AI-copilots), встроенные непосредственно в 1С, Контур и другие

популярные платформы [9]. Второй — программные роботы (RPA нового поколения с элементами ИИ) [10]. Они будут самостоятельно выполнять весь спектр повторяющихся операций:

- автоматическую проверку контрагентов по открытым реестрам ЕГРЮЛ/ЕГРИП, спискам дисквалифицированных лиц и базам ФНС;
- сверку реквизитов в поступающих документах и их автоматическое заполнение в учетных системах;
- перенос данных между 1С, ЭДО-операторами, банками и системами маркировки без участия человека;
- формирование и отправку платежных поручений, актов сверки и запросов в налоговые органы по заранее заданным сценариям.

В результате внедрения поэтапной процедуры оценки при формировании БУ и применения предложенной теории и методологии цифровой трансформации БУ бухгалтеру останется только контролировать исключительные ситуации и принимать стратегические решения.

Однако наряду с возможностями возникают вызовы, связанные с переориентацией профессиональных навыков бухгалтеров и повышением требований к информационной защите данных. Таким образом, успешная адаптация к цифровой экономике требует комплексного подхода, включающего технологическое обновление, профессиональное развитие сотрудников и формирование эффективных регуляторных механизмов.

Можно сделать вывод, что большая часть операционной рутины будет выполняться круглосуточно и без ошибок. По оценкам участников рынка, уже к концу 2026–2027 года примерно такие инструменты будут использоваться в каждой третьей компании среднего и крупного бизнеса России [11].

Заключение. По результатам проведенного исследования мы можем спрогнозировать, что важным следствием цифровизации будут существенные изменения не просто в технике бухгалтерского учета, но и в методе ведения учета в рамках комплексного подхода.

Цифровая трансформация кардинально меняет принципы и методы ведения бухгалтерского учета, как важного элемента экономической системы, обеспечивая глубокую интеграцию новейших технологий, — это доказывает нашу гипотезу в рамках методологического подхода. Изменения происходят от электронного документооборота и облачных сервисов до искусственного интеллекта и блокчейна.

⁴ Федеральный закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ (ред. от 21.04.2025) «Об электронной подписи» URL: <https://www.consultant.ru>. (дата обращения: 25.11.2025).

На практике данный процесс повышает точность, скорость и безопасность учетных операций, позволяя компаниям адаптироваться к новым условиям рынка и получать стратегические преимущества благодаря углубленной аналитике и оптимизации внутренних процессов. Это требует новых подходов в сфере профессионального бухгалтерского образования, открывает новые горизонты для компетентных специалистов в области профессионального бухгалтерского суждения и позволяет адаптироваться в условиях цифровой экономики для устойчивого развития бизнеса. На сегодняшний

день ситуация такова, что бухгалтер должен быть профессионалом и применять грамотные решения в рамках этических принципов и своих профессиональных компетенций, должен владеть особым профессиональным суждением для принятия эффективных управляющих решений.

На основании вышесказанного можно отметить (это подтверждает собственную гипотезу автора), что проблемы и ограничения, связанные с формированием бухгалтерской отчетности, обусловлены как организационными, так и технологическими факторами.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Медведская Т. К., Переверова М. А. Влияние цифровизации на бухгалтерский учет // Наука и мир. 2023. № 4. С. 141–145.
2. Узденова Ф. М., Алиева А. Б., Малсюгенова З. В. Современные информационные технологии в бухгалтерском учете и управлении // Вестник Академии знаний. 2022. № 2 (49). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-informatsionnye-tehnologii-v-buhgalterskom-uchete-i-upravlenii/> (дата обращения: 18.05.2026).
3. Шемеева З. А., Рабаданова Ж. Б. Информационные технологии в сфере бухгалтерского учета // Journal of Monetary Economics and Management. 2024. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnye-tehnologii-v-sfere-buhgalterskogo-ucheta/> (дата обращения: 18.05.2026).
4. Алимухамедова Ф. М. Современные тенденции и перспективы развития бухгалтерского учёта // Экономика и социум. 2024. № 12–1 (127). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-i-perspektivy-razvitiya-buhgalterskogo-uchyota/> (дата обращения: 18.05.2026).
5. Дудина О. И., Кондакова В. Е. Развитие цифровых технологий в бухгалтерском учете: перспективы и вызовы. Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 10–2 (97). С. 198–203.
6. Жердева О. В., Морозкина С. С., Багателія Э. Т., Падалка К. А. Цифровые технологии в бухгалтерском учете // ЕГИ. 2022. № 4 (42). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-tehnologii-v-buhgalterskom-uchyote/> (дата обращения: 26.02.2026).
7. Назарова А. Н., Прокопова Л. И., Суворова Э. А. Современные цифровые технологии в учете // Научный результат. Экономические исследования. 2025. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tsifrovye-tehnologii-v-uchete/> (дата обращения: 26.02.2026).
8. Попков А. К. Цифровая трансформация экономической деятельности. Модели и инструменты цифровой трансформации // Human Progress. 2025. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-ekonomicheskoy-deyatelnosti-modeli-i-instrumenty-tsifrovoy-transformatsii/> (дата обращения: 26.02.2026).
9. Музафарова З. Р., Филимонова Н. Д. Ведение бухгалтерского учета в условиях цифровизации экономики // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 6–2 (88). С. 84–89.
10. Sultanova S. M. Improvement of Financial Flow Management of a Railway Transport Enterprise // Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI). 2021. Vol. 12. No. 6. Pp. 7117–7121. URL: <https://tojqi.net/index.php/journal/article/view/2993/> (дата обращения: 18.05.2026).
11. Djumanova Ayjan B. Features of Cost Accounting and Calculating the Cost of Production of Foundry and Mechanical Industries // International Journal of Research in Management & Business Studies. 2021. Vol. 8.

REFERENCES

1. Medvedskaya T. K., Pereverova M. A. The Impact of Digitalization on Accounting. Science and the World. 2023. No. 4. Pp. 141–145.
2. Uzdenova F. M., Alieva A. B., Malsyugenova Z. V. Modern information technologies in accounting and management. Bulletin of the Academy of Knowledge. 2022. No. 2 (49). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-informatsionnye-tehnologii-v-buhgalterskom-uchete-i-upravlenii/> (date of access: 18.05.2026).

3. Shemeeva Z. A., Rabadanova Zh. B. Information Technologies in Accounting. *Journal of Monetary Economics and Management*. 2024. No. 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnye-tehnologii-v-sfere-buhgalterskogo-ucheta/> (date of access: 18.05.2026).
4. Alimukhamedova F. M. Current trends and prospects of accounting development. *Economics and Sociology*. 2024. No. 12–1 (127). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-i-perspektivy-razvitiya-buhgalterskogo-uchyota/> (date of access: 18.05.2026).
5. Dudina O. I., Kondakova V. E. Development of Digital Technologies in Accounting: Prospects and Challenges. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2024. Vol. 10–2 (97). Pp. 198–203.
6. Zherdeva O. V., Morozkina S. S., Bagatelia E. T., Padalka K. A. Digital Technologies in Accounting. *EGI*. 2022. No. 4 (42). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-tehnologii-v-buhgalterskom-uchyote/> (date of access: 26.02.2026).
7. Nazarova A. N., Prokopova L. I., Suvorova E. A. Modern digital technologies in accounting. *Scientific result. Economic Research*. 2025. No. 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tsifrovye-tehnologii-v-uchete/> (date of access: 26.02.2026).
8. Popkov A. K. Digital transformation of economic activities. Models and tools of digital transformation. *Human Progress*. 2025. No. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-ekonomicheskoy-deyatelnosti-modeli-i-instrumenty-tsifrovoy-transformatsii/> (date of access: 26.02.2026).
9. Muzafarova Z. R., Filimonova N. D. Maintaining Accounting in the Context of Digitalization of the Economy. *Economics and Business: theory and practice*. 2022. No. 6–2 (88). Pp. 84–89.
10. Sultanova S. M. Improvement of Financial Flow Management of a Railway Transport Enterprise. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*. 2021. Vol. 12. No. 6. Pp. 7117–7121. URL: <https://tojqi.net/index.php/journal/article/view/2993/> (date of access: 18.05.2026).
11. Djumanova Ayjan B. Features of Cost Accounting and Calculating the Cost of Production of Foundry and Mechanical Industries. *International Journal of Research in Management & Business Studies*. 2021. Vol. 8.

Поступила в редакцию: 25.05.2026.

Принята к печати: 19.07.2026.

УДК 330.341:001.895:378
DOI 10.14258/epb202644

ЭКОНОМИКО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ КРАУДСОРСИНГА В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ

Е. М. Зубрилина, М. М. Зайцева

Донской государственный технический университет (Ростов-на-Дону, Россия)

В статье исследуется экономическая целесообразность и педагогическая обоснованность применения краудсорсинговых моделей в системе высшего образования в условиях инновационной экономики. Анализируются тенденции развития образования, концепция открытых инноваций и платформенной экономики, а также роль краудсорсинга как эффективного инструмента повышения качества обучения и формирования востребованных компетенций у выпускников. Представлена типология краудсорсинговых практик в вузах, включающая генерацию идей, совместную разработку контента, реализацию промышленных проектов, проведение научных исследований и формирование платформенной экосистемы. Проведен сравнительный экономический анализ затрат традиционного и краудсорсингового образования, демонстрирующий значительный потенциал снижения издержек и повышения эффективности. Также представлена матрица компетенций, формируемых краудсорсинговыми практиками. Разработана модель поэтапного внедрения краудсорсинга в вуз, которая может служить практическим руководством для администраций университетов. Исследование подтверждает, что интеграция краудсорсинговых моделей является экономически выгодной и педагогически оправданной, способствуя повышению конкурентоспособности вузов и подготовке специалистов для инновационной экономики.

Ключевые слова: краудсорсинг, высшее образование, инновационная экономика, открытые инновации, платформенная экономика, образовательные технологии, компетенции студентов.

ECONOMIC AND PEDAGOGICAL JUSTIFICATION OF CROWDSOURCING IN HIGHER EDUCATION

E. M. Zubrilina, M. M. Zaitseva

Don State Technical University (Rostov-on-Don, Russia)

This article examines the economic feasibility and pedagogical justification of using crowdsourcing models in higher education in an innovative economy. It analyzes educational development trends, the concepts of open innovation and the platform economy, and the role of crowdsourcing as an effective tool for improving the quality of education and cultivating in-demand competencies in graduates. A typology of crowdsourcing practices in universities is presented, including idea generation, collaborative content development, industrial project implementation, scientific research, and the development of a platform ecosystem. A comparative economic analysis of the costs of traditional and crowdsourced education is conducted, demonstrating significant potential for cost reduction and increased efficiency. A matrix of competencies developed through crowdsourcing practices is also presented. A model for the phased implementation of crowdsourcing in universities has been developed, which can serve as a practical guide for university administrations. The study confirms that the integration of crowdsourcing models is economically beneficial and pedagogically justified, contributing to the enhancement of university competitiveness and the training of specialists for the innovative economy.

Keywords: crowdsourcing, higher education, innovative economy, open innovation, platform economy, educational technologies, student competencies.

Введение. Российская система высшего образования стремительно меняется в связи с нарастанием объема информации, подле-

жащей освоению. В современных условиях классическая образовательная методика обучения, ориентированная на трансляцию знаний от препода-

давателя к обучающемуся в рамках отдельных дисциплин, оказывается все менее соответствующей запросам экономики, основанной на инновациях, несмотря на параллельное развитие информационных технологий. Возрастающие финансовые затраты на получение высшего образования сопровождаются сохранением недостаточного уровня качества подготовки и сформированности профессиональных компетенций у выпускников [1, 2].

Исследования Национальной тренинговой лаборатории (США) показывают, что эффективность

традиционных лекций для усвоения материала невелика — около 5%. В то же время до 75% обучения происходит, когда студенты применяют знания на практике (рис. 1) [3]. Однако внедрение такого подхода в вузе сопряжено с трудностями. Оно требует серьезных ресурсов: значительного времени преподавателей, создания специальной инфраструктуры и налаживания взаимодействия с внешними организациями.



Рис. 1. «Пирамида обучения» [3]

В современной практике все большее влияние приобретает модель открытых инноваций (Open Innovation), впервые системно описанная Г. Чесбро [4]. Ее суть заключается в том, что компании могут создавать нововведения более эффективно, активно взаимодействуя с внешней средой: привлекая сторонние идеи, технологии и экспертизу, а также выводя часть внутренних разработок вовне. Исследования свидетельствуют, что такой подход может быть до 25 раз менее затратным по сравнению с традиционной замкнутой моделью инноваций. Данная система сотрудничества и обмена знаниями начинает активно проникать и в сферу высшего образования [5, 6].

Краудсорсинг можно рассматривать как особую и результативную форму открытых инноваций. Его ключевой принцип — решение задач силами распределенного сообщества заинтересованных участников [7, 8]. Эффективность этого подхода подтверждается практикой. Например, бизнес-модель компании Threadless, построенная на краудсорсинге дизайнерских решений, превратила ее

в успешное многомиллионное предприятие. В научной сфере краудсорсинг открывает возможности для организации масштабных исследований (таких как Galaxy Zoo, GlobalLab) при сравнительно низких операционных расходах [9, 10].

Применение краудсорсинга в системе высшего образования изучено в недостаточной степени. Отдельные примеры внедрения его элементов в учебный процесс, такие как разработанная авторами платформа «Краудсорсинг-ДГТУ» Донского государственного технического университета [11], демонстрируют потенциал данного направления. Однако для оценки его полноценной эффективности необходим детальный анализ как педагогических результатов, так и экономической составляющей.

Современные исследования подтверждают готовность студентов к работе в распределенных проектах, отмечая их высокую мобильность и развитые коммуникативные навыки. Обучающиеся свободно пользуются средствами цифрового взаимодействия, настроены на дистанционное сотрудничество и проявляют активный интерес к новым

образовательным форматам. Однако вузам пока не хватает эффективных методик и организационных решений, позволяющих трансформировать этот потенциал в устойчивую образовательную модель.

Таким образом, существует значительный пробел в исследованиях, касающихся теоретического обоснования и практического внедрения краудсорсинга в систему высшего образования. Его восполнение представляет актуальность для развития российской образовательной сферы, поскольку краудсорсинг предлагает комплексный подход к решению ключевых современных задач:

1. Оптимизация расходов на обучение при условии сохранения и роста его качества.

2. Формирование у студентов компетенций, востребованных в инновационной экономике, включая навыки научно-исследовательской деятельности.

3. Укрепление конкурентных позиций университетов на международном образовательном рынке.

Постановка задачи. Внедрение краудсорсинга в высшее образование требует детального рассмотрения с разных уровней. Необходимо сформировать теоретические основания, определить специфику этого подхода в обучении. На эмпирическом уровне изучить существующий опыт применения краудсорсинговых практик и оценить их результативность. Наконец, на практическом уровне предстоит выявить ключевые условия для успешной реализации таких проектов в вузах и возможные риски.

Анализ литературы показывает растущее внимание исследователей к новым формам организации обучения. При этом потенциал краудсорсинга как инструмента системных изменений в университетской среде детально не изучен.

В основе краудсорсинга лежит принцип открытых инноваций, описанный Г. Чесбро [4]. Согласно исследованиям, этот подход в долгосрочной перспективе может быть в десятки раз экономически эффективнее по сравнению с традиционными подходами к реализации инноваций.

Современный этап развития экономики характеризуется активным ростом платформенных моделей. Такие сервисы, как Uber, Airbnb или Ozon, наглядно показывают, как цифровая координация спроса и предложения позволяет обосновывать стоимость, обладая при этом минимальными собственными активами. Данный организационный принцип имеет потенциал для применения в сфере образования. Университет может взять на себя роль платформы, которая согласует запросы бизнеса и научного сообщества на креативные решения с возможностью студентов выполнять подоб-

ные проекты в рамках своей учебной или научной деятельности.

Исследования указывают на то, что вовлечение студентов в краудсорсинговые проекты способствует развитию у них ключевых «мягких» навыков (soft skills), высоко ценимых современными работодателями [12]. В их число входят способность к эффективной коммуникации в распределенных командах, проектное и предпринимательское мышление, креативный подход к решению задач, а также уверенное владение цифровыми инструментами [7–10].

Целью исследования является разработка экономико-педагогического обоснования применения краудсорсинга в высшем образовании.

Методология и методика исследования. Для достижения поставленной цели использован комплекс методов, объединяющих экономический, организационный и педагогический анализ:

1. Теоретический анализ и синтез. Проведен обзор и критический анализ научной литературы по проблемам модернизации высшего образования, концепциям открытых инноваций (Г. Чесбро), платформенной экономики и краудсорсинга (Дж. Хау).

2. Метод case-study (анализа конкретных ситуаций). Детально проанализированы:

- пилотный проект внедрения краудсорсинговой платформы «Краудсорсинг-ДГТУ» [11];
- кейсы успешного применения краудсорсинга в бизнесе (Threadless) и науке (Galaxy Zoo, GlobalLab);
- опыт российских и зарубежных платформ (OpenInnovation, Сколковский краудсорсинг).

3. Сравнительно-сопоставительный анализ. Выполнено сравнение организационных моделей, структуры затрат и образовательных результатов традиционного обучения и обучения с элементами краудсорсинга. На основе данных проекта ДГТУ проведен количественный анализ экономии по ключевым статьям расходов.

4. Методы классификации и моделирования. На основе анализа существующих практик разработаны:

- типология направлений применения краудсорсинга в вузе;
- матрица формирования компетенций;
- модель поэтапного внедрения краудсорсинга в образовательный процесс университета.

5. Метод экспертной оценки и прогнозирования. Прогнозные экономические и образовательные эффекты (табл. 2) обоснованы путем поиска корреляции данных из проанализированных кейсов с учетом специфики образовательной среды. Оценка уровня формирования компетенций про-

ведена на основе сопоставления требований ФГОС ВО с существующими характеристиками краудсорсинговых проектов.

Педагогическое обоснование применения краудсорсинга, помимо подтверждения через формирование компетенций, было структурировано в отдельную сравнительную таблицу. В ней каждое из пяти выделенных направлений соотносено с реализуемым педагогическим принципом и конкретным образовательным результатом, что наглядно демонстрирует его образовательную ценность.

Таким образом, методологическая стратегия сочетает анализ существующего опыта, количественную оценку эффективности и проектирование практико-ориентированных инструментов

для адаптации краудсорсинга в контексте высшей школы.

Результаты. Проведенный анализ публикаций показывает, что в сфере высшего образования краудсорсинг преимущественно определяется как одна из форм открытых инноваций и составная часть платформенной модели. Если в классических работах [5] он определяется как инструмент для привлечения внешних ресурсов в бизнес-процессы, то в образовательном контексте его основная цель заключается в развитии у обучающихся навыков для практической деятельности и в повышении экономической эффективности учебного процесса. Выявлено пять функций краудсорсинга в высшем образовании (рис. 2).



Рис. 2. Функции краудсорсинга в высшем образовании.
Источник: составлено авторами

Для систематизации перспективных направлений использования краудсорсинга в высшем образовании, а также для анализа связанных с этим

экономических результатов и необходимых компетенций, в работе представлены таблицы 1 и 2.

Таблица 1

Направления применения краудсорсинга в высшем образовании

№	Направление применения краудсорсинга	Определение и примеры	Задачи краудсорсинга
1	Создание идей и поиск перспективных решений [4, 5, 13, 14]	Использование потенциала студенческого и преподавательского сообщества, а также внешних экспертов для разработки предложений по решению реальных задач. Примеры: конкурсы идей по развитию университета, платформы для сбора предложений по совершенствованию обучения, открытые мотивационные задания (челленджи)	Средство генерации новых идей и организации коллективного обсуждения. Помогает преодолеть первоначальные трудности при запуске проекта через совместную работу, ускоряя формирование рабочих гипотез

Окончание таблицы 1

№	Направление применения краудсорсинга	Определение и примеры	Задачи краудсорсинга
2	Совместное создание учебных материалов [2, 6, 7, 11, 15]	Вовлечение студентов и преподавателей в разработку учебных ресурсов: лекций, видеоуроков, интерактивных заданий, учебных пособий. Примеры: использование Википедии как справочного ресурса в обучении; платформы для онлайн-курсов (Coursera, Stepik); студенческие проекты по подготовке практических руководств и учебных кейсов	Способ коллективного формирования с элементами краудсорсинга образовательного контента. Повышает доступность учебных материалов. Позволяет оптимизировать затраты на создание новых учебных ресурсов
3	Решение реальных индустриальных задач по заказу предприятий-партнеров [3, 9, 16, 17]	Организация работы студенческих команд над актуальными проблемами компаний в рамках проектного обучения. Студенты получают практический опыт, а компании — новые решения и перспективные кадры. Примеры: выполнение консалтинговых заданий для реальных заказчиков; решение производственных задач, предложенных компаниями (челленджи); работа в лабораториях, созданных совместно с предприятиями	Обеспечивает эффективное взаимодействие университета и бизнес-среды. Реализует подход к обучению через практическую деятельность. Предоставляет компаниям доступ к новым идеям и потенциалу студентов при ограниченных вложениях
4	Научные исследования с привлечением широкого круга участников через краудсорсинг [1, 18, 19, 20]	Вовлечение больших групп добровольцев (студентов, школьников, граждан) в сбор и обработку информации для актуальных научных изысканий. Примеры: проект Galaxy Zoo (классификация галактик); платформа GlobalLab (геоэкологический мониторинг); участие через мобильные приложения (микроволонтерство); программы научного волонтерства	Способствует популяризации научной деятельности. Позволяет организовать масштабный сбор данных с относительно низкими затратами. Создаёт условия для включения студентов в реальную исследовательскую работу
5	Внутренняя платформенная среда университета [8, 9, 12, 21, 22, 23]	Разработка цифровой площадки для взаимодействия студентов, преподавателей, работодателей и внешних организаций. Платформа координирует потребности (задачи от компаний и исследователей) и возможности (готовность студентов к работе над проектами), облегчая совместную работу. Пример: внутренняя университетская система для размещения проектных задач, поиска исполнителей и контроля их выполнения	Выступает инфраструктурной основой для обмена знаниями и совместной работы. Инструмент для построения устойчивой сетевой среды сотрудничества. Способствует развитию инновационной деятельности внутри университета

Источник: составлено авторами.

Экономические и образовательные эффекты в последнем столбце таблицы 2 получены на основе анализа опубликованных кейсов и эмпирических данных из следующих источников:

- опыт реализации проекта в Донском государственном техническом университете за период 2017–2019 гг.;
- исследуемых источников литературы [4, 14, 16] по концепции открытых инноваций и данных о снижении затрат на инновационную деятельность (примеры платформ Uber, Airbnb);
- исследований учебных эффектов в вузе;
- анализа платформ краудсорсинга.

Проведен экономический анализ (табл. 3) эффекта внедрения краудсорсинга в Донском госу-

дарственном техническом университете в рамках проекта «Проектный подход с применением краудсорсинга как инновационная составляющая в преподавании дисциплин» [11], схема реализации которого представлена на рисунке 3. Также для анализа использовались кейсы внедрения краудсорсинговых платформ (OpenInnovation, SmartCity, Сколковский краудсорсинг и др.).

Полученные данные подтверждают, что краудсорсинг обеспечивает экономию на уровне 25–50% по основным статьям расходов на организации практико-ориентированного обучения при одновременном повышении качества за счет эффекта взаимодействия участников распределенного сообщества.

Таблица 2

**Формируемые компетенции студентов и прогнозируемый экономический эффект
от внедрения краудсорсинга**

Направление применения краудсорсинга (табл. 1)	Формируемые компетенции студентов	Экономические и образовательные эффекты (прогнозируемые)
1	Способность к генерации идей; навыки критического анализа предложений; умение работать в распределенной команде; ответственность за результат индивидуального вклада	Сокращение расходов на НИР и проектирование в вузе; привлечение дополнительного финансирования через гранты и конкурсы; развитие предпринимательского мышления у обучающихся
2	Навыки систематизации информации; способность к ясному изложению учебного материала; критическая оценка источников; работа с цифровыми инструментами; ответственность за точность предоставляемых данных	Сокращение затрат на создание и обновление учебных материалов; рост вовлеченности в учебные дисциплины, использующие контент, разработанный студентами; приобретение обучающимися опыта в сфере преподавания
3	Умение работать над проектами; взаимодействие с профильными экспертами; нацеленность на достижение результата; работа в команде; гибкость при корректировке задач; осознание профессиональных обязательств	Уменьшение стоимости выполнения проектов для малого и среднего бизнеса; улучшение позиций выпускников на рынке труда; усиление деловой репутации университета
4	Аналитический склад ума; тщательность в обработке информации; знание основ организации исследования; работа с большими массивами данных; соблюдение принципов научной этики	Сокращение затрат на сбор и подготовку исследовательских данных; вовлечение студентов в научную деятельность без существенного роста расходов; увеличение узнаваемости научных публикаций за счет широкой географической аудитории участников; развитие у обучающихся базовых исследовательских навыков
5	Самостоятельная работа в цифровой среде; умение выстраивать связи и сотрудничество; поиск единомышленников для реализации проектов; грамотное использование онлайн-инструментов; способность видеть возможности для новых решений; готовность к изменениям	Формирование дополнительного канала финансирования университета (через проекты с партнерами); увеличение притока мотивированных абитуриентов; стимулирование инновационного развития в университете и регионе; привлечение инвестиций в образовательные инициативы; рост конкурентоспособности вуза

Источник: составлено авторами.

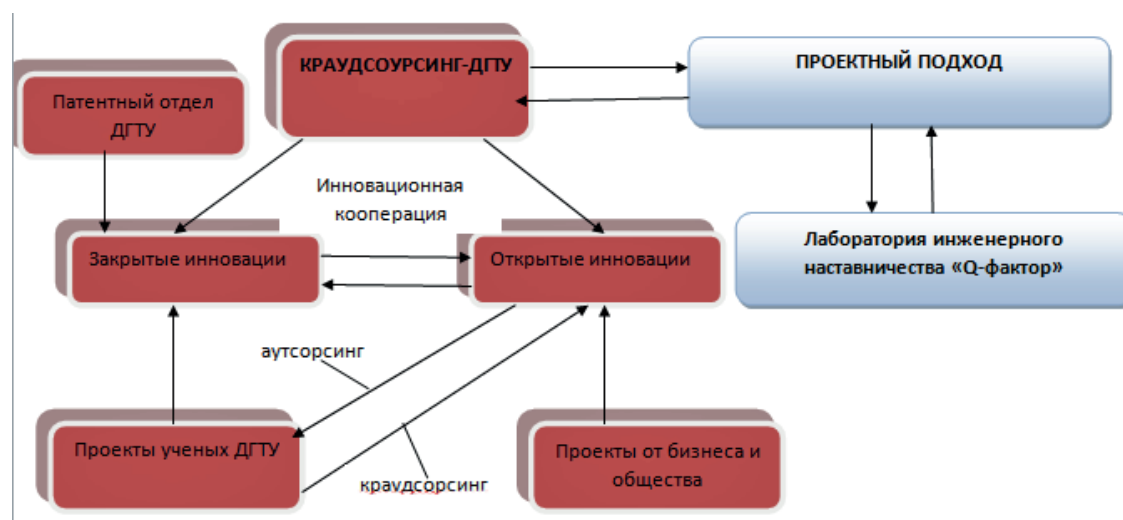


Рис. 3. Схема реализации проекта «Проектный подход с применением краудсорсинга как инновационная составляющая в преподавании дисциплин» [11]

Таблица 3

Сравнительный анализ затрат традиционного и краудсорсингового образования

Статья затрат	Традиционная модель, тыс. руб.	Краудсорсинговая модель, тыс. руб.	Экономия, %
Разработка учебного контента	450	225	50%
Организация практических работ	320	160	50%
Привлечение экспертов	280	140	50%
Технологическая поддержка	120	90	25%
Координация участников	80	40	50%

Источник: расчеты авторов на основе данных пилотного проекта.

Помимо экономической целесообразности внедрение краудсорсинга имеет педагогическое обоснование. Каждое из выделенных направлений опирается на признанные в высшей школе принципы, что обеспечивает достижение прогнозируемых образовательных результатов (табл. 4).

Таким образом, краудсорсинг выступает инструментом реализации эффективных подходов, переводя студента из позиции пассивного потребителя информации в позицию активного соавтора образовательного процесса и профессионального сообщества.

Таблица 4

Педагогические принципы и образовательные результаты реализации краудсорсинга в высшем образовании

Направление применения краудсорсинга	Реализуемый педагогический подход	Ожидаемый образовательный эффект (в дополнение к табл. 2)
Создание идей и поиск решений	Активное построение знания, развитие креативного мышления	Формирование навыков генерации и критической оценки идей в условиях неопределенности
Совместное создание учебных материалов	Совместное создание знания, обучение через объяснение	Глубокое усвоение материала через необходимость его структурирования и передачи другим
Решение индустриальных задач	Проблемно-ориентированное обучение	Формирование профессиональной принадлежности и готовности к реальной трудовой деятельности
Научные исследования с привлечением участников	Исследовательский подход, наука «для всех»	Развитие научного мышления, навыков работы с данными и понимание методологии исследования
Внутренняя платформенная среда	Сетевое обучение, принцип сообщества практики	Развитие навыков самоорганизации, сетевой коммуникации и управления личной образовательной траекторией

В рамках исследования также разработана матрица компетенций, формируемых в процессе применения краудсорсинговых подходов в образовании (табл. 5). Она основана на анализе практических примеров и личном опыте авторов в данной

области. Результаты показывают, что вовлечение студентов в распределенную проектную деятельность с использованием потенциала сообщества способствует существенному росту уровня развития требуемых компетенций.

Таблица 5

Сравнение уровней формирования компетенций (в соответствии с ФГОС ВО) при различных подходах к обучению

Компетенция (ФГОС)	Традиционное обучение	Краудсорсинг
ОК-1 (способность к осмыслению социальной значимости и ценностных основ будущей профессии)	Средний	Высокий
ОК-2 (способность к коммуникации в профессиональной среде)	Средний	Высокий
ОК-3 (способность к самоорганизации и самообразованию)	Низкий	Высокий
ОК-5 (способность работать в коллективе)	Средний	Высокий
ПК-1 (способность осуществлять проектирование профессиональной деятельности)	Низкий	Высокий
ПК-2 (способность к реализации инновационных подходов в профессиональной деятельности)	Низкий	Высокий

Таким образом, вовлечение студентов в краудсорсинговые проекты способствует развитию востребованных в современной экономике компетенций: способности к взаимодействию в распре-

деленных командах, проектного и предпринимательского мышления.

В результате проведенного исследования предлагается модель интеграции краудсорсинга в образовательный процесс университета (рис. 4).

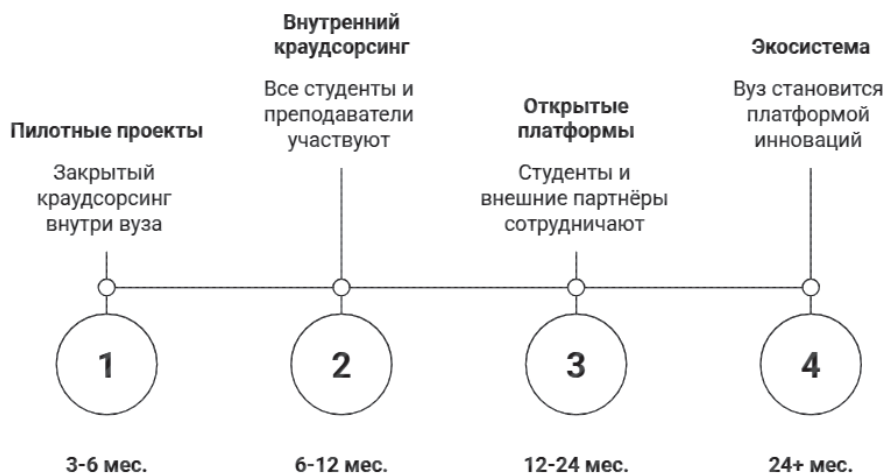


Рис. 4. Модель внедрения краудсорсинга в вуз

Выводы. Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы:

1. Краудсорсинг, будучи частным случаем открытых инноваций, представляет собой перспективный инструмент для модернизации высшего образования. Он позволяет перейти от замкнутой модели передачи знаний к сетевой модели совместного создания ценностей с участием студентов, преподавателей, бизнеса и общества.

2. Систематизация практик позволила выделить пять ключевых направлений применения краудсорсинга в вузе: генерация идей, совместное создание учебного контента, решение промышленных задач, организация массовых научных исследований и формирование внутренней платформенной среды. Каждое направление напрямую способствует формированию у студентов конкретных «мягких» и профессиональных компетенций, востребованных в инновационной экономике.

3. Экономический анализ на основе пилотного проекта и данных кейсов демонстрирует зна-

чительный потенциал краудсорсинга для оптимизации затрат вуза, при этом качество обучения повышается за счет вовлечения студентов в реальную проектную деятельность.

4. Разработанная авторами модель внедрения краудсорсинга представляет собой практико-ориентированный алгоритм действий для университетской администрации, включающий этапы мотивации, пилотирования, внедрения в образовательные программы и масштабирования.

Таким образом, интеграция краудсорсинговых моделей является экономически целесообразной и способствует формированию актуальных компетенций и повышению конкурентоспособности вуза. Перспективы дальнейших исследований будут направлены на детальное изучение педагогических механизмов краудсорсинга, разработке методик оценки его образовательных результатов и проведении долгосрочных исследований влияния краудсорсинга на траектории карьерного роста выпускников.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Костенко А. Ф. Краудсорсинг в образовании и его применение в Российской Федерации // European Conference on Education and Applied Psychology. 2016. С. 40–46. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25706797/> (дата обращения: 17.01.2026).
2. Ланщикова Г. А., Позднякова Т. Ю., Сухарев А. И. Применение технологии краудсорсинга в современном образовательном процессе // Современные проблемы науки и образования. 2022. № 4. С. 39. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49404413/> (дата обращения: 17.01.2026).
3. Meister J. C. Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force, Revised Edition. McGraw-Hill, 1998. URL: <https://archive.org/details/corporateunivers00meis/> (дата обращения: 17.01.2026).

4. Chesbrough H. The Era of Open Innovation (Introduction) // MIT Sloan Management Review. 2003. 44 (3). URL: [http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/chesbrough/Chesbrough%20\(2003\)_Era%20of%20Open%20Innovation.pdf/](http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/chesbrough/Chesbrough%20(2003)_Era%20of%20Open%20Innovation.pdf/) (дата обращения: 17.01.2026).
5. Howe J. Crowdsourcing: why the power of the crowd is driving the future of business. New York, 2008. 352 p. URL: <https://archive.org/details/crowdsourcingwhy0000howe/> (дата обращения: 17.01.2026).
6. Tapscott D., Williams A. D. Wikinomics: how mass collaboration changes everything. London, 2007. 324 p. URL: https://archive.org/details/wikinomicshowmas0000taps_v3y5/ (дата обращения: 17.01.2026).
7. Хюппенен А. А. Краудсорсинг как новая модель организации бизнеса // Инновационная экономика. 2020. № 3 (24). С. 63–82. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44357573/> (дата обращения: 17.01.2026).
8. Семенихина А. В., Зубова М. В., Ежова К. А. Экспериментальный краудсорсинг как эффективная модель управления современным бизнесом // Менеджмент новой реальности: концепция 5.0. Материалы XXI Международной научно-практической конференции. Орел, 2024. С. 335–340. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=60011170/> (дата обращения: 17.01.2026).
9. Буханцев С. Ю. Краудсорсинг в бизнес-менеджменте // Символ науки: международный научный журнал. 2024. Т. 1. № 12–2. С. 127–128. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=80350408/> (дата обращения: 17.01.2026).
10. Ramirez E. Crowdsourcing, a Strategic Tool for Industry Innovation // Industry today. 2019. URL: <https://industrytoday.com/crowdsourcing-a-strategic-tool-for-industry-innovation/> (дата обращения: 17.01.2026).
11. Зубрилина Е. М. Применение краудсорсинга в образовательной среде // Образование и наука в России и за рубежом. 2018. № 8 (43). С. 276–281. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=xwbqnrn/> (дата обращения: 17.01.2026).
12. Наумова О. Н., Севастьянова А. А. Краудфандинг и краудсорсинг как инструмент улучшения продуктов и услуг: новые возможности для бизнеса, потребителей и развития региональной экономики // Детерминанты развития экономики и общества в условиях глобальных изменений. Сборник статей II международной научно-практической конференции. Курск, 2024. С. 366–371. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=66367783/> (дата обращения: 17.01.2026).
13. Лихачев Е. Ф. Краудсорсинг как новое явление в экономике. Его социоинновационная природа и классификация // Науковедение. 2016. Т. 8. № 1. С. 15–32. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kraudsorsing-kak-novoe-yavlenie-v-ekonomike-ego-sotsioinnovatsionnaya-priroda-i-klassifikatsiya/> (дата обращения: 17.01.2026).
14. Alghasham M., Alzakan M., Al-Hagery M. A review of trending crowdsourcing topics in software engineering highlighting mobile crowdsourcing and ai utilization // International Journal of Advanced Computer Science and Applications. 2023. Т. 14. № 4. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=61303096/> (дата обращения: 17.01.2026).
15. Branzov T. Resources from virtual communities // Bulgarian Language and Literature. 2018. Т. 60. № 2. С. 191–200. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41652334/> (дата обращения: 17.01.2026).
16. Chesbrough H. Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Cambridge, MA, 2003. 227 p. URL: https://archive.org/details/openinnovationne0000ches_c2r1/ (дата обращения: 17.01.2026).
17. Karachiwalla R., Pinkow F. Understanding crowdsourcing projects: a review on the key design elements of a crowdsourcing initiative // Creativity and Innovation Management. 2021. Т. 30. № 3. С. 563–584. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=73011190/> (дата обращения: 17.01.2026).
18. Shalbaeva A. R., Khan I. Yu., Koptaeva G. P., Agabekova Sh. N. Practice of using crowdsourcing // Science and World. 2015. № 10–1 (26). С. 172–173. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24320645/> (дата обращения: 17.01.2026).
19. Zhang Xu., Peng Zh., Zhang Q., Tang X., Pardalos P. M. Identifying and determining crowdsourcing service strategies: an empirical study on a crowdsourcing platform in china // Journal of Industrial and Management Optimization. 2022. Т. 18. № 3. С. 1809. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=57834724/> (дата обращения: 17.01.2026).
20. Shuai M., Steils N., Gailly B. Getting crowdsourcing right: aligning crowdsourcing goals and decision-making processes // Creativity and Innovation Management. 2025. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=81467755/> (дата обращения: 17.01.2026).
21. Василенко Д. В. Краудсорсинг как новейшая форма межтерриториального сотрудничества // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2024. № 2 (42). С. 8–14. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=67881763/> (дата обращения: 17.01.2026).

22. Лобода А. Ф., Трапезников Е. В., Шевчук О. В. Цифровые инструменты повышения мотивации непрерывной практической подготовки обучающихся // Актуальные вопросы образования. 2023. № 1. С. 305–309. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54291190/> (дата обращения: 17.01.2026).

23. Коблева А. Л. Краудсорсинг в системе дополнительного профессионального педагогического образования как инструмент повышения качества образовательных услуг. 2019. № 1. С. 78–81. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37289165/> (дата обращения: 17.01.2026).

REFERENCES

1. Kostenko A. F. Crowdsourcing in Education and Its Application in the Russian Federation. European Conference on Education and Applied Psychology. 2016. Pp. 40–46. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25706797/> (date of access: 17.01.2026).

2. Lanshchikova G. A., Pozdnyakova T. Yu., Sukharev A. I. Application of Crowdsourcing Technology in the Modern Educational Process. Modern Problems of Science and Education. 2022. No. 4. P. 39. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49404413/> (date of access: 17.01.2026).

3. Meister J. C. Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force. Revised Edition. McGraw-Hill, 1998. <https://archive.org/details/corporateunivers00meis/> (date of access: 17.01.2026).

4. Chesbrough H. The Era of Open Innovation (Introduction). MIT Sloan Management Review. 2003. 44 (3). URL: [http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/chesbrough/Chesbrough%20\(2003\)_Era%20of%20Open%20Innovation.pdf/](http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/chesbrough/Chesbrough%20(2003)_Era%20of%20Open%20Innovation.pdf/) (date of access: 17.01.2026).

5. Howe J. Crowdsourcing: why the power of the crowd is driving the future of business. New York, 2008. 352 p. URL: <https://archive.org/details/crowdsourcingwhy0000howe/> (date of access: 17.01.2026).

6. Tapscott D., Williams A. D. Wikinomics: how mass collaboration changes everything. London, 2007. 324 p. https://archive.org/details/wikinomicsshowmas0000taps_v3y5/ (date of access: 17.01.2026).

7. Hyyppanen A. A. Crowdsourcing as a New Business Model. Innovative Economy. 2020. No. 3 (24). Pp. 63–82. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44357573/> (date of access: 17.01.2026).

8. Semenikhina A. V., Zubova M. V., Ezhova K. A. Experimental Crowdsourcing as an Effective Model of Modern Business Management. Management of the New Reality: The 5.0 Concept. Materials of the XXI International Scientific and Practical Conference. Oryol, 2024. Pp. 335–340. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=60011170/> (date of access: 17.01.2026).

9. Bukhtantsev S. Yu. Crowdsourcing in Business Management. Symbol of Science: International Scientific Journal. 2024. Vol. 1. No. 12–2. Pp. 127–128. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=80350408/> (date of access: 17.01.2026).

10. Ramirez E. Crowdsourcing, a Strategic Tool for Industry Innovation. Industry today. 2019. URL: <https://industrytoday.com/crowdsourcing-a-strategic-tool-for-industry-innovation/> (date of access: 17.01.2026).

11. Zubrilina E. M. Application of crowdsourcing in the educational environment. Education and Science in Russia and Abroad. 2018. No. 8 (43). Pp. 276–281. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=xwbqrn/> (date of access: 17.01.2026).

12. Naumova O. N., Sevastyanova A. A. Crowdfunding and Crowdsourcing as a Tool for Improving Products and Services: New Opportunities for Business, Consumers, and Regional Economic Development. In the collection: Determinants of Economic and Social Development in the Context of Global Changes. Collection of articles from the II International Scientific and Practical Conference. Kursk, 2024. Pp. 366–371. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=66367783/> (date of access: 17.01.2026).

13. Likhachev E. F. Crowdsourcing as a New Phenomenon in the Economy. Its Socio-Innovative Nature and Classification. Naukovedenie. 2016. Vol. 8. No. 1. Pp. 15–32. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kraudsorsing-kak-novoe-yavlenie-v-ekonomike-ego-sotsioinnovatsionnaya-priroda-i-klassifikatsiya/> (date of access: 17.01.2026).

14. Alghasham M., Alzakan M., Al-Hagery M. A review of trending crowdsourcing topics in software engineering highlighting mobile crowdsourcing and ai utilization. International Journal of Advanced Computer Science and Applications. 2023. Vol. 14. No. 4. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=61303096/> (date of access: 17.01.2026).

15. Branzov T. Resources from virtual communities. Bulgarian Language and Literature. 2018. Vol. 60. No. 2. Pp. 191–200. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41652334/> (date of access: 17.01.2026).

16. Chesbrough H. Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Cambridge, MA, 2003. 227 p. URL: https://archive.org/details/openinnovationne0000ches_c2r1/ (date of access: 17.01.2026).
17. Karachiwalla R., Pinkow F. Understanding crowdsourcing projects: a review on the key design elements of a crowdsourcing initiative. *Creativity and Innovation Management*. 2021. Vol. 30. No. 3. Pp. 563–584. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=73011190/> (date of access: 17.01.2026).
18. Shalbaeva A. R., Khan I. Yu., Koptaeva G. P., Agabekova Sh. N. Practice of using crowdsourcing. *Science and World*. 2015. No. 10–1 (26). Pp. 172–173. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24320645/> (date of access: 17.01.2026).
19. Zhang Xu., Peng Zh., Zhang Q., Tang X., Pardalos P. M. Identifying and determining crowdsourcing service strategies: an empirical study on a crowdsourcing platform in China. *Journal of Industrial and Management Optimization*. 2022. Vol. 18. No. 3. P. 1809. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=57834724/> (date of access: 17.01.2026).
20. Shuai M., Steils N., Gailly B. Getting crowdsourcing right: aligning crowdsourcing goals and decision-making processes. *Creativity and Innovation Management*. 2025. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=81467755/> (date of access: 17.01.2026).
21. Vasilenko D. V. Crowdsourcing as the latest form of inter-territorial cooperation. *Bulletin of the Taganrog Institute of Management and Economics*. 2024. No. 2 (42). Pp. 8–14. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=67881763/> (date of access: 17.01.2026).
22. Loboda A. F., Trapeznikov E. V., Shevchuk O. V. Digital tools for increasing the motivation of continuous practical training of students. *Actual issues of education*. 2023. No. 1. Pp. 305–309. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54291190/> (date of access: 17.01.2026).
23. Kobleva A. L. Crowdsourcing in the system of additional professional pedagogical education as a tool for improving the quality of educational services. 2019. No. 1. Pp. 78–81. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37289165/> (date of access: 17.01.2026).

Поступила в редакцию: 19.01.2026.

Принята к печати: 01.06.2026.

УДК 332.1:338.2

DOI 10.14258/epb202645

РАЗВИТИЕ КОНУРБАЦИЙ КАК ПОЛИЦЕНТРИЧЕСКИХ СИСТЕМ: ЦЕЛИ, ФАКТОРЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ

Т. Л. Ким

Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачёва (Кемерово, Россия)

В статье рассматриваются методологические основы развития конурбаций в современной России как полицентрических функциональных систем, формирующихся не столько в пределах административных границ, сколько в пространстве устойчивых межузловых взаимодействий. Обосновывается необходимость перехода от фрагментарного проектного управления отдельными инфраструктурными, градостроительными и инвестиционными решениями к единой методологии, обеспечивающей целостное управление развитием конурбации. Показано, что в отличие от традиционного агломерационного подхода, ориентированного на доминирующее ядро, конурбационный подход исходит из приоритетности сети взаимодействий между населенными пунктами, обеспечивающей повышение доступности рынков труда и услуг, снижение транзакционных издержек, рост производительности за счет кооперации и специализации, а также повышение качества жизни населения.

Особое внимание уделяется анализу современных российских условий, где формирование конурбаций связано с необходимостью интеграции разрозненных муниципальных образований в единое социально-экономическое пространство. В этом контексте подчеркивается важность разработки инструментов стратегического планирования, учитывающих не только экономические, но и социальные, экологические, транспортные и культурные аспекты развития. Такой подход позволяет формировать сбалансированные и устойчивые городские системы, способные эффективно реагировать на вызовы глобализации и цифровизации.

Практическая реализация конурбационного подхода требует создания межмуниципальных координационных структур, внедрения цифровых платформ для мониторинга и управления проектами, а также развития транспортной и цифровой инфраструктуры, обеспечивающей связность между центрами. Важную роль играет и совершенствование нормативно-правовой базы, позволяющей реализовывать совместные проекты и привлекать инвестиции на межрегиональном уровне.

В заключение отмечается, что переход к управлению развитием конурбаций на основе сетевых принципов способствует формированию новых центров роста, повышению конкурентоспособности территорий и созданию комфортной среды для жизни и работы населения. Такой подход открывает перспективы для более равномерного пространственного развития страны и снижения диспропорций между регионами.

Ключевые слова: конурбация, методология развития, контур управления, стратегирование, конкурентоспособность.

DEVELOPMENT OF CONURBATIONS AS POLYCENTRIC SYSTEMS: GOALS, FACTORS, AND MANAGEMENT TOOLS

T. L. Kim

T. F. Gorbachev Kuzbass State Technical University (Kemerovo, Russia)

The article examines the methodological foundations for the development of conurbations in modern Russia, treating them as polycentric functional systems. These systems emerge not so much within the confines of administrative boundaries, but rather within the space of stable inter-nodal interactions. The necessity of transitioning from fragmented project-based management of individual infrastructural, urban planning, and investment decisions to a unified methodology is substantiated. Such a methodology should ensure integrated and holistic management of conurbation development.

It is demonstrated that, unlike the traditional agglomeration approach, which is oriented towards a dominant core, the conurbation approach prioritizes the network of interactions among settlements. This network enhances the accessibility of labor markets and services, reduces transaction costs, boosts productivity through cooperation and specialization, and improves the quality of life for the population.

Particular attention is given to the analysis of contemporary Russian conditions, where the formation of conurbations is associated with the need to integrate disparate municipal entities into a unified socio-economic space. In this context, the importance of developing strategic planning tools is emphasized. These tools must account not only for economic but also for social, ecological, transport, and cultural aspects of development. Such an approach enables the creation of balanced and sustainable urban systems capable of effectively responding to the challenges of globalization and digitalization.

The practical implementation of the conurbation approach requires the establishment of inter-municipal coordination bodies, the introduction of digital platforms for project monitoring and management, and the development of transport and digital infrastructure to ensure connectivity between centers. An essential role is also played by the improvement of the regulatory and legal framework, which enables the execution of joint projects and attracts investment at the interregional level.

In conclusion, it is noted that the transition to conurbation development management based on network principles contributes to the formation of new growth centers, enhances the competitiveness of territories, and creates a comfortable environment for living and working. This approach opens prospects for more balanced spatial development of the country and reduces regional disparities.

Keywords: conurbation, development methodology, management framework, strategizing, competitiveness.

Введение. Современный этап пространственного развития подавляющего большинства развитых экономик мира связывают с определенной концентрацией трудовых и производственных сил. Самой распространенной формой такой концентрации являются агломерации. Если различные аспекты развития агломераций исследовали значительное количество ученых, то развитию конурбаций посвящено не так много научных работ.

На основании анализа существующих теоретических подходов, разработанных П. Гедесом, В. Кристаллером, Е. Колмак и др., основными характеристиками конурбации являются:

- развитие единой транспортной сети и логистики (скоростные железные и автомобильные дороги, развитое пассажирское сообщение между населенными пунктами, крупные складские и логистические центры, международные аэропорты);
- значительная концентрация населения возле ядер агломерации, а также вдоль транспортно-логистических коридоров;
- функциональная специализация отдельных территорий конурбации, научно-производственная кластерная специализация (сельское хозяйство, перерабатывающая промышленность по отраслям, туризм и другие);
- качество жизни выше среднероссийских показателей, на уровне столичных агломераций, в том числе социальные услуги (здравоохранение, образование, культура и туризм);

- единая экономическая среда, предполагает создание единых рынков труда, товаров, работ и услуг, недвижимости, высокие темпы строительства и модернизации;
- формирование единого социокультурного пространства.

Обобщая все вышеприведенные исследования, по мнению автора, под конурбацией нужно понимать крупное территориальное образование, объединяющее несколько близко расположенных агломераций и населенных пунктов, в них входящих в рамках единой социально-экономической, инфраструктурной и коммуникационной системы. В современных условиях конурбации следует рассматривать как перспективные точки роста, способные стать опорными элементами пространственного развития страны, альтернативными центрами притяжения человеческого капитала, инвестиций и инновационной активности. Именно в таком качестве они приобретают особую значимость для Сибири и других макрорегионов России, где формирование крупных полицентрических систем может стать важнейшим инструментом снижения пространственной дифференциации и укрепления единства национального экономического пространства.

Предложена методологическая конструкция развития конурбаций, включающая четыре взаимосвязанных блока: целевой, объектно-структурный, причинный и нормативный. Раскрыто содержание каждого блока и показано их значение для формирования дерева целей, системы показателей, модели объекта управления, факторной схемы драйверов

и ограничений, а также принципов отбора управленческих решений. Конурбация интерпретируется как многослойная сеть «узлы — связи — потоки», в рамках которой объектом управления выступает не совокупность муниципальных образований как таковых, а функциональная система межтерриториальных коммуникаций, кооперационных связей и институционально организованных потоков людей, грузов, услуг, капитала, знаний и данных.

Особое внимание уделено формированию алгоритма реализации методологии развития конурбаций, включающего диагностику состояния сети, целеполагание, стратегирование, проектный отбор, институциональную сборку, реализацию, мониторинг и корректировку. Показано, что использование данного подхода позволяет сформировать единый контур управления пространственным развитием, увязать инфраструктурные, экономические, институциональные и цифровые инструменты, а также обеспечить измеримость результатов через систему KPI. Сделан вывод о том, что методология развития конурбаций должна рассматриваться как основа повышения связанности, устойчивости и конкурентоспособности макрорегиональных систем в условиях современной пространственной политики России.

Полученные результаты и их обсуждение.

Развитие конурбаций в современной России требует перехода от фрагментарного проектного управления (отдельные дороги, отдельные промышленные площадки, отдельные градостроительные решения) к единой методологии, задающей: зачем развивать конурбацию, что именно является объектом управления, какие факторы определяют траекторию развития и по каким принципам должны строиться организационные модели и отбираться управленческие решения [1–3].

В отличие от агломерационного подхода, ориентированного на доминирующее ядро, конурбационный подход исходит из того, что ключевой источник эффекта — сеть взаимодействий между населенными пунктами нескольких агломераций, где результат развития проявляется в следующем:

- повышение доступности рынков труда и услуг;
- снижение транзакционных издержек взаимодействия между узлами (населенными пунктами конурбации);
- рост производительности за счет кооперации, специализации и создании кластеров;
- повышение качества жизни и демографической устойчивости через расширение выбора мест проживания/работы и улучшение среды.

Ключевая идея заключается в рассмотрении конурбаций в качестве функциональной сети «узлы — потоки», где развитие — это не «рост одного узла/ядра», а оптимизация взаимодействий и коммуникаций: транспортных, трудовых, производственных, образовательных, цифровых, сервисных и других. Принципиально важно, что конурбация рассматривается не как набор территорий, а как система межузловых взаимодействий (рынок труда, логистика, кооперация, инновационные и образовательные связи), где экономический эффект создается плотностью и устойчивостью связей. Такой функциональный взгляд соответствует классической региональной экономике: экономическое пространство определяется взаимосвязями и взаимодействиями, а не только административной картой [4–7].

В методологическую основу развития конурбаций, по мнению автора, должны входить четыре взаимосвязанных блока (табл. 1):

Таблица 1

Блоки методологии развития конурбаций и их результаты

Блок методологии	Содержание	Ключевой результат (выход)
1. Целевой (целеполагание)	миссия → стратегическая цель → задачи → ожидаемые результаты (outcomes/impacts)	дерево целей, KPI, ограничения и целевые ориентиры
2. Объектно-структурный	конурбация как полицентрическая система «узлы — потоки», точки управленческого воздействия	«модель конурбации»: узлы, потоки, связность, узкие места
3. Причинный	факторы развития: инфраструктурные, демографические, экономические, инновационные, институциональные, цифровые	факторная модель драйверов/барьеров, сценарии и гипотезы эффектов
4. Нормативный	принципы развития как правила проектирования и отбора решений	критерии/стандарты отбора проектов и управления портфелем

В таблице 1 — Блок 1 формирует управленческие ориентиры и рамки, а также критерии эффективности.

Блок 2 — объектно-структурный или модели системы (как устроена система, какие элементы

входят): конурбация как полицентрическая функциональная система (узлы — территориальные образования) и потоки (межмуниципальные и межрегиональные связи)), где управление воздействует на коммуникации, связанность и взаимодействия.

Блок 3 — в рамках данного блока фиксируются различные организационные и экономические механизмы: агломерационные и сетевые эффекты, экономия на масштабе, эффекты доступности различных услуг, формирование различных научно-образовательных и производственных кластеров.

Блок 4 — нормативный (принципы и правила функционирования конурбационной системы).

Методология развития конурбаций в российском контексте должна быть привязана к стратегическим установкам пространственной политики: требованию повышения связанности, управляемости и устойчивости межтерриториальных связей. Эти требования закреплены в стратегических документах пространственного развития РФ [8].

Разберем более подробно каждый из элементов методологии, начиная с 1-го блока — целеполагания. Миссия развития конурбации — обеспечить устойчивое повышение качества жизни и конкурентоспособности территорий (муниципальных образований, субъектов Российской Федерации) через формирование и укрепление полицентрической сети городов и населенных пунктов, в которой связность узлов и эффективность потоков (труда, услуг, капитала, знаний и данных) снижают пространственные и транзакционные издержки, расширяют доступ населения к рабочим местам, базовым сервисам и социальным услугам, а также создают условия для устойчивого социально-экономического роста макрорегиона.

Данное определение соответствует функциональному подходу к пространству: конурбация определяется не административными границами, а интенсивностью потоков и доступностью ключевых возможностей [9–10].

Целью развития конурбаций является повышение связности населенных пунктов, интеграция рынков труда и услуг, углубление коопера-

ции и специализации, формирование и развитие кластеров, улучшение качества жизни и демографической устойчивости, а также создание институционально-финансового и цифрового контура, обеспечивающего системную реализацию решений и их измеримую эффективность и результативность.

На основании цели автором были определены следующие группы задач:

- 1) задачи пространственно-транспортной связанности;
- 2) задачи интеграции рынка труда и человеческого капитала;
- 3) задачи экономической кооперации и полицентрической специализации;
- 4) задачи демографической устойчивости и качества жизни;
- 5) задачи жилищной политики и пространственного развития;
- 6) задачи инновационного и научно-образовательного развития;
- 7) задачи институциональной координации и управления;
- 8) задачи финансовой модели и управления программами и проектами;
- 9) задачи цифрового контура и управления данными;
- 10) задачи устойчивости, экологии и безопасности (ESG- повестка).

С целью системного и наглядного представления задач развития конурбации, их сопоставления с инструментами, KPI и уровнями ответственности представлена матрица в таблице 2 (задача → инструменты → KPI → ответственные уровни). Уровни ответственности указаны как Ф (федеральный), Р (регион), М (муниципалитет/межмуниципальный контур), О (оператор инфраструктуры/сервиса).

Таблица 2

Матрица сопоставления задачи развития конурбации, инструментов, KPI и уровня ответственности

Направление / задача	Ключевые инструменты	KPI (пример)	Ответственные уровни
Интенсификация межрегиональных коммуникаций	Транспортное планирование, инвестпрограммы транспортных коридоров (реконструкция узлов/развязок), приоритизация межрегиональных проектов, диспетчеризация	Доля населения в изохронах 30/60/90 мин до центров занятости и услуг (до опорных населенных пунктов); среднее время поездки между населенными пунктами, пропускная способность коридоров; задержки/потери времени; коэффициент загрузки	Ф, Р, О (магистральной/ЖД), М (улично-дорожная сеть)
Транспортная мультимодальность	Транспортно-пересадочные узлы, единый билет, интеграция расписаний, парковки перехвата	Доля поездок с пересадками ≤ 1; среднее время пересадки	Р, М, О
Надежность и регулярность пассажирских сообщений	Стандарты интервалов, контракт жизненного цикла (где применимо), сервисные соглашения	Пунктуальность; интервал движения; отмены рейсов	Р, О, М

Таблица 2

Направление / задача	Ключевые инструменты	KPI (пример)	Ответственные уровни
Формирование единого рынка труда конурбации	Межмуниципальная мобильность, сетевые центры занятости	Доля населения с доступом к ключевым зонам занятости ≤ 60 мин; снижение структурной безработицы	Р, М, О (транспорт), Ф (нормативка/программы)
Интеграция «образование — работодатель»	Целевой набор, дуальное обучение, межрегиональные кампусы, прогнозирование кадров	Доля выпускников, трудоустроенных в конурбации; дефицит по специальностям и компетенциям	Ф, Р, М
Межтерриториальная производственная кооперация	Промышленные консорциумы, спецрежимы/площадки, логистические хабы, научно-производственные кластеры	Доля кооперационных поставок внутри конурбации; число совместных проектов	Р, Ф, М
Ускорение инвестиционных циклов	«Одно окно» инвестора, подготовка площадок, инфраструктурные условия, регламенты разрешений	Срок подготовки площадки; срок прохождения процедур; объем инвестиций	Р, М, Ф
Доступность социальной инфраструктуры межрегионального и межмуниципального уровней	Межрегиональные стандарты услуг, размещение опорных объектов (медицина/образование), маршрутизация	Охват населения услугами в нормативной доступности; время до объекта	Р, М, О (транспорт)
Демографическая устойчивость	Связность / доступность + жилье + услуги; семейная инфраструктура; программы привлечения кадров	Миграционное сальдо; доля ввода жилья в зонах нормативной доступности; удельные инфраструктурные затраты на 1 кв. м доля молодых семей; рождаемость/стабилизация	Ф, Р, М
Инновационный контур (НОЦ — вуз — промышленность)	НИОКР-контракты, технопарки, инженеринговые центры, трансфер технологий	Число НИОКР-контрактов; выручка высокотеха; внедрения	Ф, Р, М
Предпринимательская экосистема и стартапы	Акселераторы, гранты, венчурные механизмы, «песочницы»	Число стартапов/выживаемость; частные инвестиции	Р, Ф, М
Межмуниципальная координация и единый контур управления	Межрегиональное соглашение о развитии конурбации, координационный орган/агентство, регламенты решений	Доля проектов в межрегиональном и межмуниципальном формате; сроки согласований	Р, М, Ф (нормативка)
Согласование стратегических документов и программ	Единая схема тер. планирования, транспортная программа, инвестпрограмма	Доля синхронизированных мероприятий; отсутствие противоречий в документах	Р, М
Финансовая модель и портфельное управление (CAPEX/OPEX)	Матрица приоритизации, бюджетирование жизненного цикла, ГЧП/концессии	Доля проектов в срок/бюджет; стоимость жизненного цикла; CAPEX/OPEX-баланс	Ф, Р, О, М
Монетизация эффекта и возвратность (где возможно)	Земельно-имущественные инструменты, тарифные модели, концессии	Доля софинансирования/внебюджета; возвратность/окупаемость	Р, Ф, М, О
Управление рисками стоимости и сроков	Контрактные модели (в том числе жизненного цикла), резервы, контроль изменений	Отклонение по срокам/стоимости; количество изменений технического задания	Р, О, М
Цифровые сервисы мобильности и услуг (MaaS и др.)	Единая платформа, цифровые билеты, интеграция расписаний/оплаты	Доля пользователей сервиса; рост общественного транспорта/мобильности	Р, О, М
Экологическая модернизация и снижение нагрузок	«Зеленый» транспорт, модернизация промышленности, управление отходами	Выбросы; качество воздуха; доля экологических перевозок	Ф, Р, М, О
Безопасность городской среды и транспортной системы	Безопасность дорожного движения, освещение, мониторинг, кибербезопасность	Аварийность; индекс безопасности; инциденты информационной безопасности	М, Р, О

В рамках методологии развития конурбаций объект управления целесообразно задавать не через морфологическое описание расселения (плотность и структура застройки и т. п.), а через объектно-структурную модель конурбации как полицентрической функциональной системы. В такой постановке конурбация представляет собой сеть взаимодействующих узлов, соединенных ин-

фраструктурными и институциональными связями и объединенных устойчивыми потоками людей, грузов, услуг, капитала, знаний и данных (рис. 1). Соответственно, развитие конурбации трактуется как управляемое усиление связности и функциональной интеграции сети при одновременном повышении социально-экономической результативности и устойчивости.



Рис. 1. Объектно-структурная модель конурбации

Объектно-структурная модель конурбации строится в логике «узлы — связи — потоки»:

- узлы (V) — территории концентрации функций (занятость, услуги, производство, логистика, образование и др.), генерирующие и притягивающие потоки;
- связи (E) — физические и цифровые каналы взаимодействий между узлами, определяющие стоимость, время и надежность перемещений и обменов;
- потоки (F) — измеряемые взаимодействия между узлами (по объемам, направлениям, регулярности), формирующие функциональную целостность конурбации.

Заключение. Таким образом, объект управления — это не сумма муниципалитетов, а функциональная сеть, где ключевые параметры состояния задаются характеристиками связей и потоков.

С целью реализации методологии развития конурбаций предлагается использовать следующий алгоритм:

1. Диагностика: описание узлов (населенных пунктов) и потоков (связей), оценка связности (по авторским методикам), выявление узких мест (проблем), анализ структуры экономики и демографии.

2. Целеполагание: миссия → цель → задачи → KPI, фиксация ограничений (границы) и горизонта планирования.

3. Стратегирование: построение 2–4 сценариев развития на основе причинного блока (драйверы/барьеры).

4. Формирование портфеля программ и проектов: отбор проектов/мероприятий по нормативным критериям (агломерационный эффект), баланс CAPEX/OPEX, согласование приоритетности и этапности.

5. Институциональная сборка: модель координативной (федеральный/ межрегиональный/ региональный/ межмуниципальный контур), регламенты данных и ответственности, нормативно-правовое регулирование.

6. Реализация: запуск приоритетных и структурных проектов; синхронизация инфраструктурных и институциональных мер с целью максимизации агломерационного эффекта.

7. Мониторинг и корректировка: регулярная оценка KPI, аудит эффектов и процессов, корректировка портфеля и актуализация сценария.

Цикл обеспечивает наличие обратной связи: фактические результаты уточняют целевые значения и корректируют набор инструментов.

Методология развития конурбаций задает единый контур управления: от целеполагания и модели объекта — к факторной причинности и нормативным принципам — с последующей процедурной реализацией и обратной связью по результатам. Эта рамка обеспечивает переход от описания конурбации как пространственного феномена к управлению ею как функциональной сетью, создающей измеримые социально-экономические эффекты.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Меркурьев В. В., Мягков Е. В. Развитие агломераций: этапы, отечественные и зарубежные практики // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2022. № 3 (71).
2. Косинский П. Д., Меркурьев В. В., Ким Т. Л. Развитие экономики ресурсного региона на основе агломераций // Уголь. 2025. № 8 (1196). С. 85–87. <http://dx.doi.org/10.18796/0041-5790-2025-8-85-87>.
3. Ким Т. Л. Теоретические основы агломерационных эффектов Сибирской конурбации в условиях депопуляции населения // Экономика и управление инновациями. 2025. № 4 (35). С. 78–87. <https://dx.doi.org/10.26730/2587-5574-2025-4-78-87>.
4. Гранберг А. Г. О программе фундаментальных исследований пространственного развития России // Регион: Экономика и Социология. 2009. № 2. С. 166–178.
5. Коломак Е. А., Шерубнева А. И. Оценка значимости агломерационных эффектов на юге Сибири // Пространственная экономика. 2023. Т. 19, № 1. С. 52–69. <https://dx.doi.org/10.14530/se.2023.1.052-069>.
6. Черновская Л. И., Ерохин Г. П. Южно-сибирская конурбация в системе расселения Российской Федерации // Архитектон: известия вузов. 2020. № 3 (71). С. 13. [https://doi.org/10.47055/1990-4126-2020-3\(71\)-13](https://doi.org/10.47055/1990-4126-2020-3(71)-13).
7. Ерохин Г. П., Черновская Л. И. Перспективы развития южного урбанизированного района Западной Сибири // Проблемы современной урбанизации: преемственность и новации: сборник статей Международной конференции, Москва, 22–23 марта 2022 года. М., 2022. С. 54–62.
8. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2024 г. № 4146-р «Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года».
9. Hall P., Pain K. The Polycentric Metropolis: Learning from Mega-City Regions in Europe. London, 2006.

10. Одинцова А. В. Городские агломерации: объективные основы формирования и проблемы институционализации в России // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2021. № 5. С. 57–79. https://doi.org/10.52180/2073-6487_2021_5_57_79.

REFERENCES

1. Merkuryev V. V., Myagkov E. V. Development of agglomerations: stages, domestic and foreign practices. *Regional Economics and Management: Electronic Scientific Journal*. 2022. No. 3 (71).
2. Kosinsky P. D., Merkuryev V. V., Kim T. L. Development of the economy of a resource region on the basis of agglomerations. *Ugol'*. 2025. No. 8 (1196). Pp. 85–87. <http://dx.doi.org/10.18796/0041-5790-2025-8-85-87>.
3. Kim T. L. Theoretical foundations of agglomeration effects of the Siberian conurbation under conditions of population depopulation. *Economics and Innovation Management*. 2025. No. 4 (35). Pp. 78–87. <https://dx.doi.org/10.26730/2587-5574-2025-4-78-87>.
4. Granberg A. G. On the program of fundamental research into the spatial development of Russia. *Region: Economics and Sociology*. 2009. No. 2. Pp. 166–178.
5. Kolomak E. A., Sherubneva A. I. Assessing the significance of agglomeration effects in the south of Siberia. *Spatial Economics*. 2023. Vol. 19. No. 1. Pp. 52–69. <https://dx.doi.org/10.14530/se.2023.1.052-069>.
6. Chernovskaya L. I., Erokhin G. P. The South Siberian conurbation in the settlement system of the Russian Federation. *Architekton: Proceedings of Higher Education Institutions*. 2020. No. 3 (71). P. 13. [https://doi.org/10.47055/1990-4126-2020-3\(71\)-13](https://doi.org/10.47055/1990-4126-2020-3(71)-13).
7. Erokhin G. P., Chernovskaya L. I. Prospects for the development of the southern urbanized district of Western Siberia. *Problems of Contemporary Urbanization: Continuity and Innovations: Proceedings of the International Conference, Moscow, March 22–23, 2022*. Moscow, 2022. Pp. 54–62.
8. Directive of the Government of the Russian Federation No. 4146-r dated December 28, 2024 “Strategy for the Spatial Development of the Russian Federation through 2030 with a forecast up to 2036.”
9. Hall P., Pain K. *The Polycentric Metropolis: Learning from Mega-City Regions in Europe*. London, 2006.
10. Odintsova A. V. Urban agglomerations: objective foundations of formation and problems of institutionalization in Russia. *Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*. 2021. No. 5. Pp. 57–79. https://doi.org/10.52180/2073-6487_2021_5_57_79.

Поступила в редакцию: 30.03.2026.

Принята к печати: 23.06.2026.

УДК 332.142

DOI 10.14258/epb202646

РАЗВИТИЕ ПРИГРАНИЧНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА КАК ЗНАЧИМЫЙ ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ УЛЬТРАКОНТИНЕНТАЛЬНЫХ РЕГИОНОВ¹

А. В. Кротов, Н. Н. Праздников, Г. А. Балашев, О. М. Маслова

Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

В настоящей статье рассмотрена тема приграничного сотрудничества в экономической сфере регионов соседних стран, расположенных в глубине континента, наиболее ультраконтинентальных территорий в мире (регионы «Большого Алтая»). В век глобальной международной торговли подобным территориям сложно конкурировать с приморскими территориями, транспортные издержки которых будут ниже за счет большей дешевизны морского транспорта. Делается вывод, что основной ресурс развития подобных регионов заключается в развитии приграничного сотрудничества.

В частности, рассмотрены перспективы дальнейшего развития экономического приграничного сотрудничества Алтайского края и соседних с ним регионов Республики Казахстан, осуществлена классификация приграничных районов и городов Алтайского края по типу их экономической специализации и выделены наиболее перспективные направления усиления приграничного взаимодействия. Они затрагивают АПК (поставка сельхозпродукции из восточных районов Павлодарской области на предприятия перерабатывающей промышленности в степной зоне Алтайского края); машиностроение (создание кластера Рубцовск-Семей); добывающую отрасль (ее восстановление в Локтевском районе края за счет налаживания связей с горно-обогатительным комплексом в Восточно-Казахстанской области РК); туризм.

Ключевые слова: приграничное сотрудничество, экономическое развитие, Алтайский край, Республика Казахстан, ультраконтинентальность.

DEVELOPMENT OF CROSS-BORDER COOPERATION AS A SIGNIFICANT FACTOR IN THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF ULTRA-CONTINENTAL REGIONS

A. V. Krotov, N. N. Prazdnikova, G. A. Balashev, O. M. Maslova

Altai State University (Barnaul, Russia)

This article examines cross-border economic cooperation between regions of neighboring countries located deep in the continent, the most ultra-continental territories in the world (the «Greater Altai» regions). In the age of global international trade, such territories find it difficult to compete with coastal territories, whose transportation costs are lower due to the lower cost of maritime transport. Therefore, it is concluded that the primary development resource for such regions lies in fostering cross-border cooperation.

Specifically, the prospects for further development of economic cross-border cooperation between the Altai Krai and neighboring regions of the Republic of Kazakhstan were examined. Border districts and cities of the Altai Krai were classified by their economic specialization, and the most promising areas for strengthening cross-border cooperation were identified. These areas include the agro-industrial complex (supply of agricultural products from the eastern districts of the Pavlodar region to processing plants in the steppe zone of the Altai Krai); mechanical engineering (creation of the Rubtsovsk-Semey cluster); mining (its restoration in the Loktevsky district of the region by establishing ties with the mining and processing complex in the East Kazakhstan region of the Republic of Kazakhstan); tourism.

¹ Исследование выполнено при финансовой поддержке РНФ, проект № 26–27–20091 «Пространственное развитие Барнаульской агломерации в контексте хозяйственной интенсификации с использованием геоинформационного и геокогнитивного подходов».

Keywords: cross-border cooperation, economic development, Altai Krai, Republic of Kazakhstan, ultra-continental.

Введение. Одним из факторов, определяющих особенности социально-экономического развития региона любой крупной страны, является его территориальное положение. В настоящей работе на основе обзора литературы анализируется специфика преимуществ и ограничивающих факторов для социально-экономического развития территорий, расположенных в глубине континента в условиях глобальной конкуренции, и возможности преодолеть сдерживающие за счет развития приграничного сотрудничества.

Цель исследования — не просто обобщить теоретический материал, но и применить полученные путем обобщения и анализа результатов к экономической ситуации Алтайского края и соседних регионов Республики Казахстан на основании изучения отраслевой и территориальной структуры хозяйства этих регионов.

На основе обзора литературы можно заключить, что в значительной мере от территориального положения региона (относительно побережья мирового океана) зависит его транспортная доступность, одной из основных составляющих которой выступает удаленность (близость) региона от незамерзающих морских портов. В данной связи используется понятие континентальности. Возникнув в рамках экономико-географической науки, эти же подходы стали использоваться и в исследованиях по региональной экономике.

В частности, выделяют территории (страны или их отдельные регионы), расположенные на берегу морей и океанов, а также в глубине континента. В. В. Покшишевский предложил, в частности, классификацию территорий на приморские, континентальные и ультраконтинентальные. Согласно его подходу, к ультраконтинентальным территориям относятся страны и их регионы, расположенные на расстоянии более 1 тысячи километров от незамерзающей части океана. А в качестве наиболее ультраконтинентальных территорий этот исследователь выделяет ядра ультраконтинентальных территорий (более 2 тысяч километров) [1].

Для региональной экономики данное разделение имеет существенный социально-экономический смысл. Он определяется гораздо более низкой себестоимостью морских перевозок практически любых товаров, чем сухопутным транспортом, что особенно важно в современных условиях глобализации экономики и большого объема международной торговли. В свою очередь, более высокие транспортные издержки ограничивают

возможности по экспорту продукции местных «внутриконтинентальных» производителей, и приводят к более высокой конечной цене на импортируемую в регион продукцию. Все это может оказывать сдерживающее влияние на социально-экономическое развитие.

Л. А. Безруков в своем исследовании сопоставляет на примере более 50 государств уровень их среднедушевого ВВП и степени континентальности их территориального положения и выявляет соответствующую взаимосвязь [2, с. 15]. Однако это не строго определенная зависимость — есть немало внутриконтинентальных государств с развитой экономикой (например, Швейцария), еще больше можно привести примеров приморских государств, которые не используют в должной мере преимущества своего положения (среди наиболее крупных — Индонезия и другие).

Ультраконтинентальное положение страны и региона в условиях глобальной экономики может оказывать сдерживающее влияние на экономическое развитие. А самоизоляция в современном мире ведет только к большим проблемам в экономике и социальной сфере. Но ультраконтинентальное положение — это только один из факторов, более того, его влияние при соответствующем управленческом воздействии может из ограничивающего стать стимулирующим. Один из способов — это приграничное сотрудничество с другими ультраконтинентальными странами и их регионами. Подобное экономическое взаимодействие позволяет снизить зависимость от транспортных издержек в ценах на импортируемую и экспортируемую продукцию, поддерживая ее конкурентоспособность и приемлемый уровень цен.

Более того, приграничное сотрудничество — дополнительный способ диверсификации экономики ультраконтинентального региона. В то время как приморские территории часто специализируются на экспорте крайне ограниченного количества видов продукции (которые они могут предложить по минимальным ценам для мирового рынка), приграничное сотрудничество внутриконтинентальных территорий может охватывать самые различные отрасли промышленности, агропромышленный комплекс, другие отрасли экономики (например, туристическую сферу). Ведь поставки продукции из соседней страны, ее приграничного региона, все равно для ультраконтинентальных территорий часто окажутся выгоднее, чем долгая транспортировка сухопутным транспортом от морских портов.

Сухопутная государственная граница также может быть как барьером, определить «тупиковое» положение региона, так и, наоборот, стать ускоряющим фактором экономического развития региона. При наличии транспортных коридоров приграничное положение региона может открывать дополнительные возможности за счет приграничного взаимодействия в экономической сфере.

Приграничное сотрудничество включает как взаимодействие хозяйствующих субъектов соседних стран, так и органов власти, создающих нормативно-правовую базу и институциональную среду для подобного взаимодействия, а также их совместные действия, например, при организации межрегиональных промышленных кластеров в соседних регионах граничащих между собой стран. Приграничное сотрудничество может осуществляться на различных уровнях граничащих территорий — государств, их субъектов (регионов), административно-территориальных образований внутри субъектов (приграничных районов) и даже отдельных населенных пунктов.

Приграничные территории в среднем являются менее развитыми и экономически более депрессивными. Как правило, приграничные регионы стран по базовым социально-экономическим показателям и условиям развития уступают центральным регионам, а также регионам, богатым природными ресурсами или расположенным вдоль значимых транспортных магистралей. К похожему выводу приходят многие исследователи, в частности, М. В. Курникова [3, с. 1267], О. М. Рой [4, с. 152], Э. А. Тихонович [5, с. 390] и др.

То, что именно приграничное сотрудничество служит важным фактором преодоления экономической депрессивности многих периферийных регионов, также отмечается значительным числом исследователей. К примеру, О. Е. Доленина утверждает, что «многие территории, расположенные на границах, имеют схожие проблемы в развитии и не являются территориями, на которые делается упор в развитии страны в целом. В связи с этим развивать данные территории становится экономически более выгодным совместно со страной, на границе с которой они расположены» [6, с. 56]. Л. А. Зарубина отмечает, что реализация программ приграничного взаимодействия направлена на «снижение периферийности приграничных регионов стран-партнёров и связанных с этим проблем» [7, с. 87].

Именно в приграничном сотрудничестве видят основной ресурс развития и авторы диссертационных исследований по вопросам региональной экономики. Н. П. Жук утверждает, что «в результате усиления контактной функции границы и степени открытости экономики современных приграничных регионов, приграничное сотрудничество

как вид межрегионального взаимодействия становится значимым фактором социально-экономического развития приграничных регионов» [8, с. 3]. По мнению же Л. Л. Божко, «приграничные территории будут иметь всевозрастающее значение в контексте социально-экономического развития региона. Они неизбежно должны стать «локомотивами роста» [9, с. 18].

Однако развитие приграничного сотрудничества будет эффективным, когда оно опирается на существующие конкурентные преимущества регионов соседних стран, территориальную и отраслевую структуры их хозяйства, другие объективные факторы, которые мы далее рассмотрим на примере Алтайского края и соседних регионов Республики Казахстан.

Результаты исследования. Алтайский край, соседние регионы Республики Казахстан (РК), так же как и другие регионы «Большого Алтая», являются самыми ультраконтинентальными территориями на планете (расположенными в самом ядре ультраконтинентальных зон), что обуславливает объективные ограничения их экономического роста в условиях глобальной конкуренции, а одной их значимой возможностью преодолеть сдерживающие факторы является развитие приграничного сотрудничества в экономической сфере.

Регионы «Большого Алтая» по многим значимым социально-экономическим показателям отстают от средних для своих государств значений. Возможно, это вызвано как раз периферийным ультраконтинентальным положением. И приграничное сотрудничество — один из важных путей преодоления экономической депрессивности периферийных регионов, вполне актуально для регионов «Большого Алтая», наиболее ультраконтинентальных территорий в мире.

Однако эффективное экономическое приграничное сотрудничество невозможно без транспортных коридоров. У Республики Алтай есть автомобильное сообщение с соседними регионами Монголии (Чуйский тракт ведет в Баян-Ульгийский и далее в Ховдский район Монголии), а у Алтайского края прямое транспортное сообщение есть только с соседними областями Республики Казахстан, но не только автомобильное, но и железнодорожное, что имеет особое значение для экономического приграничного сотрудничества. С соседними регионами Китайской Народной Республики ни у Алтайского края, ни у Республики Алтай, несмотря на наличие общей границы, прямого приграничного транспортного сообщения нет.

Таким образом, для Алтайского края наиболее актуальным будет развитие экономического приграничного сотрудничества с соседними регионами Республики Казахстан — а именно с Павлодар-

ской и Восточно-Казахстанской областями, а также вновь выделенной в 2022 году из состава последней Абайской областью (соответствует Семипалатинской области в границах до 1997 года).

На Алтайский край приходится 844 километра государственной границы РФ с Республикой Казахстан (вдоль которой расположены 12 административно-территориальных районов). При этом уровень приграничного сотрудничества в экономической сфере исследователи оценивают по-разному. К примеру, А. А. Чибилев приходит к выводу, что «наиболее активная внешнеторговая деятельность с Республикой Казахстан наблюдалась у Алтайского края, Омской и Курганской областей» [10, с. 154]. А Л. Л. Божко, напротив, утверждает, что наиболее активное внешнеэкономическое взаимодействие у регионов Республики Казахстан приходится на Челябинскую, Тюменскую, Оренбургскую, Омскую области, а Алтайский край отнесен к числу «более пассивных партнеров» [11, с. 107].

И. Н. Воробьева в отношении приграничного сотрудничества большинства соседних регионов РФ и РК утверждает, что «географическая близость этих территорий не сопровождается фактически расширенной концентрацией российских и казахстанских предприятий внутри приграничных регионов, инвестиций в основной капитал также пока недостаточно для модернизации экономики и развития новых производств приграничья» [12, с. 299].

Возможно, различия в оценках объемов приграничного сотрудничества Алтайского края с со-

седними регионами Республики Казахстан связаны с недостаточной статической базой для оценки подобного взаимодействия. Так, С. А. Линок замечает, что «что объективная оценка приграничного сотрудничества затруднена отсутствием официальных статистических данных, а на предприятиях существует коммерческая тайна» [13, с. 79].

Однако актуальность вопросов усиления, диверсификации экономического приграничного сотрудничества Алтайского края и соседних регионов Республики Казахстан очевидна. Причем такое сотрудничество следует рассматривать как на уровне развития экономического взаимодействия субъектов в целом, так и административно-территориальных образований (районов, городов), находящихся в непосредственной близости от границы.

В приграничном взаимодействии огромную роль играет близость крупнейших приграничных городов и, соответственно, приграничных регионов между собой, но также важно расстояние до региональных столиц, тем более что в современных условиях и в России, и в Казахстане доля региональных столиц в хозяйстве своих регионов значительна. В таблице 1 показаны расстояния между крупнейшими агломерациями приграничных регионов. Что интересно, для Казахстана близость агломераций Алтайского края очень важна. Просто по расстояниям и весу населения, если пренебречь политико-административными аспектами, наиболее выгодное взаимодействие оказывается между приграничными городами, в том числе Барнаульской агломерацией в РФ, Павлодаром, Семей и Усть-Каменогорском в РК.

Таблица 1

Расстояние между приграничными регионами (городами и агломерациями) Республики Казахстан и Российской Федерации (на примере регионов юго-западной части Сибири), в километрах по шоссейным дорогам

	Города и агломерации приграничных регионов и численность их населения								
	Барнаул 852	Рубцовск 156	Славгород 47	Усть-Каменогорск 442	Семей 380	Павлодар 450	Караганда 1312	Омск 1 308	Новосибирск 2 168
Барнаул 639		291	470	510	454	520	991	868	233
Рубцовск 126	291		306	273	296	388	832	833	526
Славгород 36	470	306		571	460	192	633	520	395
Усть-Каменогорск 331	510	273	571		219	547	984	964	741
Семей 323	454	296	460	219		333	678	750	730
Павлодар 367	520	388	192	547	333		432	417	589
Караганда 515	991	832	633	984	678	432		994	1222
Омск 1 101	868	833	520	964	750	417	994		641
Новосибирск 1 637	233	526	395	741	730	589	1222	641	

Источник: составлено авторами.

Хотя для Барнаульской агломерации казахстанское приграничье выступает, исходя из веса населения и расстояния, на третьем месте после Новосибирской и Новокузнецкой агломераций, которые значительно ближе и больше по населению. Численность жителей агломераций Казахстана была авторами оценена самостоятельно. А вот для казахстанских региональных административных центров Семей и Усть-Каменогорска Барнаульская агломерация гораздо ближе, чем ближайшие крупнейшие агломерации Караганды, Талдыкоргана и Астаны (одновременно являющиеся столицами акиматов и страны).

Направления развития приграничного сотрудничества районов и городов Алтайского края, находящихся в непосредственной близости от границы с Республикой Казахстан, на наш взгляд, должны определяться экономической специализацией приграничных районов Алтайского края и соседних с ними.

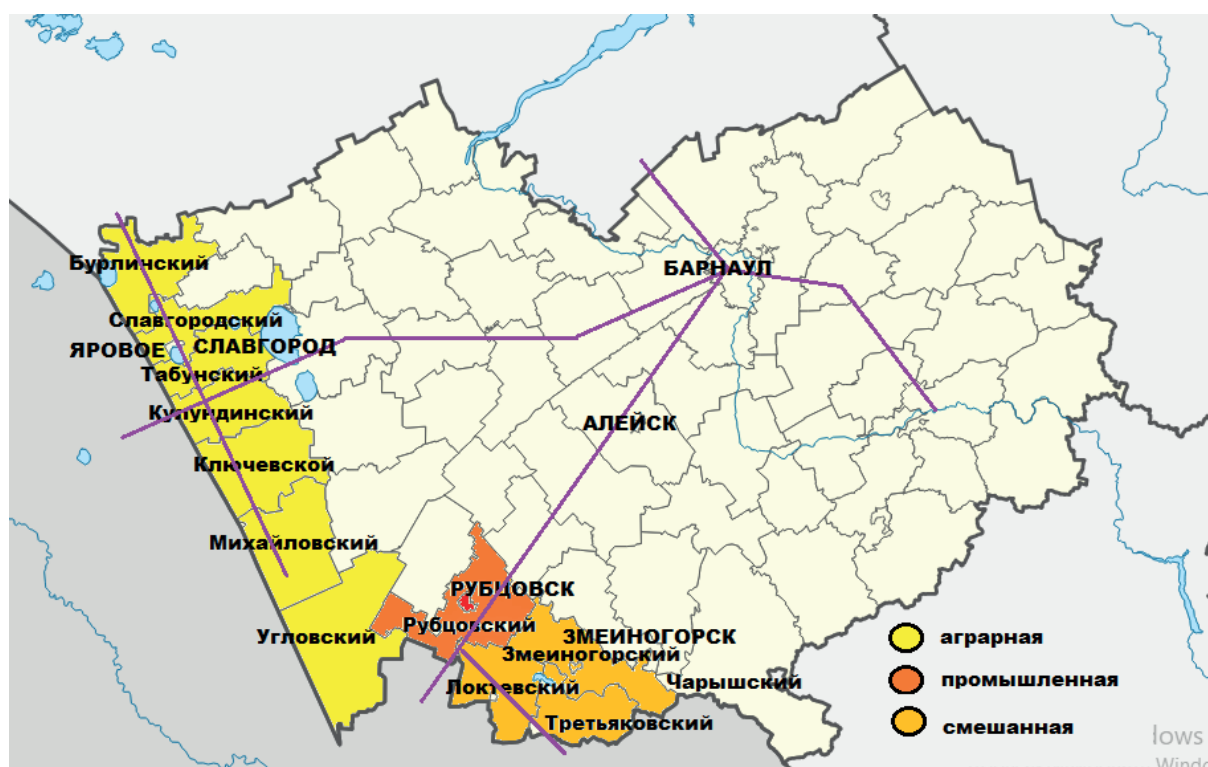
В принципе, приграничные районы Алтайского края по их экономической специализации,

по нашему мнению, можно сгруппировать следующим образом (рис.):

1. Районы с аграрной специализацией (на западе Алтайского края) — Бурлинский, Славгородский, Табунский, Кулундинский, Ключевской, Волчихинский, Михайловский, Угловский районы. Здесь развито преимущественно сельское хозяйство (с акцентом на растениеводство) и пищевая переработка (зернопереработка, мукомольная промышленность и др.). На этой же приграничной территории находятся города Славгород с предприятиями перерабатывающей промышленности и Яровое — город-курорт с предприятиями химотрасли.

2. Рубцовск и Рубцовский район — промышленная специализация разных отраслей, в части которых (особенно в сельхозмашиностроении) в постсоветский период произошел существенный спад, но производственный и кадровый потенциал частично сохранился.

3. Районы со смешанной специализацией хозяйства на юго-западе края (Змеиногорский, Локтевский, Третьяковский) — добывающая промышленность, сельское хозяйство, туризм.



Приграничные районы Алтайского края (с указанием специализации их хозяйства).

Источник: составлено авторами

Данный подход отражен нами на рисунке (Чарышский район хотя и является приграничным, но не имеет транспортных коридоров с Казахстаном, даже через территорию соседних районов, поэтому на картосхеме не выделен цветом).

Соответственно, на основе экономической специализации приграничных районов Алтайского края можно выделить соответствующие ей перспективные направления усиления приграничного взаимодействия. Они касаются следующих сфер:

АПК (поставка сельхозпродукции из восточных районов Павлодарской области на предприятия перерабатывающей промышленности в степной зоне Алтайского края); машиностроение (создание кластера Рубцовск-Семей); добывающую отрасль (ее восстановление в Локтевском районе края за счет налаживания связей с горно-обогатительным комплексом в Восточно-Казахстанской области РК); туризм; а также общее укрепление кооперационных связей между основными экономическими центрами приграничных регионов (Барнаульская агломерация и административные центры соседних областей Республики Казахстан).

Заключение. Для регионов, расположенных в глубине континента, значимым фактором социально-экономического развития является усиление взаимодействия, кооперирования с другими соседними территориями, в том числе приграничное (трансграничное) сотрудничество. Естественно, развитие подобного сотрудничества должно опираться на специфику территориальной и отраслевой структуры хозяйства каждого приграничного региона.

В работе проведено исследование специализации приграничных районов Алтайского края и особенностей специализации и экономического развития соседних областей Казахстана. На основании проведенного исследования считаем целесообразным выделить следующие приоритетные направления приграничного экономического сотрудничества:

1. Укрепление взаимодействия в сфере АПК между сельхозпроизводителями Павлодарской области и предприятиями перерабатывающей промышленности Алтайского края. Преимущественно за счет переработки сельхозпродукции аграрных предприятий восточных районов Павлодарской области (для которой перерабатывающая промышленность не является значимой и сосредоточена фактически только в областном центре) на производственных мощностях предприятий пищевой промышленности Алтайского края (особенно его «степной зоны»).

2. Формирование машиностроительного кластера «Рубцовск-Семей» с открытием нового сельхозмашиностроительного или автосборочного производства в городе Рубцовске в кооперации с предприятиями города Семей (где также машиностроительная отрасль была значимой, а сейчас имеет схожие проблемы, как и в Рубцовске) с поставкой продукции в различные регионы Российской Федерации и Республикой Казахстан и экспортом в страны Центральной Азии.

3. Развитие добывающей промышленности Локтевского района Алтайского края (с учетом экологических ограничений) за счет восстановления хозяйственных связей с горно-обогатительным комплексом Восточно-Казахстанской области (и играющего основную роль в экономике данного региона).

4. Создание и содействие «раскрутке» трансграничных туристических маршрутов, например, «озера двух государств» (посещение озер/водохранилищ Алтайского края и соседних регионов Республики Казахстан в рамках одной туристической поездки).

В целом, развитие трансграничного сотрудничества приграничных районов Алтайского края, Павлодарской, Абайской и Восточно-Казахстанской областями должно стимулироваться федеральными и региональными органами государственного управления обеих стран и быть направлено на поступательное социально-экономическое развитие приграничных территорий, повышение качества жизни их населения.

Отдельно следует отметить принципиальную необходимость стимулирования за счет различных прямых и косвенных мер экономического взаимодействия хозяйствующих субъектов приграничных регионов, в том числе расположенных в наиболее крупных их экономических центрах — в частности, Барнаульской агломерации и административных центров соседних регионов Республики Казахстан (Павлодар, Семей, Усть-Каменогорск).

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Покшишевский В. В., Федоров Г. М. Основы географии населения и расселения в пределах Мирового океана // География океана: Теория, практика, проблемы. Л., 1988. С. 148–161.
2. Безруков Л. А. Континентально-океаническая дихотомия в международном и региональном развитии: автореф. дисс. ... доктора географических наук: специальность 25.00.24. Иркутск, 2006. 52 с.
3. Курникова М. В. Институциональные формы трансграничного сотрудничества регионов в инновационной сфере // Вопросы инновационной экономики. 2023. № 3. Том 13. С. 1267–1290. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnye-formy-transgranichnogo-sotrudnichestva-regionov-v-innovatsionnoy-sfere/> (дата обращения: 14.04.2026).

4. Рой О. М. Экономический потенциал приграничных районов: особенности трансграничного взаимодействия на омском участке государственной границы России и Казахстана // Вестник Омского университета: серия экономика. 2022. № 2. С. 148–162. [https://doi.org/10.24147/1812-3988.2022.20\(2\).148-162](https://doi.org/10.24147/1812-3988.2022.20(2).148-162).
5. Тихонович Э. А., Русскова Е. Г., Глазкова Н. Г., Шемет Е. С. Анализ приграничной торговли региона как фактора эффективного интеграционного взаимодействия // Экономика вчера, сегодня, завтра. 2018. № 12а. С. 382–392. URL: <http://publishing-vak.ru/file/archive-economy-2018-12/45-tikhonovich.pdf/> (дата обращения: 14.04.2026).
6. Доленина О. Е., Подкладова А. С. Трансграничное сотрудничество как фактор экономического развития регионов Китая // Азиатско-тихоокеанский регион: экономика, политика, право. 2023. № 3. С. 47–59. <https://doi.org/10.24866/1813-3274/2023-3/47-59>.
7. Зарубина Е. А., Кудряшова Е. В. Программы приграничного сотрудничества как ресурс социально-экономического развития Баренцева региона (на примере программы «коларктик») // Современная Европа. 2019. № 4. С. 85–97. <http://dx.doi.org/10.15211/soveurope420198596>.
8. Жук Н. П. Фактор приграничного сотрудничества в региональной социально-экономической политике субъектов РФ: на примере СЗФО РФ: автореф. дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05. СПб., 2012. 26 с.
9. Божко Л. Л. Теоретико-методологические основы исследования процессов экономического развития приграничных территорий: автореф. дис. ... доктора экономических наук: 08.00.05. Екатеринбург, 2011. 46 с.
10. Чибилёв (мл.) А. А., Лебедева Т. В., Туктамышева Л. М., Свиридов И. С. Оценка перспектив устойчивого приграничного взаимодействия российских постцелинных регионов Урала и Сибири с Республикой Казахстан // Юг России: экология, развитие. 2024. № 3. С. 154–168. <https://doi.org/10.18470/1992-1098-2024-3-16>.
11. Божко Л. Л. Российско-казахстанское приграничье: современное состояние и проблемы развития // Вопросы управления. 2014. № 3. С. 103–109. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiysko-kazahstanskoe-prigranichie-sovremennoe-sostoyanie-i-problemy-razvitiya/> (дата обращения: 14.04.2026).
12. Воробьева И. Н. Кластерный подход к экономическому развитию приграничных регионов в условиях Таможенного союза России, Казахстана и Белоруссии // Известия Алтайского государственного университета. 2014. № 2. Т. 2. С. 297–301. <https://doi.org/10.14258/izvasu> (2014) 2.2–57.
13. Линок С. А. Развитие приграничного сотрудничества регионов Казахстана и России (на примере Восточно-казахстанской области и Алтайского края) // Россия. Сибирь и Центральная Азия: взаимодействие народов и культур: материалы VIII Международной научно-практической конференции и круглого стола с международным участием. Барнаул, 2024. С. 77–81.

REFERENCES

1. Pokshishevsky V. V. Fundamentals of the geography of population and settlement within the World Ocean. Geography of the ocean: Theory, practice, problems. Leningrad, 1988. Pp. 148–161.
2. Bezrukov L. A. Continental-oceanic dichotomy in international and regional development: abstract of a dissertation for a Doctor of Geographical Sciences: specialty 25.00.24. Irkutsk, 2006. 52 p.
3. Kurnikova M. V. Institutional forms of cross-border cooperation of regions in the innovation sphere. Issues of innovation economics. 2023. No. 3. Vol. 13. Pp. 1267–1290. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnye-formy-transgranichnogo-sotrudnichestva-regionov-v-innovatsionnoy-sfere/> (date of access: 14.04.2026).
4. Roy O. M. Economic potential of border areas: features of cross-border interaction on the Omsk section of the state border of Russia and Kazakhstan. Bulletin of Omsk University: Economics series. 2022. No. 2. Pp. 148–162. [https://doi.org/10.24147/1812-3988.2022.20\(2\).148-162](https://doi.org/10.24147/1812-3988.2022.20(2).148-162).
5. Tikhonovich E. A. Analysis of cross-border trade in the region as a factor in effective integration interaction. Economy yesterday, today, tomorrow. 2018. No. 12a. Pp. 382–392. URL: <http://publishing-vak.ru/file/archive-economy-2018-12/45-tikhonovich.pdf/> (date of access: 14.04.2026).
6. Dolenina O. E. Cross-border cooperation as a factor in the economic development of China's regions. Asia-Pacific region: economics, politics, law. 2023. No. 3. Pp. 47–59. <https://doi.org/10.24866/1813-3274/2023-3/47-59>.

7. Zarubina E. A. Cross-border cooperation programs as a resource for the socio-economic development of the Barents region (using the Kolarctic program as an example). *Modern Europe*. 2019. No. 4. Pp. 85–97. <http://dx.doi.org/10.15211/soveurope420198596>.
8. Zhuk N. P. The Factor of Cross-Border Cooperation in Regional Socio-Economic Policy of Subjects of the Russian Federation: Using the Northwestern Federal District of the Russian Federation as an Example: Abstract of Candidate of Economic Sciences Dissertation: 08.00.05. St. Petersburg, 2012. 26 p.
9. Bozhko L. L. Theoretical and Methodological Foundations of the Study of Economic Development Processes in Border Territories: Abstract of Doctor of Economic Sciences Dissertation: 08.00.05. Yekaterinburg, 2011. 46 p.
10. Chibilev (Jr.) A. A., Lebedeva T. V., Tuktamysheva L. M., Sviridov I. S. Assessment of the Prospects for Sustainable Cross-Border Interaction between the Russian Post-Virgin Land Regions of the Urals and Siberia with the Republic of Kazakhstan. *South of Russia: Ecology, Development*. 2024. No. 3. Pp. 154–168. <https://doi.org/10.18470/1992-1098-2024-3-16>.
11. Bozhko L. L. Russian-Kazakh Borderland: Current State and Development Problems. *Management Issues*. 2014. No. 3. Pp. 103–109. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiysko-kazahstanskoe-prigranichie-sovremennoe-sostoyanie-i-problemy-razvitiya/> (date of access: 14.04.2026).
12. Vorobyova I. N. Cluster approach to economic development of border regions in the context of the Customs Union of Russia, Kazakhstan and Belarus. *Bulletin of the Altai State University*. 2014. No. 2. Vol. 2. Pp. 297–301. <https://doi.org/10.14258/izvasu> (2014) 2.2–57.
13. Linok S. A. Development of cross-border cooperation between the regions of Kazakhstan and Russia (on the example of the East Kazakhstan region and the Altai Territory). *Russia, Siberia and Central Asia: interaction of peoples and cultures: Proceedings of the VIII International scientific and practical conference and round table with international participation*. Barnaul, 2024. Pp. 77–81.

Поступила в редакцию: 16.04.2026.

Принята к печати: 26.06.2026.

УДК 658.7:005.94:004.65

DOI 10.14258/epb202647

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ВЛИЯНИЯ ОТРАСЛЕВЫХ ЭКСПЕРТНО-ПРАКТИЧЕСКИХ КОНФЕРЕНЦИЙ НА ПРОЗРАЧНОСТЬ И УСТОЙЧИВОСТЬ ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК ЭЛЕКТРОННОЙ КОМПОНЕНТНОЙ БАЗЫ

А. Л. Литвин

АО «СпецЭК» (Екатеринбург, Россия)

В статье рассматривается проблема отсутствия системных подходов к оценке влияния организации внутриотраслевого информационного обмена, в частности экспертно-практических конференций, на прозрачность и устойчивость цепочек поставок электронных компонентов. Актуальность исследования обусловлена возрастающей турбулентностью глобальных поставок, ускоренной цифровой трансформацией, ростом системных рисков контрафакта в многоуровневых цепочках поставок электронной компонентной базы, а также необходимостью развития человеческого капитала как ключевого фактора обеспечения прозрачности, устойчивости и управляемости критически значимых отраслевых экосистем. Целью работы является разработка и теоретическое обоснование многоуровневой логической модели и смешанной методологии оценки эффективности экспертно-практических конференций как инструмента повышения прозрачности и устойчивости цепочек поставок. Новизна исследования заключается в интеграции принципов программной логической модели с методами организационного обучения и смешанного анализа данных. Основные результаты исследования включают разработку пятиступенчатой модели оценки влияния конференций, от входных ресурсов до стратегического воздействия, а также формирование набора количественных и качественных индикаторов, позволяющих измерять прирост компетенций, поведенческие изменения и организационные эффекты. Статья полезна исследователям в области управления цепочками поставок, организаторам отраслевых мероприятий, а также руководителям предприятий, применяющих электронную компонентную базу.

Ключевые слова: прозрачность цепочек поставок, устойчивость цепочек поставок, экспертно-практические конференции, электронная компонентная база, организационное обучение.

METHODS FOR ASSESSING THE IMPACT OF INDUSTRY EVENTS ON SUPPLY CHAIN TRANSPARENCY AND RESILIENCE

A. L. Litvin

SpetsEK JSC (Yekaterinburg, Russia)

This article addresses the problem of the lack of systemic approaches to assessing the impact of intra-industry information exchange mechanisms-particularly expert-practitioner conferences, on the transparency and resilience of electronic component supply chains. The relevance of the study is driven by increasing turbulence in global supply networks, accelerated digital transformation, the growing systemic risks of counterfeit products in multi-tier electronic component supply chains, and the need to develop human capital as a key factor in ensuring transparency, resilience, and controllability of critical industry ecosystems. The goal of the study is to develop and theoretically justify a multi-level logic model and a mixed-methods methodology for assessing the effectiveness of science-and-practice conferences as tools for improving supply chain transparency and supply chain resilience. The novelty of the research lies in integrating program logic model principles with organizational learning methods and mixed-methods data analysis. Principal outcomes include the design of a five-stage evaluation model spanning input resources to strategic impact, and the development of a set of quantitative and qualitative indicators to measure competency gains, behavioral change, and organizational outcomes. The article is useful

for researchers in the field of supply chain management, organizers of industry events, and enterprise managers using an electronic digital databased.

Keywords: supply chain transparency, supply chain resilience, expert-practitioner conferences, electronic components industry, organizational learning.

Введение. Индустрия электронной компонентной базы функционирует в условиях высокой турбулентности, характеризующейся геополитическими, технологическими и логистическими рисками, что усиливает требования к устойчивости и прозрачности цепочек поставок [1, 2].

Адаптивность организаций-участников цепочек поставок электронных компонентов во многом определяется компетенциями инженерно-технических работников и специалистов по закупкам. Экспертно-практические конференции (ЭПК) выступают ключевыми площадками обмена знаниями и формирования профессиональных сетей, однако при значительных инвестициях компаний отсутствуют стандартизированные методы оценки их влияния на показатели цепочек поставок [3, 4, 5].

Пандемия COVID-19 продемонстрировала ограниченность существующих подходов к управлению цепочками поставок и усилила интерес к инструментам повышения их устойчивости [6].

В связи с этим в статье ставится следующий исследовательский вопрос: каким образом и через какие механизмы экспертно-практические конференции с участием инженерно-технического персонала и специалистов служб закупок предприятий-производителей и потребителей электронной компонентной базы влияют на прозрачность и устойчивость цепочек поставок на индивидуальном и организационном уровнях, и как данный эффект может быть измерен с использованием формализованной методологии?

Материалы и методология. Исследование основано на целенаправленном анализе ключевых академических и отраслевых источников, формирующих современную повестку исследований прозрачности и устойчивости цепочек поставок. Его теоретическую основу составили работы по их системной оценке, включая исследования [3, 6], раскрывающие взаимосвязь цифровой трансформации и устойчивости, а также роль человеческого капитала в обеспечении прозрачности поставок.

Методологически работа опирается на смешанный подход (mixed-methods), объединяющий количественные и качественные методы. Количественный блок включает сравнительный анализ подразделений, участвующих и не участвующих в отраслевых конференциях, с фокусом на пока-

зателях отказоустойчивости, прослеживаемости и управляемости рисков [1, 2]. Измерение изменений проводится посредством опросов участников, которые проводятся до мероприятий и после них, с оценкой по шкале Лайкерта [4] восприятия значимости прозрачности, поведенческих намерений и прироста знаний.

Качественный блок основан на контент-анализе кейсов компаний, связанных с применением электронной компонентной базы (ЭКБ). Спустя 6–12 месяцев после конференций проводятся полуструктурированные интервью с участниками, а также их руководителями. Полученные данные позволяют выявить механизмы преобразования индивидуальных знаний в изменения организационные, а также барьеры внедрения: ресурсные ограничения, отсутствие постконференционной интеграции или институциональная инерция [5].

Для систематизации оценки применена логическая модель с пятью стадиями: входные ресурсы, активность, непосредственные результаты, среднесрочные эффекты и долгосрочное влияние. Такой подход позволяет установить причинно-следственную связь между участием в мероприятиях и ростом прозрачности и устойчивости цепочек поставок [7, 8].

Результаты и обсуждение. В контексте настоящего исследования устойчивость цепочек поставок (УЦП) рассматривается как способность организации не только восстанавливаться после сбоя, но и адаптировать конфигурацию цепочки поставок в ответ на структурные изменения внешней среды [3]. В прикладном измерении УЦП операционализируется через показатели управления рисками, гибкости и избыточности.

Постпандемический период показал ограниченность классических подходов к управлению устойчивостью цепочек поставок и сместил акцент в сторону проактивной адаптации и реконфигурации сетей поставок [6]. Для оценки эффективности управленческих интервенций требуется переход от декларативных концепций к измеримым показателям.

В рамках данного исследования прозрачность цепочек поставок (ПЦП) трактуется как степень видимости, информационного обмена и прослеживаемости компонентов на ключевых уровнях цепочки поставок [7]. Практически ПЦП оценивается через показатели доступности данных, глуби-

ны прослеживаемости и своевременности обмена информацией.

Ключевые элементы ПЦП, видимость потоков, обмен информацией и прослеживаемость, имеют особое значение для индустрии, связанной с применением ЭКБ, где непрозрачность на уровне поставщиков второго и третьего звена повышает риски контрафакта и нарушения регуляторных требований [8].

В цепочках поставок ЭКБ прозрачность выступает ключевым фактором повышения устойчивости, поскольку снижает вероятность скрытых зависимостей и позволяет заблаговременно выявлять системные риски на уровнях Tier-2 и Tier-3 [9]. Повышение прозрачности позволяет организациям проактивно управлять рисками поставок, однако требует развития механизмов защиты данных и доверительных отношений с партнерами по цепочке поставок [10].

Цифровая трансформация формирует технологическую основу прозрачных и устойчивых цепочек поставок, однако эффективность ее внедрения определяется абсорбционной способностью персонала. В этом контексте экспертно-практические конференции выступают механизмом усиления ролевых компетенций специалистов, влияя на показатели ПЦП и УЦП через развитие человеческого капитала.

Трансфер знаний на экспертно-практических конференциях осуществляется через формальные и неформальные каналы, сочетание которых определяет глубину усвоения как явных, так и неявных знаний. Эффективность экспертно-практических конференций зависит от способности интегрировать оба канала в единую обучающую среду.

Неформальные каналы охватывают все виды спонтанного взаимодействия: общение с коллегами в кулуарах, дискуссии с представителями компаний-поставщиков на выставочных стендах, незапланированные встречи, которые могут перерасти в долгосрочное сотрудничество или совместные проекты. Часто именно по этим каналам передается наиболее ценное, неявное знание, основанное на опыте и интуиции. Эффективная ЭПК создает синергию между этими двумя каналами, формируя богатую обучающую среду, где участники не только пассивно получают информацию, но и активно участвуют в ее создании и распространении [11].

Ключевым методологическим предположением настоящего исследования является неоднородность влияния экспертно-практических конференций на специалистов различных профессиональных ролей. Траектории трансформации знаний в организационные изменения существенно различаются для разных профессиональных групп. Для ин-

женерно-технических работников и специалистов по закупкам эти траектории имеют специфические особенности.

Для инженерно-технических работников основная ценность ЭПК заключается в получении специализированных технических знаний, непосредственно влияющих на проектирование, квалификацию и входной контроль компонентов. Применение этих знаний повышает точность технических заданий, качество квалификационных испытаний и надежность конечных изделий, тем самым усиливая прозрачность цепочки поставок и снижая вероятность отказов.

Для специалистов по закупкам и комплектации ключевая ценность ЭПК заключается в формировании стратегического рыночного и риск-ориентированного видения цепочки поставок. Участие в ЭПК предоставляет специалистам по закупкам доступ к инструментам оценки рисков поставщиков, практикам устойчивых и этических закупок, а также информации о новых поставщиках и рыночных тенденциях в секторе производителей ЭКБ. Это способствует диверсификации базы поставщиков и внедрению систем мониторинга рисков, что напрямую усиливает устойчивость цепочки поставок.

Таким образом, универсальная модель оценки эффективности ЭПК не позволяет корректно отразить ролево-специфические траектории влияния. Адекватная методика оценки должна быть двух-контурной, предусматривая различные метрики и критерии для инженерно-технических работников и специалистов по закупкам. Эта модель влияния ЭПК наглядно представлена на рисунке 1.

Процесс превращения индивидуальных знаний, полученных на конференции, в организационные изменения можно описать с помощью моделей организационного обучения. Этот процесс, показанный на рисунке 2, включает несколько последовательных этапов.

На этапе приобретения сотрудник знакомится с новой концепцией, методом или технологией на ЭПК. Во время этапа ассимиляции сотрудник осмысляет полученную информацию в контексте своей конкретной роли, текущих задач и организационной среды. После этого, на этапе трансформации, на основе ассимилированных знаний сотрудник адаптирует их и предлагает конкретное изменение существующего процесса, внедрение нового инструмента или инициирование пилотного проекта. Заключительным этапом является эксплуатация, на котором организация принимает предложение, выделяет ресурсы и внедряет изменение, что приводит к измеримому улучшению операционных или стратегических показателей.



Рис. 1. Влияние ЭПК на профессиональные роли. Источник: составлено автором

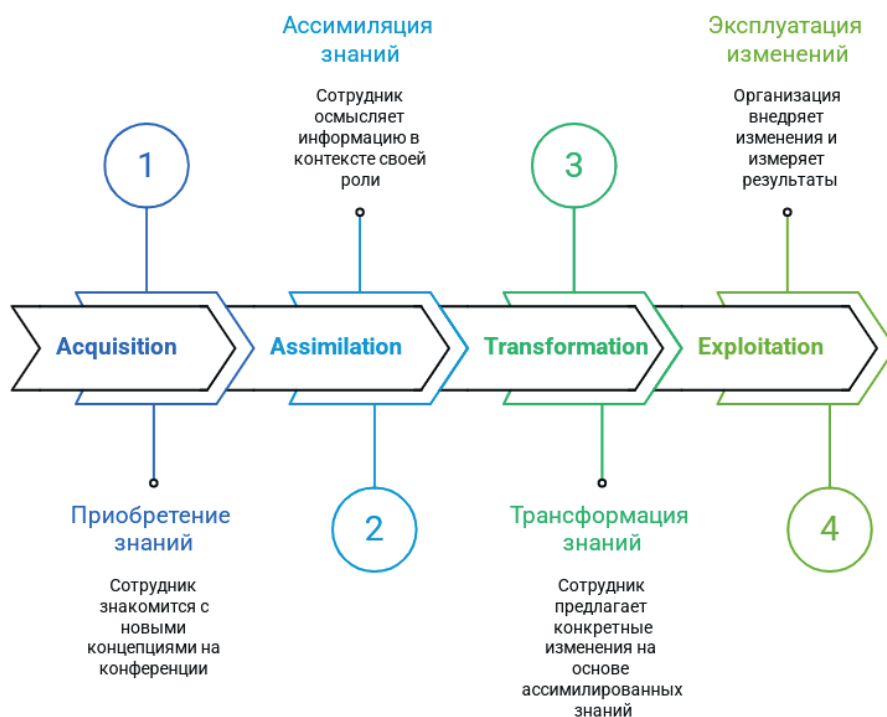


Рис. 2. Процесс организационного обучения после конференции. Источник: составлено автором

Важно понимать, что на каждом этапе этого процесса существуют потенциальные барьеры: отсутствие поддержки со стороны руководства, сопротивление изменениям со стороны коллег, нехватка ресурсов для внедрения, бюрократические препятствия. Реалистичная модель оценки должна не только отслеживать успешное прохождение этих этапов, но и выявлять барьеры, поскольку они могут свести на нет всю потенциальную пользу от участия в конференции.

Для систематической оценки влияния ЭПК предлагается использовать логическую модель. Данный подход широко применяется в оценке программ и проектов, поскольку он позволяет наглядно выстроить и проанализировать причинно-следственную связь между вложенными ресурсами и долгосрочными результатами. Логическая модель структурирует процесс оценки по пяти последовательным стадиям, показанным на рисунке 3: входные ресурсы, деятельность, прямые результаты, среднесрочные эффекты, долгосрочное влияние.

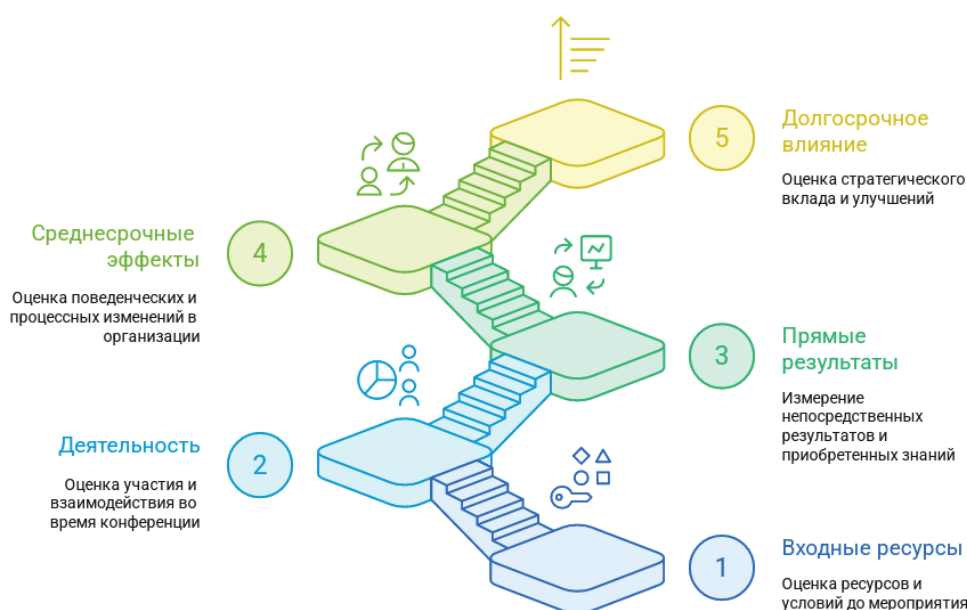


Рис. 3. Пятиступенчатая модель оценки влияния ЭПК. Источник: составлено автором

Стадия входных ресурсов описывает ресурсы и условия, существующие до начала мероприятия. Метрики на этом этапе определяют потенциал успеха. По дизайну конференции оценивается актуальность тематики, авторитетность и квалификация докладчиков, сбалансированность технического и стратегического контента, наличие и качество организованных возможностей для нетворкинга. Профили участников определяются по таким параметрам, как должностной уровень и специализация (ИТР или закупки), опыт работы, исходный уровень знаний по теме конференции. Организационные цели оцениваются как четко сформулированная цель направления сотрудника на конференцию.

Стадия деятельности описывает процессы, происходящие во время самой конференции. На данной стадии оценивается участие, то есть количество и тематика посещенных сессий, участие в практических семинарах, количество новых контактов, установленных через официальное приложение мероприятия или другие каналы. Стадия прямых результатов охватывает непосредственные, измеримые результаты участия, которые фиксируются сразу после окончания конференции. Они отражают изменения на индивидуальном уровне. В рамках данной стадии измеряются приобретение знаний, то есть изменение уровня знаний по ключевым темам, определяемое с помощью тестирования или самооценки; расширение профессиональной сети, то есть количество и качество новых профессиональных контактов; а также осведомленность о новых решениях, то есть задокументированная информация о новых технологиях,

компонентах, поставщиках или методологиях, с которыми ознакомился участник.

Стадия среднесрочных эффектов предполагает поведенческие и процессные изменения, которые происходят в организации в течение 3–12 месяцев после конференции. На этом этапе происходит применение полученных знаний на уровне команды или департамента. Инженер использует новую методику моделирования, изученную на ЭПК; отдел закупок внедряет новую модель скоринга поставщиков. Происходит инициирование тестового проекта с использованием нового программного обеспечения или компонента, представленного на мероприятии. Также учитывается распространение знаний — проведение участником внутреннего семинара или подготовки отчета с ключевыми выводами для своей команды.

Заключительной стадией является долгосрочное влияние. Это конечный, измеримый вклад в достижение стратегических целей организации, оцениваемый в перспективе 1–2 лет. Здесь измеряется влияние на организационном уровне. На данной стадии количественно оцениваются улучшения в ПЦП/УЦП. Это ядро оценки, напрямую связанное с ключевыми показателями эффективности. Примеры включают сокращение времени простоя из-за сбоев в поставках, повышение качества поставляемых компонентов, снижение количества инцидентов, связанных с контрафактом.

Анализ модели показывает, что наиболее критическим элементом оценки эффективности ЭПК является переход от стадии прямых результатов (индивидуальные знания и намерения) к стадии среднесрочных эффектов (организационные дей-

ствия и изменения процессов). В исследовании предлагается рассматривать успешность данного перехода как ключевой показатель эффективности ЭПК, измеряемый через коэффициент трансляции знаний в действия (knowledge-to-action conversion). При отсутствии формализованных постконференционных процессов даже высокоценные знания остаются нереализованными, не формируя возврата на инвестиции в участие в мероприятии.

Следовательно, модель оценки эффективности ЭПК должна включать не только индивидуальный уровень, но и организационные механизмы интеграции знаний, рассматривая организацию как активного участника процесса создания ценности. Для этого в модель включаются метрики, отражающие степень реализации предложений участников, включая долю инициатив, принятых к рассмотрению и внедрению.

Для всесторонней оценки предлагается использовать смешанную методологию (mixed-methods approach), которая сочетает количественные и качественные методы. Количественные данные позволяют ответить на вопрос «что изменилось», в то время как качественные данные помогают понять, «как и почему эти изменения произошли».

Количественная оценка может быть реализована через опросы до и после конференции. Разработку анкет для участников конференции (и для контрольной группы сотрудников, не посещавших мероприятие) для измерения изменений следует осуществлять через следующие параметры. Необходимы объективные вопросы с вариантами ответов для проверки понимания ключевых технических и стратегических тем, освещавшихся на ЭПК. Вместе с этим следует включать оценку изменений в восприятии важности прозрачности цепочки поставок, а также в уверенности в своей способности внести вклад в их улучшение (измеряется по шкале Лайкерта). Также важны поведенческие намерения, то есть оценка вероятности того, что участник будет применять на практике конкретные методы и подходы, о которых он узнал.

Помимо опросов также важно отслеживать динамику специфических организационных мероприятий для подразделения, в котором работает участник, на протяжении 24 месяцев после конференции. Результаты сравниваются с показателями контрольной группы или с историческими данными. Этот анализ является основным инструментом для измерения долгосрочного влияния (Impact).

Качественную оценку можно проводить через два аспекта. Первым являются структурированные интервью, что подразумевает разработку протокола для проведения полуструктурированных интервью с участниками конференций, а так-

же с их непосредственными руководителями, через 6–12 месяцев после мероприятия. Вопросы должны быть сфокусированы на таких аспектах, как приведение конкретных примеров применения полученных знаний на практике, описание барьеров и трудностей, возникших в процессе внедрения, оценка ценности неформального общения и новых контактов, выявление непредвиденных положительных эффектов или результатов. Вторым являются организационные кейс-стади, которые предполагают разработку методики для выбора 1–2 наиболее показательных случаев и детального анализа полного пути — от идеи, возникшей на ЭПК, до полностью внедренного организационного изменения. Такой анализ должен включать документирование всех этапов, выявление ключевых факторов успеха и, по возможности, количественную оценку итоговой бизнес-ценности.

Заключение. В настоящей статье предложена комплексная методология для оценки влияния экспертно-практических конференций на прозрачность и устойчивость цепочек поставок в индустрии электронной компонентной базы. Ключевой вклад работы заключается в разработке интегрированной логической модели, которая выстраивает четкую причинно-следственную связь от инвестиций в участие до долгосрочных организационных улучшений, и смешанной методологии оценки, включающей конкретные количественные и качественные метрики, дифференцированные для инженерно-технических работников и специалистов по закупкам. Предложенный подход позволяет перейти от субъективных оценок к объективному, основанному на данных анализу эффективности ЭПК как стратегического инструмента.

Предложенная модель оценки позволяет сформулировать ряд практических рекомендаций для организаторов отраслевых ЭПК, стремящихся повысить ценность своих мероприятий для участников и их компаний. Необходимо осознанно проектировать программу конференции, предусматривая отдельные, но взаимосвязанные треки для технической аудитории (ИТР) и для специалистов в области закупок и управления цепочками поставок. Это позволит предоставить каждой группе максимально релевантный контент. Программа должна включать не только доклады о новых технологиях, но и сессии, посвященные практическим аспектам их внедрения, стратегиям управления рисками, а также анализу влияния регуляторной неопределенности на отрасль. Организаторам следует внедрять форматы, способствующие не только обучению, но и последующему применению знаний. Ими могут быть структурированные сессии по нетворкингу, мастер-классы по решению кейсов, а также предоставление участникам посткон-

ференционных материалов и платформ для продолжения общения.

Для компаний-производителей и потребителей ЭКБ предложенная методология может стать инструментом для максимизации возврата на инвестиции в обучение и развитие персонала. Использование логической модели позволяет перейти от спонтанного к целенаправленному отбору сотрудников для участия в ЭПК. На конференцию должны направляться специалисты с четко опре-

деленными целями и задачами, решение которых напрямую связано с программой мероприятия. Компаниям следует разработать и внедрить стандартные процедуры по итогам участия в ЭПК, включая обязательные отчеты с практическими рекомендациями, сессии по обмену знаниями с коллегами и обсуждение предложений с руководством. Это позволяет перевести диалог об обучении с языка затрат на язык создания стратегической ценности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Moosavi J., Fard A. M. F., Dulebenets M. A. Supply chain disruption during the COVID-19 pandemic: Recognizing potential disruption management strategies // *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2022. Vol. 75. 102983. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.102983>.
2. Alquraish M. Digital Transformation, Supply Chain Resilience, and Sustainability: A Comprehensive Review with Implications for Saudi Arabian Manufacturing // *Sustainability*. 2025. Vol. 17, № 10. 4495. <https://doi.org/10.3390/su17104495>.
3. Leoni L., Ferraro S., Cantini A., Rinaldi R., Di Carlo F. MaMoReS: A Robust Tool for Evaluating Supply Chain Resilience Through Systematic Literature and Network Analysis // *Applied Sciences*. 2024. Vol. 14, № 20. 9568. <https://doi.org/10.3390/app14209568>.
4. Seidenberg N., Scheffel M., Kovanovic V., Lynch G., Drachsler H. Virtual academic conferences as learning spaces: Factors associated with the perceived value of purely virtual conferences // *Journal of Computer Assisted Learning*. 2021. Vol. 37, № 6. Pp. 1694–1707. <https://doi.org/10.1111/jcal.12614>.
5. Arundel A., Wunsch-Vincent S. Evaluating Knowledge Transfer Policies and Practices: Conceptual Framework and Metrics. Cambridge University Press, 2021. Pp. 35–67. <https://doi.org/10.1017/9781108904230.008>.
6. Li D., Zhi B., Schoenherr T., Wang X. Developing capabilities for supply chain resilience in a post-COVID world: A machine learning-based thematic analysis // *IIE Transactions*. 2023. Vol. 55. № 12. Pp. 1–21. <https://doi.org/10.1080/24725854.2023.2176951>.
7. SAP. Что такое прозрачность цепочки поставок и почему это важно? URL: <https://www.sap.com/central-asia-caucasus/resources/supply-chain-visibility/> (дата обращения: 06.10.2025).
8. IBM. Supply Chain Transparency. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/supply-chain-transparency/> (дата обращения: 07.10.2025).
9. Erriquez M., Liakopoulou T., Schaefer J., Sommerer M. A new era for procurement: Value creation across the supply chain. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/a-new-era-for-procurement-value-creation-across-the-supply-chain/> (дата обращения: 08.10.2025).
10. Jia F., Li K., Chen L., Nazrul A., Yan F. Supply chain transparency: a roadmap for future research // *Industrial Management & Data Systems*. 2024. Vol. 124. № 9. Pp. 2665–2688. <https://doi.org/10.1108/imds-11-2023-0840>.
11. Добронравов А. B2B-конференции как стратегический инструмент развития рынка поставок ЭКБ. URL: <https://www.tadviser.ru/a/896988/> (дата обращения: 12.10.2025).

REFERENCES

1. Moosavi J., Fard A. M. F., Dulebenets M. A. Supply chain disruption during the COVID-19 pandemic: Recognizing potential disruption management strategies. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2022. Vol. 75. 102983. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.102983>.
2. Alquraish M. Digital transformation, supply chain resilience, and sustainability: A comprehensive review with implications for Saudi Arabian manufacturing. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. No. 10. 4495. <https://doi.org/10.3390/su17104495>.
3. Leoni L., Ferraro S., Cantini A., Rinaldi R., Di Carlo F. MaMoReS: A robust tool for evaluating supply chain resilience through systematic literature and network analysis. *Applied Sciences*. 2024. Vol. 14. No. 20. 9568. <https://doi.org/10.3390/app14209568>.

4. Seidenberg N., Scheffel M., Kovanović V., Lynch G., Drachsler H. Virtual academic conferences as learning spaces: Factors associated with the perceived value of purely virtual conferences. *Journal of Computer Assisted Learning*. 2021. Vol. 37. No. 6. Pp. 1694–1707. <https://doi.org/10.1111/jcal.12614>.
5. Arundel A., Wunsch-Vincent S. Evaluating knowledge transfer policies and practices: Conceptual framework and metrics. Cambridge University Press, 2021. Pp. 35–67. <https://doi.org/10.1017/9781108904230.008>.
6. Li D., Zhi B., Schoenherr T., Wang X. Developing capabilities for supply chain resilience in a post-COVID world: A machine learning-based thematic analysis. *IIE Transactions*. 2023. Vol. 55. No. 12. Pp. 1–21. <https://doi.org/10.1080/24725854.2023.2176951>.
7. SAP. What is supply chain visibility and why is it important? URL: <https://www.sap.com/central-asia-caucasus/resources/supply-chain-visibility/> (date of access: 06.10.2025).
8. IBM. Supply chain transparency. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/supply-chain-transparency/> (date of access: 07.10.2025).
9. Erriquez M., Liakopoulou T., Schaefer J., Sommerer M. A new era for procurement: Value creation across the supply chain. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/a-new-era-for-procurement-value-creation-across-the-supply-chain/> (date of access: 08.10.2025).
10. Jia F., Li K., Chen L., Nazrul A., Yan F. Supply chain transparency: A roadmap for future research. *Industrial Management & Data Systems*. 2024. Vol. 124. No. 9. Pp. 2665–2688. <https://doi.org/10.1108/imds-11-2023-0840>.
11. Dobronravov A. B2B conferences as a strategic tool for developing the electronic components supply market. URL: <https://www.tadviser.ru/a/896988/> (date of access: 12.10.2025).

Поступила в редакцию: 09.02.2026.

Принята к печати: 15.05.2026.

УДК 657.1:336.226.1

DOI 10.14258/epb202648

УЧЕТ РАСЧЕТОВ ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ ПО РОССИЙСКИМ И МЕЖДУНАРОДНЫМ СТАНДАРТАМ

Т. М. Мезенцева, И. Д. Подлужная

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)

Статья посвящена сопоставлению расчетов налога на прибыль в соответствии с международным стандартом (МСФО (IAS) 12) и российским федеральным стандартом бухгалтерского учета (ПБУ 18/02) с фокусом на методологические различия и их влияние на показатели финансовой отчетности в условиях конвергенции стандартов и роста требований к сопоставимости данных. Цель работы — выявление сильных и ограничивающих сторон метода отсрочки (доходы — расходы) и балансового метода, оценка их последствий для текущего налога, отложенных налогов и чистой прибыли. Методология включает сравнительный анализ и финансовое моделирование на данных гипотетического производственного предприятия за 2024 год с учетом постоянных и временных разниц; первым этапом идентифицируются ПР (представительские расходы, штрафы), затем рассчитываются ВР по амортизации, резервам по сомнительным долгам и НИОКР. Результаты показывают, что формирование отложенных налогов разное: в российском стандарте разницы выявляются через обороты отчета о прибылях и убытках, а в международном стандарте — через сопоставление балансовой стоимости активов и обязательств с их налоговой базой на отчетную дату. Совокупный расход по налогу и чистая прибыль при обоих методах совпадают, что подтверждает их математическую эквивалентность в простых случаях. Преимущество международного стандарта заключается не в ином результате, а в экономической полноте: балансовый метод заставляет инвентаризировать будущие налоговые последствия, улучшая прогноз денежных потоков и качество аналитики для инвесторов и кредиторов. Практические рекомендации включают приоритизацию балансового метода в учетной политике, регулярную инвентаризацию налоговой базы активов и обязательств и уточнение процедур классификации разниц для снижения трансформационных рисков и повышения прозрачности.

Ключевые слова: налог на прибыль, МСФО (IAS) 12, ПБУ 18/02, временные разницы, отложенные налоги.

ACCOUNTING FOR INCOME TAX SETTLEMENTS UNDER RUSSIAN AND INTERNATIONAL STANDARDS

T. M. Mezenceva, I. D. Podluzhnaya

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

This article compares income tax calculations under IAS 12 and Russian Federal Accounting Standard (PBU) 18/02, focusing on methodological differences and their impact on financial reporting indicators in the context of standards convergence and increasing data comparability requirements. The objective of the study is to identify the strengths and limitations of the deferral method (income-expenses) and the balance sheet method, as well as to assess their implications for current tax, deferred taxes, and net profit. The methodology includes a comparative analysis and financial modeling based on data from a hypothetical manufacturing company for 2024, taking into account permanent and temporary differences. The first step is to identify representation expenses, penalties (IR), followed by the calculation of VR for depreciation, doubtful debt reserves, and R&D. The results show that current tax is determined identically by both approaches in accordance with the provisions of the Tax Code of the Russian Federation, while the formation of deferred taxes differs: in the Russian standard, differences are identified through income statement turnover, while in IFRS 12, they are determined by comparing the book value of assets and liabilities with their tax bases at the reporting date. It was also found that the total tax expense and net profit are the same under both methods, confirming their mathematical equivalence in simple cases. This study emphasizes that the advantage of IFRS 12 lies not in a different result, but in its economic completeness: the balance sheet method forces an inventory of future tax consequences, improving cash flow forecasts and the quality

of analytics for investors and creditors. Practical recommendations include prioritizing the balance sheet method in accounting policies, regularly inventorying the tax base of assets and liabilities, and clarifying procedures for classifying differences to reduce transformation risks and increase transparency.

Keywords: income tax, IFRS (IAS) 12, PBU 18/02, temporary differences, deferred taxes.

Введение. Глобализация экономических процессов и активная интеграция российского бизнеса в международные рынки капитала предъявляют повышенные требования к качеству и сопоставимости финансовой отчетности. В этом контексте гармонизация национальных стандартов бухгалтерского учета с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО) становится не просто тенденцией, а насущной необходимостью для обеспечения прозрачности и привлечения инвестиций. Одной из наиболее сложных и дискуссионных областей в процессе такой конвергенции является учет расчетов по налогу на прибыль. По данным аналитических отчетов ведущих аудиторских компаний, корректировки, связанные с расчетом отложенных налогов, входят в тройку наиболее существенных при трансформации отчетности, составленной по российским правилам, в формат МСФО, и могут изменять показатель чистой прибыли на 15–20% [1, с. 58–67]. Это расхождение обусловлено фундаментальными различиями в методологических подходах, заложенных в российском Положении по бухгалтерскому учету «Учет расчетов по налогу на прибыль организаций»¹ (ПБУ 18/02) и Международном стандарте финансового учета (IAS) 12 «Налоги на прибыль»².

Основная проблема заключается в том, что ПБУ 18/02 исторически базировался на так называемом методе отсрочки, или «затраты-выпуски», который фокусируется на сопоставлении доходов и расходов в бухгалтерском и налоговом учете в отчетном периоде [2, с. 106–109]. В то же время МСФО 12 применяет балансовый метод, который основан на анализе временных разниц между балансовой стоимостью активов и обязательств и их налоговой базой. Статистика показывает, что на начало 2025 года более 75% публичных российских компаний формируют консолидированную отчетность по МСФО, однако для целей внутреннего управления и составления индивидуальной отчетности

продолжают использовать российские стандарты, что создает постоянную потребность в параллельном учете и трансформации данных [3]. Эта двойственность порождает не только значительные трудозатраты для финансовых служб, но и риски неверной интерпретации финансовых результатов различными группами пользователей, от менеджмента до внешних инвесторов.

Переход на новый Федеральный стандарт бухгалтерского учета ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды»³ и другие новые стандарты частично сближает российскую практику с МСФО, однако ПБУ 18/02 продолжает применяться многими организациями и остается актуальным для сравнительного анализа. Непонимание глубинных различий в методологии расчета налога на прибыль приводит к искажению таких ключевых показателей, как чистая прибыль, рентабельность капитала и совокупный финансовый результат. Это, в свою очередь, влияет на принятие управленческих решений, оценку инвестиционной привлекательности компании и ее кредитного рейтинга. Другими словами, детальное сравнение этих двух подходов на практическом примере является критически важной задачей для современного финансового специалиста [4, с. 54–55].

Материалы и методы исследования. Настоящее исследование базируется на принципах сравнительного анализа и финансового моделирования для выявления и количественной оценки расхождений в расчете налога на прибыль согласно требованиям ФСБУ 18/02 (далее для удобства используется его историческое обозначение ПБУ 18/02) и МСФО (IAS) 12⁴. В качестве эмпирической базы были использованы финансовые данные гипотетического производственного предприятия ООО «Центр слуха и речи ВЕРБОТОН-М+» за 2024 отчетный год. Выбор предприятия производственной сферы обусловлен наличием у него значительного парка основных средств, что поро-

¹ Приказ Минфина России от 19.11.2002 № 114н (ред. от 20.11.2018) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету „Учет расчетов по налогу на прибыль организаций“ ПБУ 18/02» (Зарегистрировано в Минюсте России 31.12.2002 № 4090).

² Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 12 «Налоги на прибыль» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н) (ред. от 04.06.2024).

³ Приказ Минфина России от 16.10.2018 № 208н (ред. от 29.06.2022) «Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 25/2018 „Бухгалтерский учет аренды“ (вместе с „ФСБУ 25/2018...“)» (Зарегистрировано в Минюсте России 25.12.2018 № 53162).

⁴ Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 12 «Налоги на прибыль» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н) (ред. от 04.06.2024).

ждает существенные разницы в амортизационных отчислениях, а также наличием дебиторской задолженности и расходов на исследования, что является классическим источником временных разниц [5, с. 11–17]. Такой выбор позволяет наиболее полно продемонстрировать все аспекты применения различных методик.

Информационной основой для проведения расчетов послужили первичные регистры бухгалтерского и налогового учета ООО «Центр слуха и речи ВЕРБОТОН-М+», включая оборотно-сальдовые ведомости, карточки счетов, налоговые регистры по учету основных средств и расходов будущих периодов, а также внутренняя управленческая отчетность. Нормативно-правовую базу исследования составили Налоговый кодекс Российской Федерации, Положение по бухгалтерскому учету «Учет расчетов по налогу на прибыль организаций» (ПБУ 18/02), Международный стандарт финансового учета (IAS) 12 «Налоги на прибыль», а также комментарии и разъяснения Министерства финансов РФ и Фонда «НРБУ «БМЦ»». Для теоретического обоснования и формирования выводов были проанализированы более 30 научных публикаций, монографий и аналитических материалов ведущих консалтинговых агентств, посвященных проблемам конвергенции российских и международных стандартов учета [6, с. 131–136].

Основным методом исследования выступил метод сравнительного анализа, в рамках которого последовательно выполнялся расчет текущего и отложенного налога на прибыль для ООО «Центр слуха и речи ВЕРБОТОН-М+» двумя способами. Для расчета по правилам ПБУ 18/02 применялся метод отсрочки, основанный на выявлении временных разниц через сопоставление доходов и расходов, признанных в бухгалтерском и налоговом учете в отчетном периоде [7, с. 3–8]. Для расчета по МСФО (IAS) 12 использовался балансовый метод, предполагающий сравнение балансовой стоимости активов и обязательств с их налоговой базой на отчетную дату для определения налогооблагаемых и вычитаемых временных разниц [8, с. 42–48]. Ставка налога на прибыль для всех расчетов была принята на уровне 20%.

Завершающим этапом исследования стало финансовое моделирование влияния полученных различий на ключевые показатели финансовой отчетности: величину текущего налога на прибыль, сальдо отложенных налоговых активов и обязательств, совокупный расход по налогу на прибыль и чистую прибыль организации. Данный подход позволил не только выявить методологические расхождения, но и дать им количественную оценку, а также продемонстрировать их практическое значение для пользователей финансовой отчетности.

Все расчеты проводились с использованием программных продуктов для обработки электронных таблиц, что обеспечило высокую точность и возможность сценарного анализа [9, с. 959–962].

Результаты и обсуждение. Практическая реализация различных методологических подходов к расчету налога на прибыль неизбежно приводит к различиям в структуре и величине элементов, формирующих итоговый расход по налогу в отчете о финансовых результатах. Для наглядной демонстрации этих различий необходимо последовательно проанализировать исходные данные и провести расчеты для ООО «Центр слуха и речи ВЕРБОТОН-М+». Первым шагом в любом из методов является идентификация разниц между бухгалтерским и налоговым учетом, которые подразделяются на постоянные и временные. Постоянные разницы возникают вследствие того, что некоторые доходы и расходы, признаваемые в бухгалтерском учете, никогда не учитываются для целей налогообложения, и наоборот. Эти разницы влияют только на текущий налог на прибыль отчетного периода и приводят к возникновению постоянных налоговых обязательств (ПНО) или активов (ПНА).

Для ООО «Центр слуха и речи ВЕРБОТОН-М+» за 2024 год были выявлены сверхнормативные представительские расходы и начисленные штрафы за нарушение договорных обязательств, которые не принимаются к вычету при расчете налогооблагаемой прибыли. Анализ этих разниц является отправной точкой для дальнейших расчетов, так как они напрямую корректируют бухгалтерскую прибыль для получения налогооблагаемой базы по текущему налогу (табл. 1). Корректное определение этих величин критически важно, поскольку они формируют постоянное отклонение эффективной ставки налога от номинальной ставки в 20%.

Данные таблицы 1 показывают, что наличие не принимаемых для целей налогообложения расходов в сумме 1 350.00 тыс. руб. привело к возникновению постоянного налогового обязательства в размере 270.00 тыс. руб. Это означает, что компания заплатит в бюджет на 270.00 тыс. руб. больше, чем если бы ее налогооблагаемая прибыль была равна бухгалтерской. Налогооблагаемая прибыль, служащая базой для расчета текущего налога, составила 16 600.00 тыс. руб. ($15\,250.00 + 1\,350.00$), а сам текущий налог на прибыль к уплате в бюджет — 3 320.00 тыс. руб. Этот показатель будет одинаковым при обоих методах учета, так как он определяется нормами НК РФ. Однако дальнейший расчет отложенных налогов и, как следствие, совокупного расхода по налогу на прибыль будет существенно различаться.

Таблица 1

**Исходные данные и расчет постоянных налоговых разниц
для ООО «Центр слуха и речи ВЕРБОТОН-М+» за 2024 г., тыс. руб.**

Показатель	Данные бухгалтерского учета (БУ)	Данные налогового учета (НУ)	Постоянная разница (ПР)	Постоянное налоговое обязательство (ПНО)
Прибыль до налогообложения	15 250.00	—	—	—
Представительские расходы	1 100.00	200.00	900.00	180.00
Штрафы, пени, неустойки	450.00	0.00	450.00	90.00
Итого постоянных разниц	—	—	1 350.00	—
Итого ПНО	—	—	—	270.00
Налогооблагаемая прибыль (для текущего налога)	—	16 600.00	—	—
Текущий налог на прибыль (16 600.00 * 20%)	—	3 320.00	—	—

Следующим этапом является расчет отложенных налогов, и здесь проявляется ключевое методологическое различие. Подход, предписанный ПБУ 18/02, концентрируется на разнице в моменте признания доходов и расходов. Для ООО «Центр слуха и речи ВЕРБОТОН-М+» основными источниками временных разниц являются различный срок полезного использования производственного оборудования в бухгалтерском и налоговом учете, а также создание резерва по сомнительным долгам, который признается в бухгалтерском учете по факту возникновения сомнений в погашении⁵, а в налоговом — лишь

при соблюдении строгих критериев [10, с. 243–256]. Метод ПБУ 18/02 требует анализа оборотов по счетам доходов и расходов для выявления этих разниц за период.

Расчет, представленный ниже, демонстрирует формирование отложенных налоговых активов и обязательств исходя из разниц, возникших в доходах и расходах за 2024 год (табл. 2). Такой подход интуитивно понятен бухгалтерам, так как он напрямую связан с операциями, отраженными в отчете о прибылях и убытках, однако он может упускать из виду разницы, возникающие из других источников, например, при переоценке активов.

Таблица 2

**Расчет отложенных налогов по методу ФСБУ 18/02 (метод отсрочки)
для ООО «Центр слуха и речи ВЕРБОТОН-М+» за 2024 г., тыс. руб.**

Вид временной разницы	Сумма разницы за период	Отложенный налоговый актив (ОНА)	Отложенное налоговое обязательство (ОНО)
Разница в амортизации ОС (НУ > БУ)	1 254.30	—	250.86
Создание резерва по сомнительным долгам	–617.00	123.40	—
Расходы на НИОКР (списаны в БУ, признаются в НУ в будущем)	–350.50	70.10	—
Итого изменение за период	286.80	193.50	250.86
Сальдо (ОНО — ОНА)	—	—	57.36

Анализ данных таблицы 2 показывает, что за 2024 год у компании возникли как налогооблагаемые, так и вычитаемые временные разницы. Превышение налоговой амортизации над бухгалтерской на 1 254.30 тыс. руб. привело к формированию отложенного налогового обязательства в размере 250.86 тыс. руб. Это обязательство отражает будущую уплату налога, которая произойдет в последующих периодах, когда бухгалтерская амортизация превысит налоговую [11, с. 5–10]. Од-

новременно, создание резерва по сомнительным долгам и списание расходов на НИОКР в бухгалтерском учете, которые еще не признаны в налоговом, сформировали вычитаемые временные разницы и, как следствие, отложенный налоговый актив в сумме 193.50 тыс. руб. Этот актив представляет собой экономию по налогу на прибыль в будущем. Чистое изменение за период составило 57.36 тыс. руб. в сторону увеличения отложенных налоговых обязательств.

⁵ п. 70 Положения по бухучету № 34н, Письма Минфина России от 27.05.2016 № 03–03–06/1/30504, от 14.01.2015 № 07–01–06/188, от 27.01.2012 № 07–02–18/01.

В отличие от метода ПБУ 18/02, МСФО 12 применяет балансовый метод, который является более комплексным и всеобъемлющим. Его суть заключается в сравнении балансовой стоимости каждого актива и обязательства на отчетную дату с их налоговой базой (суммой, по которой актив или обязательство учитывается для целей налогообложения). Разница между этими двумя величинами и представляет собой временную разницу [12, с. 114–119]. Этот подход позволяет учесть абсолютно все разницы, включая те, что возникли не из отчета о прибылях и убытках, например, при первоначальном

признании активов в рамках объединения бизнеса или при их переоценке.

Применение балансового метода к данным ООО «Центр слуха и речи ВЕРБОТОН-М+» требует анализа не оборотов, а сальдо по счетам на конец периода (табл. 3). Данные по балансовой стоимости берутся из бухгалтерского баланса, а налоговая база рассчитывается в соответствии с нормами НК РФ. Этот метод считается более надежным, так как он напрямую увязывает будущие налоговые последствия с существующими на отчетную дату активами и обязательствами [13, с. 60–63].

Таблица 3

**Расчет отложенных налогов по методу МСФО (IAS) 12 (балансовый метод)
для ООО «Центр слуха и речи ВЕРБОТОН-М+» на 31.12.2024 г., тыс. руб.**

Актив / Обязательство	Балансовая стоимость (БУ)	Налоговая база (НУ)	Временная разница	Отложенное налоговое обязательство	Отложенный налоговый актив
Основные средства	28 450.70	27 196.40	1 254.30	250.86	—
Дебиторская задолженность	7 540.00	8 157.00	–617.00	—	123.40
НИОКР (незавершенные)	0.00	350.50	–350.50	—	70.10
Итого сальдо на 31.12.2024	—	—	286.80	250.86	193.50
Чистое ОНО на 31.12.2024	—	—	—	57.36	—

Результаты, полученные балансовым методом в таблице 3, демонстрируют идентичные итоговые суммы отложенных налогов по состоянию на конец года. Так, по основным средствам накоплена налогооблагаемая временная разница в размере 1 254.30 тыс. руб. (разница между бухгалтерской остаточной стоимостью и налоговой), что приводит к отложенному налоговому обязательству в 250.86 тыс. руб. По дебиторской задолженности, наоборот, налоговая база (сумма, которая будет вычитаться из будущих доходов) превышает балансовую стоимость (за вычетом резерва), что формирует вычитаемую временную разницу и отложенный налоговый актив в размере 123.40 тыс. руб. Аналогичная ситуация с расходами на НИОКР. Важно подчеркнуть, что хотя итоговые цифры отложенного налогового актива и отложенного налогового обязательства совпали (так как в нашем примере не было сложных операций вроде переоценки), логика расчета принципиально иная. Балансовый метод дает более полное и экономически обоснованное

представление о будущих налоговых потоках, связанных с активами и обязательствами компании на отчетную дату [14, с. 157–163].

Финальным шагом является сведение всех расчетов для определения совокупного расхода по налогу на прибыль и чистой прибыли. Этот этап позволяет оценить итоговое влияние выбранного метода на финансовые результаты, которые представляются акционерам и другим заинтересованным сторонам. Совокупный расход по налогу на прибыль складывается из текущего налога и изменения сальдо отложенных налогов за период.

Несмотря на различия в процессе расчета, при корректном применении обоих методов к одному и тому же набору операций и при отсутствии сложных случаев, не предусмотренных ПБУ 18/02, итоговый финансовый результат должен быть одинаковым (табл. 4). Однако представление информации и аналитические возможности, которые дает каждый из подходов, кардинально различаются [15, с. 1–14].

Таблица 4

**Сравнительный анализ итоговых финансовых показателей
ООО «Центр слуха и речи ВЕРБОТОН-М+» за 2024 г., тыс. руб.**

Показатель	Расчет по ПБУ 18/02	Расчет по МСФО (IAS) 12	Отклонение
Прибыль до налогообложения	15 250.00	15 250.00	0.00
Текущий налог на прибыль	–3 320.00	–3 320.00	0.00
Изменение ОНА за период	193.50	193.50	0.00
Изменение ОНО за период	–250.86	–250.86	0.00
Итого расход по налогу на прибыль	–3 377.36	–3 377.36	0.00
Чистая прибыль	11 872.64	11 872.64	0.00

Как следует из таблицы 4, итоговые показатели — расход по налогу на прибыль (3 377.36 тыс. руб.) и чистая прибыль (11 872.64 тыс. руб.) — в рамках данного примера совпали. Расход по налогу на прибыль был рассчитан как сумма текущего налога (3 320.00 тыс. руб.) и чистого изменения отложенных налогов (увеличение отложенного налогового обязательства на 57.36 тыс. руб.). Это совпадение демонстрирует математическую эквивалентность методов в простых ситуациях. Однако ценность МСФО 12 заключается не в получении иного числового результата, а в методологической чистоте и информативности. Балансовый метод заставляет компании анализировать налоговые последствия всех своих активов и обязательств, что дает более точную картину будущих денежных потоков, связанных с налогообложением.

Комплексный анализ полученных данных показывает, что основное преимущество подхода МСФО 12 заключается в его экономической логике и полноте. Он требует от компании оценить будущие налоговые последствия, заложенные в ее балансе на отчетную дату. Это позволяет инвесторам и кредиторам лучше понимать, какая часть стоимости активов будет в будущем изъята в виде налогов (через отложенное налоговое обязательство) и какая часть обязательств приведет к налоговой экономии (через отложенный налоговый актив). ПБУ 18/02, фокусируясь на разнице в доходах и расходах текущего периода, не всегда дает такую полную картину, особенно в случаях переоценки активов, учета условных обязательств или при объединении бизнеса, где временные разницы могут возникать напрямую в капитале, минуя отчет о прибылях и убытках. Переход российской системы учета на стандарты, гармонизированные с МСФО, является логичным и необходимым шагом для повышения качества и сопоставимости финансовой информации.

Выводы. Проведенное исследование наглядно демонстрирует, что, несмотря на стремление к одной и той же цели — корректному отражению расходов по налогу на прибыль, — подходы, заложенные в ФСБУ (ПБУ) 18/02 и МСФО (IAS) 12, имеют фундаментальные методологические различия. На примере ООО «Центр слуха и речи ВЕРБО-ТОН-М+» было показано, что метод отсрочки (ПБУ 18/02), основанный на анализе разниц в доходах и расходах, и балансовый метод (МСФО (IAS) 12), основанный на сопоставлении балансовой и налоговой стоимости активов и обязательств, привели к идентичным итоговым финансовым результатам в рамках упрощенной модели. Совокупный расход по налогу на прибыль составил 3 377.36 тыс. руб., а чистая прибыль — 11 872.64 тыс. руб. при обоих подходах.

Однако это численное равенство не должно вводить в заблуждение относительно значимости различий. Ключевое преимущество подхода МСФО заключается в его экономической состоятельности и большей информативности для пользователей отчетности. Балансовый метод заставляет компанию проводить инвентаризацию всех будущих налоговых последствий, инкорпорированных в ее финансовое положение на отчетную дату. Отложенное налоговое обязательство в размере 250.86 тыс. руб. и отложенный налоговый актив в 193.50 тыс. руб. при расчете по МСФО трактуются не просто как результат расхождений в учете, а как реальное будущее обязательство по уплате налога и будущая экономия на нем, связанные с текущими активами и обязательствами. Это обеспечивает более высокое качество прогнозирования будущих денежных потоков и более точную оценку стоимости компании.

Перспективы применения полученных результатов лежат в плоскости практической деятельности финансовых отделов/подразделений российских компаний, а также в области дальнейшего совершенствования национальных стандартов учета. Для компаний, составляющих отчетность по двум стандартам, понимание логики балансового метода МСФО является ключом к эффективной и менее трудозатратной трансформации отчетности. Для менеджмента это знание позволяет принимать более взвешенные решения, например, при выборе метода амортизации или формировании учетной политики по резервам, осознавая их долгосрочные налоговые последствия. Внедрение в российскую практику учета стандартов, максимально приближенных к МСФО, является стратегически верным направлением, которое способствует повышению прозрачности российского бизнеса и улучшению инвестиционного климата в стране.

В заключение следует отметить, что несмотря на формальное сближение стандартов, успешное применение новых правил требует не только механического следования инструкциям, но и глубокого понимания экономической сущности отложенного налогообложения. Финансовым специалистам необходимо развивать компетенции в области применения балансового метода, так как именно он является доминирующим в мировой практике и позволяет формировать финансовую отчетность, адекватную запросам современной экономики. Дальнейшие исследования могут быть направлены на анализ более сложных случаев, таких как учет налоговых последствий при объединении бизнеса, переоценка внеоборотных активов и применение различных налоговых ставок, что позволит еще глубже раскрыть преимущества и сложности применения стандарта МСФО (IAS) 12.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Шишканов А. О., Лесных В. А. О включении в базу по НДС суммы субсидии, предоставляемой в связи с применением скидки // *Налоговед.* 2024. № 6. С. 58–67.
2. Фёдорова О. С. Пересчет отложенных налоговых активов и обязательств при изменении ставки налога на прибыль // *Налоги и финансовое право.* 2024. № 9. С. 106–109.
3. Крайнова И. М., Сурикова Е. А. Актуальные аспекты исчисления налога на доходы физических лиц с выплат сотрудникам в 2024–2025 годах // *Вектор экономики.* 2024. № 11 (101).
4. Газарян Л. Ю. Неправомерное доначисление налогов, пеней и штрафов после окончания выездной налоговой проверки и вынесения решения по ее результатам // *Налоговая политика и практика.* 2024. № 1 (253). С. 54–55.
5. Тарибо Е. В. Свобода экономического выбора и ее налоговые последствия: поиск баланса в решениях КС РФ // *Налоговед.* 2025. № 3 (255). С. 11–17.
6. Рубан-Лазарева Н. В. Налог на сверхприбыль: методика расчета уплаты в федеральный бюджет // *Вестник Алтайской академии экономики и права.* 2024. № 1. С. 131–136.
7. Цинделиани И. А., Васильева Е. Г. Порядок определения налоговых обязательств по НДФЛ в свете новелл законодательства о налогах и сборах // *Законы России: опыт, анализ, практика.* 2025. № 2. С. 3–8.
8. Малаховский А. Р. Дискуссионные вопросы уровня налоговых изъятий при проведении камеральной проверки соответствия расходов доходам физического лица // *Право. бу.* 2025. № 1 (93). С. 42–48.
9. Солдаткина О. А. Отдельные вопросы учета налога на прибыль: МСФО (IAS) 12 и ПБУ 18/02 // *Экономика и предпринимательство.* 2025. № 4 (177). С. 959–962.
10. Аксентьев А. А. Корректировка балансового остатка отложенных налогов при изменении ставки налога на прибыль: методические аспекты // *Проблемы экономики и юридической практики.* 2025. Т. 21. № 2. С. 243–256.
11. Богданова М. М., Стрельников Д. В. Отложенные налоги в экономике // *Вестник Алтайской академии экономики и права.* 2024. № 1. С. 5–10.
12. Лайпанова З. М., Аджиева А. А. Основные принципы учета НДС в программе 1С: как правильно настраивать и использовать // *Прикладные экономические исследования.* 2024. № 3. С. 114–119.
13. Артельных И. В. Заем физическому лицу: исчисление, удержание и уплата НДФЛ // *Налоговая политика и практика.* 2024. № 11 (263). С. 60–63.
14. Дюжов А. В., Шувалова Е. Б. Особенности исчисления и уплаты налога на добавленную стоимость некоммерческими организациями // *Экономика и управление: проблемы, решения.* 2024. Т. 16. № 12 (153). С. 157–163.
15. Паламарчук О. О. Необходимость и предпосылки для ведения безотчётной формы исчисления НДС // *Налоги и налогообложение.* 2024. № 1. С. 1–14.

REFERENCES

1. Shishkanov A. O., Lesnykh V. A. On including in the VAT base the amount of a subsidy provided in connection with the application of a discount. *Nalogoved.* 2024. No. 6. Pp. 58–67.
2. Fedorova O. S. Recalculation of deferred tax assets and liabilities when the corporate income tax rate changes. *Taxes and Financial Law.* 2024. No. 9. Pp. 106–109.
3. Kraynova I. M., Surikova E. A. Current aspects of calculating personal income tax on payments to employees in 2024–2025. *Vector of Economics.* 2024. No. 11 (101).
4. Gazaryan L. Yu. Unlawful additional assessment of taxes, penalties and fines after completion of an on-site tax audit and issuance of the decision. *Tax Policy and Practice.* 2024. No. 1 (253). Pp. 54–55.
5. Taribo E. V. Freedom of economic choice and its tax consequences: the search for balance in decisions of the Constitutional Court of the Russian Federation. *Nalogoved.* 2025. No. 3 (255). Pp. 11–17.
6. Ruban-Lazareva N. V. Windfall profits tax: methodology for calculating payment to the federal budget. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law.* 2024. No. 1. Pp. 131–136.
7. Tsindeliiani I. A., Vasileva E. G. Procedure for determining personal income tax liabilities in light of recent amendments to tax legislation. *Laws of Russia: Experience, Analysis, Practice.* 2025. No. 2. Pp. 3–8.
8. Malakhovsky A. R. Debated issues of the level of tax assessments in a desk audit of the consistency of an individual's expenses with income. *Pravo. by.* 2025. No. 1 (93). Pp. 42–48.

9. Soldatkina O. A. Selected issues in accounting for income tax: IFRS (IAS) 12 and PBU 18/02. *Economics and Entrepreneurship*. 2025. No. 4 (177). Pp. 959–962.
10. Aksentyev A. A. Adjusting the balance of deferred taxes when the corporate income tax rate changes: methodological aspects. *Problems of Economics and Legal Practice*. 2025. Vol. 21. No. 2. Pp. 243–256.
11. Bogdanova M. M., Strelnikov D. V. Deferred taxes in the economy. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2024. No. 1. Pp. 5–10.
12. Laipanova Z. M., Adzhieva A. A. Basic principles of VAT accounting in 1C: how to set up and use it correctly. *Applied Economic Research*. 2024. No. 3. Pp. 114–119.
13. Artelnykh I. V. Loan to an individual: calculation, withholding and payment of personal income tax. *Tax Policy and Practice*. 2024. No. 11 (263). Pp. 60–63.
14. Dyuzhov A. V., Shuvalova E. B. Specifics of calculating and paying value added tax by non-profit organisations. *Economics and Management: Problems, Solutions*. 2024. Vol. 16. No. 12 (153). Pp. 157–163.
15. Palamarchuk O. O. The need and preconditions for introducing a non-reporting form of VAT calculation. *Taxes and Taxation*. 2024. No. 1. Pp. 1–14.

Поступила в редакцию: 22.12.2025.

Принята к печати: 11.06.2026.

УДК 339.138:614.2

DOI 10.14258/epb202649

КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СТОМАТОЛОГИЧЕСКИХ ПОЛИКЛИНИК

Ю. Н. Назаркина¹, А. В. Кривошеев¹, Ю. В. Герауф²

¹Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

²Алтайский государственный аграрный университет (Барнаул, Россия)

В статье рассматривается проблема разработки и внедрения эффективной контент-маркетинговой стратегии для медицинских организаций, в частности стоматологических учреждений Алтайского края. Актуальность исследования обусловлена процессами цифровизации здравоохранения и необходимостью формирования доверительных отношений между медицинскими учреждениями и пациентами в цифровой среде. Цель исследования — разработка рекомендаций по совершенствованию контент-маркетинговой деятельности медицинских организаций для повышения их конкурентоспособности и уровня доверия пациентов. В ходе исследования проведен комплексный анализ состояния контент-маркетинга в стоматологических учреждениях Алтайского края, включая: оценку восприятия контента пациентами; анализ каналов коммуникации медицинских организаций; исследование форматов контента; сравнительный анализ сайтов стоматологических поликлиник.

Методология исследования включает анкетирование населения, анализ сайтов медицинских учреждений, сравнительный анализ практик контент-маркетинга, статистическую обработку данных.

Основные результаты исследования демонстрируют существенные различия в уровне развития контент-маркетинга между медицинскими учреждениями региона. Выявлены ключевые проблемы: недостаток качественного экспертного контента, слабая система сбора и публикации отзывов, неполное раскрытие информации о медицинском персонале.

Практическая значимость работы заключается в разработке рекомендаций по оптимизации контент-маркетинговой деятельности медицинских организаций, включая формирование единого стандарта веб-присутствия, развитие экспертного контента и системы обратной связи с пациентами.

Результаты исследования могут быть использованы руководителями медицинских учреждений для совершенствования коммуникационной политики и повышения эффективности взаимодействия с целевой аудиторией.

Ключевые слова: контент-маркетинг, стоматологические поликлиники, контент-стратегия, медицинский маркетинг.

CONTENT MARKETING AS A FACTOR IN INCREASING THE COMPETITIVENESS OF PUBLIC DENTAL CLINICS

Yu. N. Nazarkina¹, A. V. Krivosheev¹, Yu. V. Gerauf²

¹Altai State University (Barnaul, Russia)

²Altai State Agrarian University (Barnaul, Russia)

The article discusses the problem of developing and implementing an effective content marketing strategy for medical organizations, particularly dental institutions in the Altai Territory. The relevance of the study is due to the processes of digitalization in healthcare and the need to establish trusting relationships between medical institutions and patients in the digital environment. The purpose of the study is to develop recommendations for improving the content marketing activities of medical organizations in order to increase their competitiveness and patient trust. The study conducted a comprehensive analysis of the state of content marketing in dental institutions in the Altai Territory, including: assessment of patient perception of content; analysis of communication channels of medical organizations; research of content formats; and comparative analysis of websites of dental clinics.

The research methodology includes population surveying, analysis of medical institutions» websites, comparative analysis of content marketing practices, statistical data processing.

The main results of the study demonstrate significant differences in the level of content marketing development between medical institutions in the region. Key problems are identified: lack of high-quality expert content, weak system of collecting and publishing reviews, incomplete disclosure of information about medical personnel.

The practical significance of the work lies in the development of recommendations for optimizing the content marketing activities of medical organizations, including the formation of a unified standard of web presence, the development of expert content, and the system of feedback with patients.

The results of the study can be used by the heads of medical institutions to improve the communication policy and increase the effectiveness of interaction with the target audience.

Keywords: content marketing, dental clinics, content strategy, medical marketing.

Введение. Современный рынок медицинских услуг, как и практически любую сферу жизнедеятельности, затронули процессы цифровизации. Пациенты все больше используют цифровые источники информации о заболеваниях, методах лечения, выборе медицинских организаций и врачей. Именно этим обусловлена актуальность исследований и разработки предложений по совершенствованию контент-маркетинговой стратегии медицинских организаций. Особое значение данная тематика имеет для стоматологической отрасли, которая непосредственно связана с личным здоровьем, качеством жизни и эстетикой. Эти особенности делают ее более чувствительной к контенту. Пациенты зачастую испытывают страх перед процедурами, сталкиваются с трудностями выбора между множеством предложений, а также подвержены влиянию недостоверной информации в Интернете. Это может не только не дать положительного результата лечения, но и привести к потере времени, финансовых средств, навредить здоровью пациента. В условиях информационного шума и отсутствия достоверной информации формируется острая потребность разработки и реализации эффективной контент-маркетинговой стратегии, которая предоставит медицинским организациям и специалистам возможность стать надежным источником знаний, повысить уровень доверия со стороны потенциальных пациентов и сформировать лояльное сообщество. Создание качественного, экспертного и полезного контента позволит стоматологическим поликлиникам не только привлечь новую аудиторию, но и помочь существующим пациентам лучше ориентироваться в вопросах здоровья полости рта, развеять страхи и заблуждения.

Цель исследования — выявление и обоснование целесообразности применения эффективной стратегии и инструментов контент-маркетинга для современных медицинских организаций стоматологического профиля в контексте повышения их конкурентоспособности, доверия со стороны па-

циентов и уровня информированности населения о вопросах здоровья.

Объект исследования — процесс применения контент-маркетинга в деятельности медицинских организаций, в частности в государственных стоматологических поликлиниках Алтайского края.

Предмет исследования — стратегии, инструменты и методы контент-маркетинга, применяемые государственными стоматологическими поликлиниками для повышения информированности населения, формирования доверия и оптимизации коммуникаций.

Гипотеза: системное и экспертно-ориентированное применение контент-маркетинга существенно повышает уровень информированности населения о здоровье и услугах поликлиники, а также способствует формированию устойчивого доверия к учреждению, что в свою очередь положительно сказывается на привлечении пациентов и их приверженности профилактическим мерам.

Методы исследования: анализ научной и методической литературы по маркетингу; сравнительный анализ практик контент-маркетинга в государственных стоматологических поликлиниках Алтайского края; анкетирование населения о восприятии и важности контента; анализ сайтов государственных стоматологических поликлиник; статистическая обработка и интерпретация данных.

Маркетинг в медицинской сфере имеет ряд особенностей, которые связаны с характером услуг, этическими аспектами, ролью доверия и спецификой потребительского поведения. Эти особенности подробно рассматриваются в учебной и научной литературе [1, 2, 3, 4]:

— неосвязаемость и нематериальность услуг, то есть медицинские услуги невозможно увидеть или оценить до момента получения, что создает сложности в демонстрации их ценности и требует особого внимания к формированию доверия через репутацию, отзывы и экспертность;

- медицинская услуга предоставляется и потребляется одновременно, что означает невозможность ее отделения от врача или другого медицинского работника, поэтому качество услуги напрямую зависит от квалификации и поведения персонала;
- пациенты часто не обладают достаточными знаниями, чтобы полноценно оценить качество медицинских услуг до их получения. Это усиливает роль доверия к учреждению и врачу, а также требует прозрачного информирования;
- потребность в медицинской помощи возникает независимо от экономических условий, но выбор учреждения или врача часто зависит от доступности, репутации и качества обслуживания;
- пациент — не просто потребитель, но и активный участник процесса: он влияет на исход лечения своим поведением, соблюдением рекомендаций и т. д. Это требует особого подхода к коммуникации и вовлечению;
- в медицине доверие к учреждению и врачу — ключевой фактор выбора. Репутация формируется через качество услуг, прозрачность информации, этическое поведение и долгосрочные отношения с пациентами;
- маркетинг в медицине регулируется строгими нормами: запрещено гарантировать результаты лечения, необходимо соблюдать конфиденциальность данных пациентов, требуется маркировка рекламных материалов;
- в обществе существует дискуссия о социальной этичности платных медицинских услуг;
- пациенты могут руководствоваться разными критериями при выборе медучреждения: от близости к дому до репутации врача или технологического оснащения. Это требует глубокого изучения целевой аудитории и ее потребностей;
- медицина быстро развивается, что требует от учреждений регулярного обновления информации, обучения персонала и адаптации маркетинговых стратегий;
- здоровье — чувствительная сфера, поэтому эмоции (страх, тревога, надежда) сильно влияют на поведение пациентов. Маркетинг должен учитывать эти аспекты, используя эмпатию и персонализированный подход.

Вопросы контент-маркетинга достаточно широко представлены в научных публикациях таких российских и зарубежных ученых и исследовате-

лей, как И. Б. Манн, Д. В. Румянцев, А. В. Синягин, С. Н. Бернадский, И. Н. Моргачёва, О. И. Гринько, И. Н. Ситникова, Н. О. Умарова, С. П. Балашова, О. В. Милаева, Н. Е. Ростовская, П. Ю. Невоструев, Р. В. Каптюхин, Л. С. Драганчук, Д. Пулицци, М. В. Шефер, С. Годин, Э. Хэндли, Д. Миллер, Д. Чемпион.

Контент-маркетингу в сфере услуг посвящены научные труды Д. А. Шевченко, М. И. Кулинченко, И. Н. Моргачевой, О. М. Куликовой, С. Д. Суворовой, С. В. Александровского, А. А. Яковлевой, С. Р. Шикунла, С. М. Гуревича, Д. Бейера, М. Шеридана.

Изучением вопросов маркетинга в здравоохранении занимаются Д. П. Львова, Т. А. Коновалов, А. Н. Егорова, П. А. Продолятченко, А. В. Айдарова, Н. В. Стародворская, Е. А. Костромина, Е. В. Шамалова, К. В. Лактионова, А. Нанджи, Э. Берковиц, Т. К. Р. Томас, С. Андерсон, Дж. Дж. Сиерра, К. Вертай, Я. Фенвик и др.

Среди исследователей, изучающих организацию деятельности и оказание услуг в здравоохранении Алтайского края, можно выделить следующих авторов: И. А. Корзникова, С. И. Корзникова, С. А. Столярова, О. Н. Соколова.

Вопросам организации деятельности и оказания стоматологических услуг в Алтайском крае посвящены некоторые научные труды С. И. Токмаковой — доктора медицинских наук, профессора, заведующего кафедрой терапевтической стоматологии Алтайского государственного медицинского университета.

Несмотря на большое количество теоретических и методических разработок, на практике развитие контент-маркетинга в медицинских учреждениях сталкивается со следующими проблемами:

- недостаток времени и ресурсов, в том числе человеческих для создания качественного контента;
- сложность балансирования между образовательным, экспертным и продающим контентом;
- ограничения в сфере этических норм и законодательства;
- низкая вовлеченность некоторых возрастных групп в цифровые каналы коммуникации;
- риск распространения недостоверной информации, в том числе сгенерированной искусственным интеллектом.

Компания Хабр в 2025 году исследовала контент-маркетинг в медицинских компаниях¹. Было опрошено более 150 экспертов: директоров по маркетингу, руководителей коммуникаций, SEO кли-

¹ Контент-маркетинг в медицине: только у 31% медкомпаний есть стратегия. URL: https://habr.com/ru/companies/habr_content/articles/977226/ (дата обращения: 22.04.2026).

ник и фармацевтических компаний, холдингов, медицинских стартапов и образовательных медицинских проектов. На основе полученных результатов были выявлены три уровня барьеров контент-маркетинга в медицине.

1. Ресурсные барьеры:

- дефицит человеческих ресурсов (у большинства медицинских организаций отсутствуют выделенные сотрудники или контент-команды; врачи перегружены клинической работой и не вовлечены в создание материалов);
- нехватка времени и бюджета (поддержание регулярного и качественного контента требует значительных временных и финансовых затрат, которые медицинские организации не всегда готовы выделять).

2. Организационные барьеры:

- медленные согласования и бюрократия (процесс утверждения материалов внутри компании (особенно в крупных организациях) занимает много времени из-за множества уровней контроля);
- низкая вовлеченность врачей (врачи часто не мотивированы или не имеют времени участвовать в создании контента, хотя их экспертиза критически важна);
- зависимость от подрядчиков и отсутствие стратегии (46% компаний работают «по ощущениям» без формализованного плана, что приводит к хаотичности и низкой эффективности. Формализованная контент-стратегия есть лишь у 31% компаний).

3. Отраслевые (специфические) барьеры:

- жесткие регуляторные требования (44% компаний отмечают ограничения со стороны законодательства, что сужает выбор тем и требует тщательной проверки контента);
- этические риски и недоверие (любые неточности или ошибки в медицинском контенте ведут к потере доверия пациентов и репутационным потерям. Особенно остро этот вопрос стоит у диагностических центров (67%) и образовательных проектов (33%);
- сложность визуализации медицинских тем (медицинскую информацию трудно представить наглядно, корректно и привлекательно без упрощений, что создает дополнительные препятствия при создании качественного визуального контента);
- низкая измеримость результатов (лишь 27% компаний отслеживают прямую связь контента с первичной записью или покупкой; 43% не измеряют влияние контента на доверие и экспертный статус, что меша-

ет обосновать его ценность перед руководством).

Из результатов оценки каналов компания Хабр также выделила дополнительный барьер: инерция использования неэффективных каналов. 68% каналов получили оценку ниже 3,5/5, но компании продолжают их использовать (например, соцсети — 51% респондентов не видят от них значимого эффекта) из-за отсутствия альтернатив или сложности смены стратегии.

Изучение присутствия государственных стоматологических поликлиник Алтайского края в интернет-пространстве, а также анализ публикаций на их официальных сайтах позволил выделить основные каналы контент-маркетинга: медицинских организаций:

- сайты поликлиник: на них размещена информация об услугах, врачах, график работы, контактные данные, права пациентов и порядок обращения, а также новости и объявления;
- электронная почта: информирование пациентов о новостях, акциях, напоминания о профилактических осмотрах;
- социальные сети: поликлиники используют их для публикации новостей и видео- и аудиоконтента;
- мессенджеры (WhatsApp, Telegram, Макс): чат-боты для записи на прием, ответы на частые вопросы;
- площадки отзывов и справочные сервисы (Яндекс Карты, 2ГИС): публикация полезного контента в карточках организации;
- сотрудничество с местными СМИ и блогерами: размещение экспертных статей и интервью;
- офлайн-активности: лекции о здоровье зубов, бесплатные осмотры, участие в местных мероприятиях и партнерство с другими организациями.

Проблемы реализации контент-маркетинговых стратегий накладывают отпечаток на все каналы. Медицинские организации, сталкивающиеся с этими ограничениями, вынуждены искать альтернативные пути привлечения пациентов. В условиях, когда прямой маркетинг не всегда приносит измеримый результат, на первый план выходят факторы конкуренции.

Факторами конкуренции на рынке стоматологических услуг выступают [5, 6, 7]:

- качество услуг и квалификация врачей: пациенты обращают внимание на профессионализм специалистов, отзывы о врачах и общую репутацию учреждения;
- спектр услуг: наличие современного оборудования (КТ, микроскопы, системы для им-

- плантации) и широкий перечень процедур повышают конкурентоспособность клиник;
- ценовая политика: государственные поликлиники привлекают пациентов бесплатными услугами по ОМС, частные клиники — гибкими условиями и дополнительными опциями за плату;
 - удобство записи и график работы: наличие онлайн-записи, call-центров, работа в выходные дни важны для занятых пациентов;
 - расположение: географическая доступность часто является ключевым фактором выбора;
 - уровень сервиса: чистота в помещениях, вежливость персонала, организация рабо-

ты регистратуры влияют на удовлетворенность пациентов;

- доступность и полнота информации об услугах стоматологических поликлиник/клиник.

В условиях насыщенного рынка пациенты принимают решение о выборе поликлиники, опираясь на доступные данные о качестве услуг, квалификации специалистов, технологиях, стоимости и уровне сервиса.

С целью оценки восприятия и важности контента медицинских организаций нами был проведен опрос населения (май 2026 года). Всего участвовали в опросе 160 человек, из них 95% — женщины, 5% — мужчины. Возрастная структура респондентов представлена на рисунке 1.

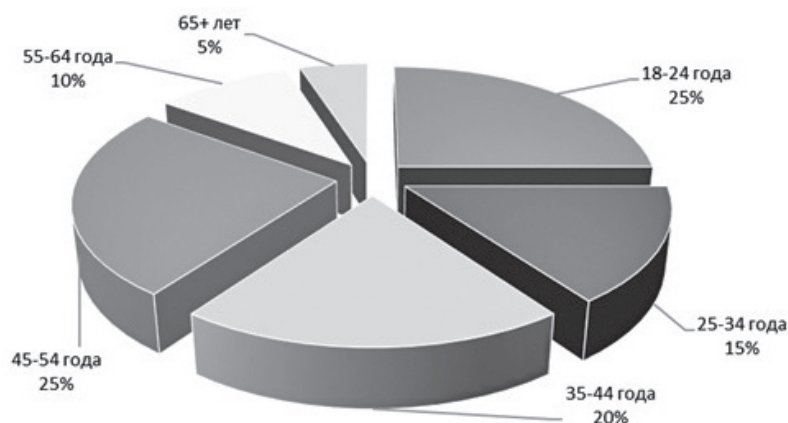


Рис. 1. Возрастная структура опрошенных, %

Основная часть опрошенных — 40% обращается за медицинскими услугами 1–2 раза в год, 10% —

часто (раз в месяц) и 5% — очень часто (несколько раз в месяц), 20% — очень редко и 25% — умеренно.

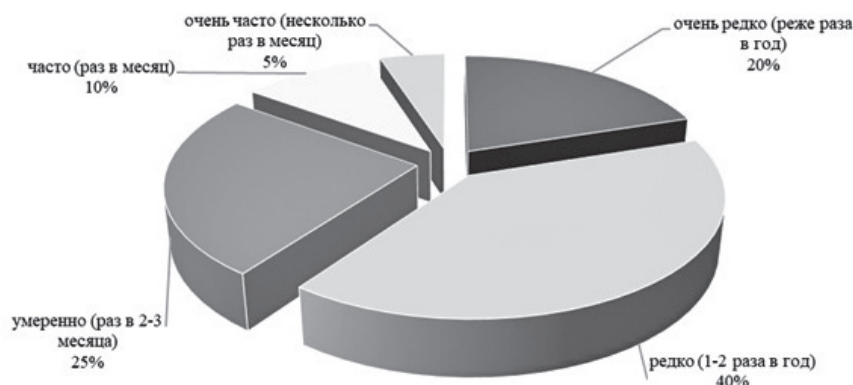


Рис. 2. Частота обращения за медицинскими услугами в медицинские организации, %

Результаты опроса показали, что максимальными важными параметрами (можно было выбрать несколько) при выборе медицинской организации являются: специализация и опыт врачей (85%); отзывы пациентов (80%); информация об услугах и ценах (75%); квалификация врачей (70%); медицинское оборудование (65%). Умеренно важные

параметры: акции и скидки (50%); новости о здоровье (45%); видеоматериалы (40%), методы лечения (35%) (рис. 3).

Основными каналами поиска информации являются: официальный сайт (75%), поисковые системы (65%), рекомендации знакомых (60%), социальные сети (50%), медицинские агрегаторы

(40%); менее популярными каналами респонденты назвали печатные СМИ (10%), рекламные баннеры (5%), телевидение (5%) (рис. 4).

Среди предпочитаемых форматов контента 70% респондентов назвали текстовые статьи,

60% — видеоролики, 50% — инфографику, 45% — краткие разъяснения; менее востребованными оказались форматы: аудиоподкасты — 10%, дискуссии в комментариях — 5% (рис. 5).

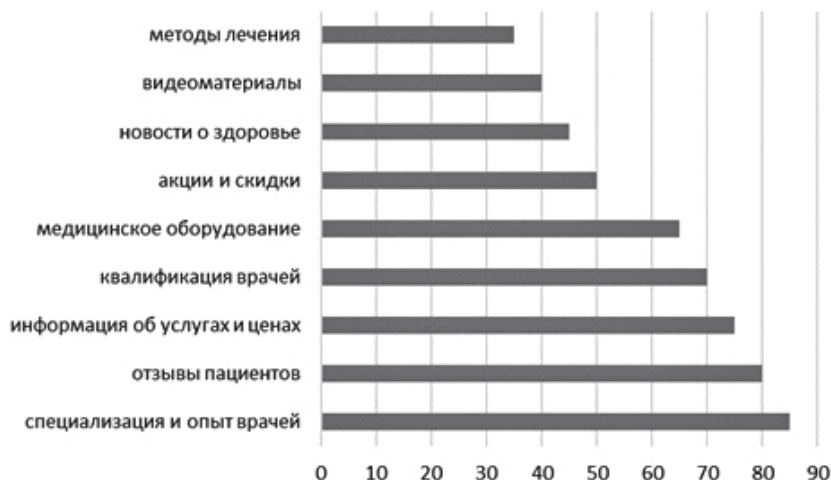


Рис. 3. Параметры выбора медицинской организации, %

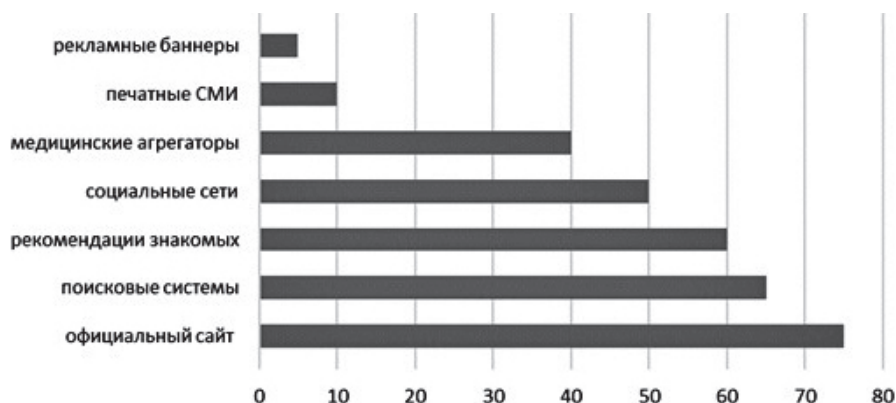


Рис. 4. Основные каналы поиска информации о медицинских организациях, услугах, врачах, %

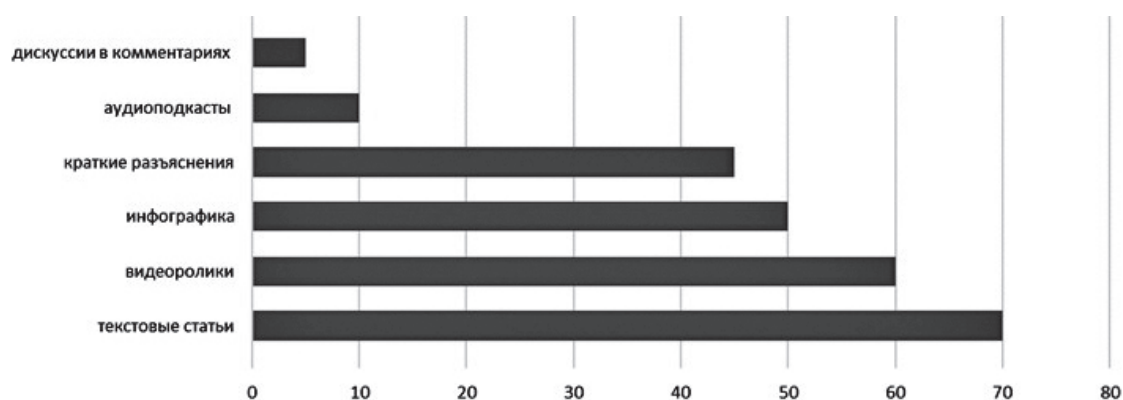


Рис. 5. Предпочитаемые респондентами форматы контента, %

Оценили качество контента респонденты следующим образом:

- очень высокое, полезное — 10%,
- хорошее, но есть что улучшить — 55%;
- удовлетворительное, информации недостаточно — 30%;

— низкое, информация неактуальна — 5%.

В процессе анализа были выявлены следующие зависимости:

1. Чем чаще люди обращаются за помощью, тем важнее информация об оборудовании и методах лечения.

2. Молодежь в возрасте 18–24 года активнее использует соцсети.

3. Старшее поколение предпочитает текстовые форматы контента.

4. При редком обращении выше значимость отзывов других пациентов.

Существенные различия в ответах респондентов разных возрастных групп позволяют разработать рекомендации по созданию контента для этих сегментов целевой аудитории (табл. 1).

Таблица 1

Рекомендации по созданию и распространению контента в медицинских организациях для различных возрастных категорий населения (по результатам опроса)

Возрастная группа	Каналы распространения	Форматы контента	Тематика контента	Особенности подачи
18–24 года	Социальные сети, мессенджеры, официальные сайты	Короткие видео, текстовые посты с визуалом, истории в соцсетях, инфографика, мемы	Профилактика заболеваний, ЗОЖ, первая помощь, развенчание мифов, советы по поддержанию здоровья	Простой язык, визуальная привлекательность, интерактивность, элементы геймификации, оперативность ответов, адаптация под мобильные устройства
25–34 года	Социальные сети, официальные сайты, e-mail-рассылки, поисковые системы	Текстовые статьи, видеоролики, онлайн-трансляции, публикации в соцсетях	Профилактика заболеваний, описание услуг и цен, квалификация врачей, практические советы, медицинские новости	Структурированность, профессиональный язык, визуальные элементы, четкие заголовки, адаптация под мобильные устройства
35–44 года	Официальные сайты, социальные сети, e-mail-рассылки, медицинские агрегаторы	Текстовые материалы, видеоконтент, инфографика, вебинары, онлайн-консультации	Профилактика заболеваний, информация об услугах, квалификация специалистов, новости медицины, ответы на вопросы	Детальная информация, экспертность, практические рекомендации, визуальное сопровождение
45–54 года	Официальные сайты, социальные сети, e-mail-рассылки, медицинские порталы	Текстовые статьи, видеоматериалы, инфографика, онлайн-консультации, печатные материалы	Профилактика заболеваний, информация о лечении, квалификация врачей, отзывы пациентов, акции и скидки	Понятный язык, крупный шрифт, четкие формулировки, практическая польза, достоверность
55–64 года	Официальные сайты, e-mail-рассылки, печатные материалы, личные консультации, телефонные звонки	Текстовые материалы, инфографика, видео-, аудио и печатные материалы	Базовая информация о здоровье, инструкции по лечению, информация о льготах, контакты и график работы, разъяснения	Крупный шрифт, простой язык, четкие инструкции, повторение важной информации
65+ лет	Личные консультации, телефонные звонки, печатные материалы	Текстовые материалы, инфографика видео-, аудио и печатные материалы	Базовая информация о здоровье, инструкции по лечению, контакты и график работы, информация о льготах, разъяснения	Максимально простой язык, крупный шрифт, четкие инструкции, повторение важной информации

Проведенное исследование выявило существенную дифференциацию предпочтений в каналах, форматах и тематике контента в зависимости от возраста респондентов: молодые группы (18–34 года) отдают приоритет визуальным и интерактивным форматам в социальных сетях, тогда как старшие возрастные категории (55+ лет) предпочитают традиционные печатные материалы и личные консультации с максимально простой подачей. Считаем, что будет целесообразным внедрение сегментированной контент-стратегии с адаптацией форматов, каналов распространения и стиля подачи под специфику каждой возрастной груп-

пы для повышения эффективности коммуникации и охвата целевой аудитории.

С учетом выявленных различий в предпочтениях пациентов возникает необходимость оценить, насколько текущая контент-маркетинговая деятельность стоматологических учреждений соответствует данным ожиданиям.

Анализ научных исследований [8, 9, 10] в области контент-маркетинга медицинских организаций свидетельствует о том, что комплексная оценка традиционно базируется на четырех группах критериев: информационно-контентных (полнота сведений о врачах и ценах, актуальность данных,

экспертность и понятность медицинского контента, наличие лицензий), технико-функциональных (скорость загрузки, мобильная адаптация, интуитивная навигация, работоспособность форм онлайн-записи и чатов), коммуникационно-репутационных (скорость ответа на запросы, тональность отзывов, качество работы с негативом, соблюдение этики и законодательства о рекламе), а также маркетингово-поведенческих (конверсия в запись, уровень вовлеченности, индекс лояльности, частота повторных обращений).

Для сторонних наблюдателей доступными для объективной оценки выступают преимуще-

ственно те критерии, которые напрямую отражены на веб-сайтах организаций, а именно: перечень и характеристика услуг, информация о врачах, наличие и содержание блога (или раздела «Полезная информация»), описание акций и специальных предложений, открытые отзывы пациентов, визуальный контент, наличие призывов к действию, а также возможность онлайн-записи и наличие контактной информации. Исходя из этих доступных параметров, сравнительный анализ сайтов шести государственных стоматологических поликлиник Алтайского края был проведен по восьми критериям, результаты которого представлены в таблице 2.

Таблица 2

Сравнительный анализ контент-маркетинга государственных стоматологических поликлиник Алтайского края

Критерий оценки	Краевая стоматологическая поликлиника	Стоматологическая поликлиника № 1 (г. Барнаул)	Стоматологическая поликлиника № 2 (г. Барнаул)	Стоматологическая поликлиника № 3 (г. Барнаул)	Стоматологическая поликлиника, г. Бийск	Стоматологическая поликлиника, г. Рубцовск
Услуги	Краткие описания, цены есть. Трудно понять суть и преимущества. Цены в файле PDF	Описания для платных услуг, есть цены. Разделены ОМС/платные	Есть описание услуг. Прейскурант в файле PDF. Цены за 2024 г.	Краткие описания, цены есть в файле PDF. Трудно понять суть и преимущества	Нет описаний. Цены в файле PDF	Перечислены, есть описания и рекомендации. Нет фото. Цены в файле pdf.
Оценка	3	3	3	3	2	4
Врачи	Фото, ФИО, специальность, иногда стаж	Подробные профили врачей	Фото, ФИО, специальность. Фото не всегда качественные, описания недостаточные	Фото групповые, фамилии и инициалы врачей с указанием графика работы	Персональные страницы с фото, образованием, стажем, сертификатами, категорией	Только руководство и заведующие отделениями
Оценка	4	4	3	2	4	2
Блог / Полезная информация	Раздел «Новости» с регулярным обновлением. Недостаточно экспертного контента	Недостаточно	Раздел поверхностный. Нет статей, нет блога	Раздел «Новости» не ведется с 2020 г.	Раздел «Новости» на ведется с 2021 г.	Полностью отсутствует. Последние новости от 07.05.2025
Оценка	5	2	2	0	0	0
Акции / Спецпредложения	Представлены в разделе «Новости», но недостаточно	нет	Есть акции, но не структурированы, мало деталей	Несколько предложений с ценами, слабодетализированы	Раздел есть, но не очень заметен, не всегда актуален	Полностью отсутствуют
Оценка	3	0	3	3	3	0
Отзывы	Отсутствуют	Достаточно отзывов, есть ФИО и тип посещения. Есть возможность оставлять онлайн	Достаточно отзывов, есть ФИО и тип посещения. Есть возможность оставлять онлайн. Неактивны с 2025 г.	Раздел есть, последний отзыв в 2015 г.	Достаточно отзывов, есть данные о пациентах. Есть возможность оставлять онлайн	Есть форма для отзывов, но всего два отзыва за все время.
Оценка	0	5	4	1	5	1
Визуальный контент	Фото не всех врачей. Нет видео, фото интерьеров, оборудования	Качественные фото врачей, интерьеров. Рекомендовано добавить видео	Фото не всегда высокого качества. Нет видео	Фото общего характера. Нет видео	Фото врачей и клиники есть, но базового качества. Видео нет	Несколько фото низкого качества. Видео нет

Окончание таблицы 2

Критерий оценки	Краевая стоматологическая поликлиника	Стоматологическая поликлиника № 1 (г. Барнаул)	Стоматологическая поликлиника № 2 (г. Барнаул)	Стоматологическая поликлиника № 3 (г. Барнаул)	Стоматологическая поликлиника, г. Бийск	Стоматологическая поликлиника, г. Рубцовск
Оценка	4	4	2	2	3	1
Призывы к действию	Есть форма записи, но нет явных, заметных СТА	Есть форма записи, но нет явных, заметных СТА	Форма записи общая, без выбора услуги / врача. СТА могли бы быть заметнее	Кнопка «Записаться» ведет на простую форму	Кнопки «Записаться» есть, но могли бы быть заметнее	Только контакты, есть кнопка записи онлайн через Госуслуги
Оценка	2	2	3	3	3	2
Онлайн-запись / Контактная информация	Есть	Есть	Форма обратной связи, телефон, адрес видны	Форма обратной связи, телефон, адрес видны	Форма обратной связи, телефон, адрес видны	Контакты есть, но онлайн-запись отсутствует
Оценка	5	5	4	4	4	2
Общая оценка (средняя по всем критериям)	2,9	3,1	2,6	1,9	2,6	1,5

На основе проведенного анализа сайтов шести государственных стоматологических учреждений Алтайского края можно сделать ряд системных выводов о состоянии их цифровой коммуникации и сформулировать стратегические рекомендации для ее оптимизации.

Исследование выявило выраженную неоднородность в уровне цифрового развития сайтов учреждений. Диапазон общих баллов колеблется от 3,1 до 1,5, что свидетельствует о недостаточном внимании к контент-маркетингу и об отсутствии унифицированных стандартов и скоординированной политики в области интернет-маркетинга. Поликлиники, функционирующие в административном центре Алтайского края (г. Барнаул), демонстрируют в среднем более высокие показатели.

В большинстве случаев (5 из 6) веб-ресурсы выполняют преимущественно информационно-справочную роль, представляя базовые сведения об услугах и контактах. При этом недостаточно реализована их маркетинговая и коммуникативная функция: слабо используются инструменты формирования доверия (экспертный контент, социальное доказательство), вовлечения пользователей и стимулирования целевых действий.

Наиболее проблемными областями, общими для большинства учреждений, являются:

- отсутствие или слабое развитие блога/раздела с полезной информацией, новостями. Контент, решающий информационные проблемы пациентов и позиционирующий поликлинику как эксперта, практически не создается;
- в большинстве поликлиник (в 4 из 6) на сайтах отсутствует социальное доказательство (отзывы пациентов);

- неразвитая система отзывов (3 из 6 сайтов). Отзывы либо отсутствуют, либо представлены в недостаточном количестве и без необходимых деталей (ФИО пациента, дата, конкретный врач/услуга), что снижает их достоверность;
- поверхностные профили медицинского персонала; страницы врачей часто ограничиваются фото и ФИО, не раскрывая информацию об образовании, стаже, квалификации и специализации, что препятствует формированию эмоциональной связи и доверия.

Для преодоления выявленных проблем и повышения эффективности цифровой коммуникации стоматологических учреждений предлагаем внедрение комплексной программы развития, включающей:

1. Формирование единого регионального стандарта веб-присутствия. Считаем, что необходимо разработать и утвердить на уровне уполномоченного органа управления здравоохранением (Министерство здравоохранения Алтайского края) обязательный минимальный стандарт качества официального сайта учреждения. Стандарт должен включать требования к следующим разделам:

- контент: наличие раздела «Врачи» с детальными профилями (фото, образование, стаж, квалификация);
- обязательный раздел «Полезная информация»/«Блог» с регулярным обновлением;
- подробное описание услуг с указанием показаний, этапов и ориентировочной стоимости;
- коммуникация: встроенная, удобная система онлайн-записи с выбором услуги и вра-

ча; выделенный и модулируемый раздел для отзывов пациентов;

- технические аспекты: базовая SEO-оптимизация (мета-теги, структура контента), скорость загрузки страниц, корректное отображение на мобильных устройствах.

2. Приоритизация инвестиций в контент-маркетинг и визуальную коммуникацию. Ключевым направлением финансирования должно стать создание качественного контента, включающего:

- развитие экспертного блога: создание редакционного плана и публикация статей, отвечающих на частые вопросы пациентов (гигиена, выбор методик лечения, профилактика);
- профессионализация визуального ряда: организация профессиональной фотосъемки медицинского персонала, интерьеров поликлиник и рабочих процессов; создание серии коротких просветительских видеороликов;
- внедрение систематического сбора отзывов: разработка процедуры сбора обратной связи от пациентов (анкеты, онлайн-формы после приема) и ее публикации на сайте с соблюдением этических норм.

3. Рекомендуем переход к более совершенным системам онлайн-записи, интегрированным с медицинскими информационными системами.

4. Создание системы мониторинга, обучения и обмена лучшими практиками: мониторинг сайтов для оценки поведения пользователей, источников трафика и конверсии; обучение сотрудников,

ответственных за поддержку сайтов, основам контент-менеджмента, SEO и др.; обмен опытом представителей ведущих поликлиник для распространения успешных кейсов и методической помощи.

Заключение. В ходе исследования была достигнута поставленная цель: выявлены и обоснованы направления применения эффективной контент-маркетинговой стратегии для стоматологических поликлиник Алтайского края. На основе анализа восприятия контента пациентами, оценки сайтов учреждений и выявленных проблем разработаны практические рекомендации.

Для повышения конкурентоспособности и уровня доверия к государственным стоматологическим поликлиникам рекомендуется внедрение единого регионального стандарта веб-присутствия. Приоритетными направлениями определены развитие экспертного контента, профессиональная визуализация информации, систематический сбор отзывов и интеграция удобных сервисов онлайн-записи. Дополнительно рекомендована сегментация контент-стратегии по возрастным группам с адаптацией каналов, форматов и стиля подачи.

Реализация предложенных мер позволит повысить эффективность контент-маркетинговой стратегии медицинских учреждений, улучшить информированность населения, укрепить доверие пациентов и, как следствие, увеличить приверженность профилактическим мерам и лечению в государственных поликлиниках. Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка методик оценки эффективности внедренных контент-стратегий.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бабенко А. А. Специфика организации маркетинговой деятельности в сфере платных медицинских услуг // Главврач. 2017. № 1. С. 73–77.
2. Ендовицкий Д. А., Разуваев Г. А. Особенности использования инструментов маркетинга в сфере оказания медицинских услуг // Современная экономика: проблемы и решения. 2022. № 5 (149). С. 20–32. <https://doi.org/10.17308/meps.2022.5/9250>.
3. Зубарева Н. Н. Особенности организации маркетинга в медицинской деятельности // Экономика и предпринимательство. 2021. № 7 (132). С. 969–976. <https://doi.org/10.34925/EIP.2021.132.7.174>.
4. Островский А. М., Шаршакова Т. М. Маркетинг в здравоохранении: учеб.-метод. пособие для студентов 4 курса медико-диагностического факультета медицинских вузов. Гомель, 2015. 52 с.
5. Прокопченко П. А., Айдарова А. В. Трансформация конкурентоспособности на локальном рынке стоматологических услуг // Научные исследования и инновации. 2021. № 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-konkurentosposobnosti-na-lokalnom-rynke-stomatologicheskikh-uslug/> (дата обращения: 02.05.2026).
6. Стародворская Н. В. Современные тренды трансформации конкурентоспособности на примере стоматологической клиники // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2020. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-trendy-transformatsii-konkurentosposobnosti-na-primere-stomatologicheskoy-kliniki/> (дата обращения: 02.05.2026).
7. Костромина Е. А., Шамалова Е. В. Формирование механизма конкурентоспособности организации на рынке стоматологических услуг // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2017. № 1 (20). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-mehanizma-konkurentosposobnosti-organizatsii-na-rynke-stomatologicheskikh-uslug/> (дата обращения: 02.05.2026).

8. Полухин Н. В., Эккерт Н. В., Козлов В. В. Информационные предпочтения пациентов в контексте коммуникации на веб-сайтах медицинских организаций // *Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture*. 2021. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnye-predpochteniya-patsientov-v-kontekste-kommunikatsii-na-veb-saytah-meditsinskih-organizatsiy/> (дата обращения: 29.04.2026).

9. Кривых Е. А., Векессер В. С. Особенности управления маркетинговыми коммуникациями в интернет-среде медицинских организаций // *Медицина. Социология. Философия. Прикладные исследования*. 2023. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-marketingovymi-kommunikatsiyami-v-internet-srede-meditsinskih-organizatsiy/> (дата обращения: 29.04.2026).

10. Мамаева Д. Д. Исследование практики применения инструментов digital-маркетинга в сфере здравоохранения с целью формирования лояльности к бренду стоматологической клиники // *Вестник евразийской науки*. 2020. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-praktiki-primeneniya-instrumentov-digital-marketinga-v-sfere-zdravooxraneniya-s-tselyu-formirovaniya-loyalnosti-k/> (дата обращения: 29.04.2026).

REFERENCES

1. Babenko A. A. Specifics of the organization of marketing activity in the sphere of paid medical services. *Glavvrach*. 2017. No. 1. Pp. 73–77.

2. Endovitsky D. A., Razuvaev G. A. Features of the use of marketing tools in the sphere of medical services. *Modern Economy: Problems and Solutions*. 2022. No. 5 (149). Pp. 20–32. <https://doi.org/10.17308/meps.2022.5/9250>.

3. Zubareva N. N. Features of the Organization of Marketing in Medical Activities. *Economics and Entrepreneurship*. 2021. No. 7 (132). Pp. 969–976. <https://doi.org/10.34925/EIP.2021.132.7.174>.

4. Ostrovsky A. M., Sharshkova T. M. Marketing in Healthcare: method. manual for 4th year students of the medical and diagnostic faculty of medical universities. Gomel, 2015. 52 p.

5. Prodolyatchenko P. A., Aidarova A. V. Transformation of Competitiveness in the Local Market of Dental Services. *Scientific Research and Innovations*. 2021. No. 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-konkurentosposobnosti-na-lokalnom-rynke-stomatologicheskikh-uslug/> (date of access: 02.05.2026).

6. Starodvorskaya N. V. Modern Trends in the Transformation of Competitiveness: The Case of a Dental Clinic. *Bulletin of PNRPU. Social and Economic Sciences*. 2020. No. 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-trendy-transformatsii-konkurentosposobnosti-na-primere-stomatologicheskoy-kliniki/> (date of access: 02.05.2026).

7. Kostromina E. A., Shamalova E. V. Formation of the Organization's Competitiveness Mechanism in the Dental Services Market. *Bulletin of the Moscow University named after S. Yu. Witte. Series 1: Economics and Management*. 2017. No. 1 (20). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-mehanizma-konkurentosposobnosti-organizatsii-na-rynke-stomatologicheskikh-uslug/> (date of access: 02.05.2026).

8. Polukhin N. V., Ekkert N. V., Kozlov V. V. Patients' Information Preferences in the Context of Communication on Medical Organizations' Websites. *Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture*. 2021. No. 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnye-predpochteniya-patsientov-v-kontekste-kommunikatsii-na-veb-saytah-meditsinskih-organizatsiy/> (date of access: 29.04.2026).

9. Krivykh E. A., Vekesser V. S. Features of Marketing Communications Management in the Internet Environment of Medical Organizations. *Medicine. Sociology. Philosophy. Applied Research*. 2023. No. 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-marketingovymi-kommunikatsiyami-v-internet-srede-meditsinskih-organizatsiy/> (date of access: 29.04.2026).

10. Mamaeva D. D. Research on the practice of using digital marketing tools in the healthcare sector to create loyalty to a dental clinic brand. *Bulletin of Eurasian Science*. 2020. No. 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-praktiki-primeneniya-instrumentov-digital-marketinga-v-sfere-zdravooxraneniya-s-tselyu-formirovaniya-loyalnosti-k/> (date of access: 29.04.2026).

Поступила в редакцию: 25.05.2026.

Принята к печати: 23.07.2026.

УДК 332.87:334.021:366.5
DOI 10.14258/epb202650

РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ САМООРГАНИЗАЦИИ РЕГИОНАЛЬНЫХ КЛАСТЕРОВ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ МНОГОКВАРТИРНЫМИ ДОМАМИ

С. П. Стерлягов¹, В. М. Патудин², Н. Н. Шаховалов¹

¹Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

²НИЦ «Системы управления» (Барнаул, Россия)

В настоящей работе рассмотрены проблемы в сфере управления многоквартирными домами (МКД), препятствующие формированию и устойчивому развитию региональных кластеров системы жилищно-коммунального хозяйства. Проанализирована реорганизация системы управления ЖКХ в Российской Федерации на основе саморегулирования как способа стимулирования процесса самоорганизации региональных кластеров жилищно-коммунальной сферы. Определено, что процесс самоорганизации — это эволюционный процесс, запуск которого становится возможным только на определенном уровне зрелости отрасли. Проведен сравнительный анализ добровольного и обязательного саморегулирования в сфере управления многоквартирными домами. Рассмотрены различные сценарии развития рынка управления жилищным фондом. Предложен переходный сценарий и выработаны предложения по реорганизации региональных кластеров в сфере управления МКД на основе перераспределения полномочий между органами государственного жилищного надзора и добровольными саморегулируемыми организациями для успешного преодоления переходного этапа к введению обязательного саморегулирования в сфере управления МКД.

Ключевые слова: региональный кластер, самоорганизация, процессы самоорганизации, саморегулирование в управлении МКД, перераспределение полномочий в сфере управления МКД.

REGULATION OF THE PROCESSES OF SELF-ORGANIZATION OF REGIONAL CLUSTERS IN THE FIELD OF MANAGEMENT OF APARTMENT BUILDINGS

S. P. Sterlyagov¹, V. M. Patudin², N. N. Shakhovlov¹

¹Altai State University (Barnaul, Russia)

²SIC "Control Systems" (Barnaul, Russia)

This paper examines issues in the management of apartment buildings that hinder the formation and sustainable development of regional clusters in the housing and utilities sector (HUS). It analyzes the reorganization of the housing and utilities management system in the Russian Federation based on self-regulation as a means of stimulating the self-organization of regional clusters in the housing and utilities sector. It is determined that self-organization is an evolutionary process, the launch of which becomes possible only at a certain level of maturity of the industry. A comparative analysis of voluntary and mandatory self-regulation in the management of apartment buildings is conducted. Various scenarios for the development of the housing stock management market are considered. A transitional scenario is proposed, and proposals are developed for the reorganization of regional clusters in the management of apartment buildings based on the redistribution of powers between state housing supervision bodies and voluntary self-regulatory organizations to successfully overcome the transitional stage to the introduction of mandatory self-regulation in the management of apartment buildings.

Keywords: regional cluster, self-organization, self-organization processes, self-regulation in the management of apartment buildings, redistribution of powers in the sphere of management of apartment buildings.

Введение. В 2007 г. Министерство экономического развития РФ разработало стратегический план, в котором обозначена необходимость на региональном уровне внедрения кластерного подхода как основного механизма создания конкурентоспособной экономики страны.

Согласно теории кластеризации экономики М. Портера, кластер — это группа географически соседствующих взаимосвязанных компаний (поставщики, производители, посредники) и связанных с ними организаций (образовательные заведения, органы государственного управления, инфраструктурные компании), действующих в определенной сфере и взаимодополняющих друг друга [1].

Опыт развития многих стран и отдельных регионов показывает, что организация экономических кластеров является одной из наиболее эффективных форм управления. Главная особенность кластера — его инновационная ориентированность.

Строгих методик, технологических инструментов для проектирования «каркаса» кластера еще не предложено. Эффективного кластера невозможно добиться организационными мероприятиями и адаптацией известных организационно-функциональных схем. Кластер является сложной нелинейной динамической социально-экономической системой, которая формируется и развивается по законам синергетики — науки о самоорганизации [2].

Самоорганизация — это процесс, в ходе которого совершенствуется организация сложной динамической системы за счет внутренних факторов, без внешнего воздействия, но изменение внешних условий может быть стимулирующим либо подавляющим воздействием. Социально-экономические системы в большинстве случаев неравновесны, что спонтанно обеспечивает развитие эффекта самоорганизации человеческого фактора и соответственно самоуправления. Концептуальной теоретической базой процесса самоорганизации являются работы М. Олсона [3] и Д. Норта [4].

В юридической сфере термин «самоорганизация» впервые был отражен в Федеральном законе № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [5]. Общественная самоорганизация населения как форма гражданского общества регулируется Федеральным законом от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» [6].

Кластеризация региональной экономики проходит в несколько этапов. В настоящее время наблюдается процесс интеграции предприятий

в кластеры через использование механизма некоммерческого партнерства, с возможным последующим преобразованием в саморегулируемые организации (СРО), создание ассоциаций.

Появление ассоциаций и союзов в статусе некоммерческих организаций в профессиональных средах — это следствие процессов самоорганизации в условиях рыночной экономики открытых социально-экономических систем. Подобные структуры играют роль специализированных управляющих компаний экономических кластеров, которые занимаются вопросами регулирования соответствующих рынков.

Жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ) — крупнейшая отрасль экономики страны, качество функционирования которой непосредственно влияет на социальные настроения граждан и является субъективным критерием для оценки ими эффективности работы государственной власти.

Приходится констатировать, что на сегодня наблюдается существенный дисбаланс существующей системы, требующий регуляторной балансировки в целях выполнения основных задач — улучшения состояния жилищного фонда и коммунальных сетей, повышения экономической эффективности для всех сторон и улучшения качества предоставляемых гражданам коммунальных и жилищных услуг. В частности, в сегменте коммунальных услуг назрела необходимость тарифной реформы с одновременным пересмотром правил формирования и реализации инвестиционных и производственных программ. Это фундаментальное противоречие обусловлено исходными предположениями при разработке ЖК РФ в 2005 году [7], когда собственника помещений многоквартирных домов (МКД) рассматривали как ответственного, заинтересованного и мотивированного участника системы управления МКД. Как показала практика, данное предположение себя не оправдало, потому что формирование ответственного собственника — процесс эволюционный и нескорый.

Есть две причины, по которым это произошло:

1. Собственники научились выступать на рынке недвижимости, распоряжаться своим жилищем. Они признали свои права в отношении жилых помещений, но не осознали обязанности в отношении общего имущества. В отрасли сложилось регулирование, которое ставит интересы конкретного собственника выше коллектива собственников в целом и управленца в частности.

2. Заниматься вовлечением собственников в управление их имуществом необходимо на государственном уровне путем совершенствования механизма самоорганизации собственников в решении вопросов содержания и текущего ремонта общего имущества МКД.

Законодатель закрепил за собственниками инициативу организовывать собрание, выбирать способ управления МКД, решать основополагающие вопросы управления домом исключительно на общем собрании собственников помещений (ОСС). Однако такой механизм может работать только в условиях активности самих собственников. Рациональным решением в таких условиях видится инициирование и реализация процессов, способных содействовать организации региональных кластеров ЖКХ, важнейшей составляющей которых являются организации, управляющие МКД.

Отраслевые проблемы в сфере управления МКД. В сегменте управления МКД накопились проблемы, связанные с регулированием деятельности управляющих организаций (УО) и несовершенной системой ценообразования на фоне усугубления налоговой нагрузки. Основная проблема в сфере управления МКД — рассогласование баланса интересов среди основных участников управления МКД: государства, собственников помещений МКД и УО, выражающаяся в следующем:

- государство устанавливает требования к управлению, содержанию и текущему ремонту МКД, осуществляет надзор за исполнением требований и заинтересовано в надлежащем исполнении таких требований;
- УО как исполнитель жилищных услуг обязана выполнять требования государства к управлению, содержанию и текущему ремонту МКД, руководствуясь решениями ОСС;
- собственники помещений обязаны принимать управленческие решения, отнесенные к исключительной компетенции основного органа управления МКД — ОСС помещений МКД, что на практике должным образом не происходит.

Отсутствие должной правовой, административной и финансовой ответственности собственников помещений МКД за невыполнение своих обязанностей ставит под вопрос надлежащее исполнение требований государства к управлению, содержанию и текущему ремонту МКД.

Как следствие рассогласования баланса интересов среди основных участников управления МКД — многолетнее недофинансирование отрасли. К проблемам, имеющим системный характер, относятся:

1. Отсутствие единой федеральной методики и регионального стандарта установления экономически обоснованного размера платы за жилищные услуги (ЖУ).
2. Неисполнение органами местного самоуправления (ОМС) требований по установлению

размера платы за содержание жилого помещения для случаев, когда собственники на общем собрании не приняли такое решение, и проблемы ее применения на практике.

3. Дисбаланс ответственности между собственниками помещений МКД и УО, когда ОСС не несет ответственности за непринятие решений. Вся ответственность за техническое состояние дома ложится на УО, которая не может тратить неутвержденные средства. При бездействии собственников УО оказывается заложником: надзор выдает предписания о ремонте, финансирование на который собственники не выделили.

4. Невозможность возврата инвестиций УО при выполнении неотложных и предписанных работ.

5. «Долговая ловушка» переходного периода при смене управляющей организации. Жилищный кодекс РФ обязывает УО, исключенную из реестра лицензий, продолжать управление и содержание дома до момента начала работы новой УО. При этом договор управления с собственниками помещений МКД прекращен, что создает ситуацию правовой неопределенности.

6. Критический рост затрат УО вследствие изменений налогового и трудового законодательства при отсутствии механизма оперативной корректировки размера платы за содержание жилья и, как следствие, экономическая неустойчивость УО из-за недофинансирования отрасли.

7. Проблема затягивания капитального ремонта при наличии аварийного состояния МКД из-за отсутствия правового механизма, обязывающего регионального оператора и органы власти неукоснительно исполнять решения межведомственных комиссий и рабочие решения о переносе сроков, а также механизма их ответственности за срыв сроков ремонта в домах с подтвержденной угрозой обрушения.

Часть из проблем может быть решена на региональном уровне, часть — путем внесения изменений в Жилищный кодекс РФ и иные федеральные законы. С этой целью в 2022 году при поддержке Минстроя РФ и Комитета ГД РФ по строительству и ЖКХ ведущими представителями отрасли была создана Ассоциация «Объединенный Жилищно-коммунальный Совет» (Совет ЖКХ), которая на сегодня является единственной в стране некоммерческой организацией, объединяющей ключевых участников отрасли: управляющих и ресурсоснабжающих организаций, их общественных объединений, производителей материалов для ЖКХ, ассоциацию фондов капитального ремонта и других участников рынка.

Реорганизация региональной системы управления ЖКХ. Основная идея реорганизации

региональной системы управления ЖКХ — развернуть систему на потребителя его услуг. Это можно осуществить на основе кластерного подхода.

Наиболее приемлемая организационная форма управляющей компании регионального кластера в сфере управления МКД — саморегулируемая организация (СРО) — некоммерческое партнерство участников рынка управления МКД — управляющих организаций.

Федеральный закон «О саморегулируемых организациях» от 01.12.2007 № 315-ФЗ инициировал появление в РФ СРО в разных отраслях, в том числе и в сфере управления МКД [8]. Поскольку появление ассоциаций, союзов и т. п. — неизбежный процесс, законодатель решил пойти на опережение и подвести под этот сложный процесс рыночной экономики законодательную основу, выступить в роли регулятора на начальном этапе становления подобных структур.

Особенности деятельности СРО позволяют сформировать условия для саморегулирования — самоорганизации управления в жилищно-коммунальной сфере. Особое значение при этом имеет соблюдение стандартов и правил предпринимательской деятельности, которые должны стать обязательной нормой для каждого члена СРО.

Саморегулирование — с одной стороны, самостоятельная и инициативная деятельность, которая осуществляется субъектами предпринимательской или профессиональной деятельности, с другой — это экономический институт, при котором происходит частичная передача контролирующих функций СРО, что создает условия для легитимного регулирования определенных рынков и сфер деятельности самими экономическими агентами с четко регламентированным вмешательством государства.

Вопросам саморегулирования и самоорганизации в сфере ЖКХ уделяется большое внимание в научных кругах. Различные аспекты саморегулирования как инструмента самоорганизации рассмотрены в работах Д. П. Гордеева, М. Н. Кондратьевой, Л. А. Комиссаровой, Н. Д. Бублика и Д. В. Чувилина.

Д. П. Гордеев, член Экспертного совета Госдумы по жилищной политике и ЖКХ, высказывался в пользу добровольного саморегулирования в сфере управления недвижимостью [9].

М. Н. Кондратьева считает, что эффективное саморегулирование требует баланса между инициативой профессионального сообщества, разработкой четких стандартов и эффективным контролем за их соблюдением [10].

Л. А. Комиссарова поднимает вопрос о степени целесообразности введения обязательного саморегулирования, а также его механизм в системе ЖКХ [11].

Н. Д. Бублик и Д. В. Чувилин анализируют проблемы повышения эффективности управления жилищно-коммунальной сферы на основе развития процессов самоорганизации, рассматривая территориальное общественное самоуправление как интегратор инновационной активности населения [12].

О необходимости гармонизации интересов участников рынка жилищно-коммунальных услуг, а также использовании механизмов государственно-частного партнерства в сфере ЖКХ пишут Г. М. Зарипова и Л. В. Глезман [13].

Через институт саморегулирования можно оказать серьезное влияние на качество управления ЖКХ муниципальных образований, подготовить УО к участию в инвестиционных процессах отрасли, эффективному использованию механизма государственно-частного партнерства привлечения инвестиций на модернизацию и реформирование ЖКХ, в том числе реконструкцию и модернизацию жилищного фонда.

В соответствии с ФЗ «О саморегулируемых организациях» от 01.12.2007 № 315-ФЗ предусматривалось встраивание СРО в систему регулирования предпринимательской и профессиональной деятельности путем их взаимодействия с органами государственного (муниципального) регулирования, системами страхования, сертификации, стандартизации, переподготовки кадров и др. Данный закон содержит, по сути, все необходимые нормы, позволяющие создавать СРО в любых отраслях. Принципиальный вопрос связан с обязательным или добровольным вступлением в СРО представителей профессионального сообщества. Иными словами, стоит ли в каждой отрасли (кластере) требовать от представителей профессионального сообщества обязательного участия в саморегулируемой организации или нет?

Процесс самоорганизации — это эволюционный процесс, запуск которого становится возможным на определенном уровне зрелости отрасли. Однако на текущий момент уровень зрелости рынка управления МКД не позволяет в рамках добровольного саморегулирования решать системные вопросы регулирования, которые также не решает и лицензирование, введение которого оправдало себя не в полной мере. Назрел очередной переходный этап в процессах регулирования рынка управления МКД от лицензирования к обязательному саморегулированию.

Распоряжением Правительства от 31.10.2022 № 3268-р утверждена Стратегия развития строительной отрасли и ЖКХ РФ на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года (далее — Стратегия), которая определила основные направления работы в сфере управления МКД представительных и ис-

полнительных органов власти, экспертного сообщества в целом [14].

В Стратегию вошли инициативы, которые должны существенно изменить формат управления МКД (оказать влияние на процесс самоорганизации собственников в решении вопросов управления МКД):

1. По новой Стратегии развития ЖКХ до 2035 года будет новый субъект управления. Домом будет управлять не общее собрание собственников помещений, а единое юридическое лицо «собственник МКД» (ассоциация с обязательным членством собственников помещений).

2. В управлении МКД появятся организации, управляющие недвижимостью (ОУН). К ним предъявят новые требования в части уставного капитала, кадров, технического обеспечения, страхования рисков управления МКД. ОУН по договору становится владельцем МКД и должна исполнять все функции владельца.

В экспертном сообществе развернулась дискуссия по вопросу развития институтов и моделей управления жильем. В основном дискуссия свелась к обсуждению вариантов трансформации института саморегулирования в сфере управления МКД.

Рабочая группа при Комитете по строительству и жилищно-коммунальному хозяйству ГД Федерального собрания РФ подготовила Концепцию создания механизмов обязательного саморегулирования в сфере управления многоквартирными домами (далее — Концепция). В Концепции речь идет о донстройке механизма регулирования рынка с использованием возможностей института обязательного саморегулирования [15].

В 2024–2025 гг. вопросы трансформации регулирования рынка управления жилищным фондом стали основным предметом обсуждения профессиональным и экспертным сообществом, профильными законодательными и исполнительными органами власти на федеральном уровне. Дискуссия развернулась относительно трех сценариев развития рынка управления жилищным фондом:

1. Консервативный — сохранение системы лицензирования.

2. Прогрессивный — переход на обязательное саморегулирование деятельности лиц, осуществляющих управление жилищным фондом, сопряженный с передачей полномочий в сфере контроля и надзора в СРО, с одновременным установлением государственного контроля и надзора за СРО, в том числе посредством вхождения представителей органов власти в органы управления СРО.

3. Альтернативный — переход к институту региональных операторов управления жилищным фондом.

В конечном итоге было предложено развивать рынок управления жилищным фондом по направлению «Прогрессивного» сценария регулирования процессов самоорганизации региональных кластеров управления МКД путем перехода на модель обязательного саморегулирования деятельности УО в жилищной сфере и поэтапного (постепенного) встраивания СРО в сложившуюся систему регулирования рынка управления МКД.

Парламентские слушания по теме «Вопросы повышения эффективности управления МКД: основные подходы и предложения» подвели итог двухлетней дискуссии и определили основную проблематику жилищной сферы [16].

При обсуждении трех сценариев совершенствования сферы управления жилищным фондом законодатели и эксперты пришли к выводу, что сфера управления жилищным фондом в настоящее время к обязательному саморегулированию не готова, а действующая система лицензирования не позволяет решить многие проблемы регулирования рынка управления МКД, поэтому три сценария развития рынка управления жилищным фондом следует дополнить четвертым смешанным (переходным) сценарием, в рамках которого предлагается сохранение действующей системы лицензирования с одновременным развитием системы СРО в сфере управления МКД, основанных на добровольном членстве.

Четвертый сценарий определяет поэтапную передачу части контрольно-надзорных полномочий от государственных органов жилищного надзора (ГЖН) добровольным СРО и инициирует разработку поправок в Жилищный кодекс, которые закрепят роль СРО в регулировании отрасли.

Предложения по реорганизации регионального кластера в сфере управления МКД. АСРО «Союз ЖКО Алтайского края» приняла участие в выработке предложений по перераспределению полномочий в сфере управления МКД от ГЖН добровольным саморегулируемым организациям.

В целях успешной реализации Концепции необходимо установить в Жилищном кодексе РФ дополнительные особенности саморегулирования деятельности лиц, осуществляющих управление МКД, предусматривающие:

1. Порядок создания СРО, формирования состава органов СРО и условия членства в нем. Предмет деятельности, функции и полномочия СРО.

2. Порядок разработки и утверждения стандартов и правил СРО.

3. Установление полномочий Минстроя России в части утверждения федеральных стандартов деятельности СРО.

4. Порядок и предмет контрольной деятельности СРО.

5. Особенности формирования имущества СРО и осуществления имущественной ответственности СРО.

6. Порядок взаимодействия СРО и органов ГЖН.

7. Порядок рассмотрения жалоб на действия (бездействие) членов СРО.

8. Виды мер дисциплинарного характера и основания их применения в отношении членов СРО.

9. Роль СРО при решении вопросов допуска на рынок и прекращения такого доступа для УО — члена СРО.

10. Роль СРО при проведении процедуры выбора способа управления МКД и/или смене лица, осуществляющего управление МКД.

11. Возможность создания центров оценки квалификации в целях обучения и проведения квалификационных экзаменов специалистов в ЖКХ.

12. Особенности ведения реестра членов СРО.

13. Особенности заключения соглашения о признании результатов деятельности СРО, о взаимодействии органов управления СРО и органа ГЖН субъекта РФ.

Предложения по перераспределению полномочий в сфере управления МКД на основе анализа четвертого сценария сведены в таблицу. Ключевая

идея — не полная передача полномочий, а создание дополнительного, профессионального уровня контроля и регулирования через СРО при сохранении за государством (органами ГЖН) ключевых надзорных и лицензионных функций.

Система становится двухуровневой: государственный надзор (ГЖН) и профессиональный, отраслевой контроль (СРО), который берет на себя функции предварительного, профилактического и оперативного контроля, экспертизы и профессионального судейства внутри сообщества, а также роль партнера государства в реализации публичных задач.

Четвертый сценарий предлагает эволюционный, а не революционный путь. Полномочия не изымаются у государства, а дополняются механизмами профессионального саморегулирования. СРО становятся промежуточным звеном между государством, бизнесом (УО) и потребителями (собственниками), беря на себя функции профилактики, оперативного реагирования, повышения стандартов качества и профессиональной этики. Это должно привести к разгрузке органов ГЖН, повышению качества управления МКД и снижению социальной напряженности.

Перераспределение полномочий между участниками регионального кластера ЖКХ в части управления МКД

№	Полномочие / Функция	Кому принадлежит в действующей системе	Кому предлагается передать по Концепции 4-го сценария	Комментарий по Концепции
1. ДОПУСК НА РЫНОК И ПРЕКРАЩЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ				
1.1	Оценка профессиональной компетентности и добросовестности УО при допуске на рынок	Фактически отсутствует (формальная проверка лицензионных требований)	СРО (для своих членов)	СРО через стандарты и правила будет предъявлять дополнительные требования: квалификация персонала, опыт, деловая репутация, материально-техническая база
1.2	Выдача лицензии	Орган ГЖН	Орган ГЖН (сохраняется)	Система лицензирования сохраняется
1.3	Отзыв (аннулирование) лицензии	Орган ГЖН (через сложный судебный процесс)	Орган ГЖН, но по заключению/инициативе СРО	Аннулирование лицензии упрощается и ускоряется за счет профессионального заключения СРО о недобросовестности УО
1.4	Оперативное исключение недобросовестной УО с рынка	Отсутствует	СРО (для своих членов)	СРО может оперативно исключить УО из членов, что фактически прекратит ее деятельность для домов, где важно членство в СРО. Механизм быстрее судебного аннулирования лицензии
1.5	Обеспечение непрерывности управления при смене УО	Проблематично, ведет к «брошенным домам»	СРО	СРО обязана обеспечить процедуру смены УО: информирование, подбор временной УО из числа членов, сопровождение собраний, контроль передачи документов
2. КОНТРОЛЬНО-НАДЗОРНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И РАССМОТРЕНИЕ ЖАЛОБ				
2.1	Проверки соблюдения жилищного законодательства (обязательных требований)	Орган ГЖН (плановые и внеплановые)	Совместно / СРО как партнер. ГЖН сосредоточится на проверке фактического состояния МКД, СРО — на проверке процессов и документов	ГЖН перегружен. СРО становится основным партнером для профилактики и оперативного контроля. Результаты проверок СРО могут признаваться ГЖН по соглашению

Окончание таблицы

№	Полномочие / Функция	Кому принадлежит в действующей системе	Кому предлагается передать по Концепции 4-го сценария	Комментарий по Концепции
2.2	Проверка соблюдения лицензионных требований	Орган ГЖН (лицензионный контроль)	СРО (в части дополнительных требований и стандартов)	ГЖН сохраняет контроль за формальными лицензионными требованиями. СРО контролирует соблюдение своих профессиональных стандартов
2.3	Рассмотрение жалоб собственников на УО	Орган ГЖН, прокуратура, суд	Первично — СРО (для УО-членов)	СРО обязана рассматривать жалобы и оперативно применять меры дисциплинарного воздействия
2.4	Применение мер воздействия за нарушения	Орган ГЖН (штрафы, предписания)	СРО (широкий спектр дисциплинарных мер: предписание, предупреждение, штраф, приостановка членства, исключение)	Меры СРО могут быть более действенными и оперативными, чем государственные штрафы
2.4	Применение мер воздействия за нарушения	Орган ГЖН (штрафы, предписания)	СРО (широкий спектр дисциплинарных мер: предписание, предупреждение, штраф, приостановка членства, исключение)	Меры СРО могут быть более действенными и оперативными, чем государственные штрафы
3. УСТАНОВЛЕНИЕ СТАНДАРТОВ И ТРЕБОВАНИЙ К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ				
3.1	Установление обязательных (минимальных) требований	Государство (законы, Постановления Правительства)	Государство (сохраняется)	Базовый уровень регулирования остается за государством
3.2	Разработка и установление профессиональных стандартов деятельности	Отсутствует (добровольные стандарты не работают)	СРО (обязательные для членов) и Минстрой России (федеральные стандарты)	Центральное место в системе саморегулирования. СРО могут устанавливать стандарты выше государственных, с учетом региональной специфики
4. КВАЛИФИКАЦИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ				
4.1	Проведение квалификационного экзамена для руководителей УО	Лицензионная комиссия (орган ГЖН)	СРО (для своих членов) и Орган ГЖН (для не-членов)	Функция проверки знаний передается профессиональному сообществу. ГЖН проверяет лишь наличие документа
4.2	Организация системы НОК и повышения квалификации специалистов ЖКХ	Слабо развита	СРО (через создаваемые Центры оценки квалификации — ЦОК)	СРО мотивирована повышать уровень квалификации своих членов, чтобы снижать риски
5. ВЕДЕНИЕ РЕЕСТРОВ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ				
5.1	Ведение реестра лицензий и реестра МКД	Орган ГЖН субъекта РФ	Орган ГЖН (реестр лицензий), Орган власти субъекта РФ (реестр МКД)	Разделение реестров. Реестр МКД выводится из-под контроля ГЖН
5.2	Ведение реестра действующих УО (лицензиатов)	Орган ГЖН (через реестр лицензий)	СРО (реестр членов СРО — детализированный)	СРО ведет детальный реестр своих членов с полной информацией, доступной для собственников и органов власти
6. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С СОБСТВЕННИКАМИ И ОРГАНИЗАЦИЯ РЫНКА				
6.1	Сопровождение ОСС по выбору УО	Не предусмотрено	СРО (как услуга)	СРО может оказывать методическую и организационную помощь для повышения легитимности ОСС
6.2	Экспертиза размера платы за содержание жилья	Отсутствует	СРО (подготовка заключений по экономической обоснованности)	Новое полномочие СРО как независимого эксперта
6.3	Обеспечение досудебного разрешения споров	Отсутствует	СРО (создание внутренних арбитражных механизмов)	Позволяет быстро урегулировать конфликты между УО и собственниками без обращения в суд

Источник: составлено авторами.

Для решения поставленных задач целесообразно создание Национального объединения СРО

в жилищной сфере России как координирующего органа сообщества саморегулируемых организа-

ций в жилищной сфере РФ. Предложено следующее название Национального объединения: Национальная Ассоциация Саморегулируемых Организаций Управляющих Недвижимостью (НАСОУН).

Следует заметить, что аналогичные институты давно созданы в сфере строительства (НОСТРОЙ — Национальное объединение строителей и НОПРИЗ — Национальное объединение проектировщиков и изыскателей) и хорошо себя зарекомендовали как организации, которые разрабатывают и следят за соблюдением стандартов в сфере строительства, проектирования и изысканий.

На уровне региона предлагается создать Совет регионального рынка жилищно-коммунального хозяйства Алтайского края в виде постоянно действующего коллегиального совещательного органа в целях обеспечения эффективного взаимодействия органов государственной власти Алтайского края, органов местного самоуправления, организаций кластера ЖКХ, профессиональных и общественных объединений для выработки согласованных решений по развитию конкурентной среды, повышению качества жилищно-коммунальных услуг и обеспечению устойчивого функционирования отрасли.

Заключение. Процесс формирования комфортной бизнес-среды в сфере управления МКД предполагает объединение участников рынка для решения системных вопросов. К таким вопросам относятся вопросы стандартизации деятельности УО, повышения квалификации специалистов УО и другие, решение которых возможно только

при активном участии участников регионального кластера ЖКХ.

При обсуждении трех сценариев совершенствования сферы управления жилищным фондом и рассмотрении саморегулирования в качестве альтернативы лицензированию был сделан вывод, что сфера управления жилищным фондом в настоящее время к такому варианту трансформации системы не готова.

Таким образом, три сценария развития рынка управления жилищным фондом следует дополнить четвертым смешанным (переходным) сценарием, в рамках которого предлагается сохранение действующей системы лицензирования с одновременным развитием системы СРО в сфере управления МКД, основанных на добровольном членстве. Четвертый сценарий определяет поэтапную передачу части контрольно-надзорных полномочий от государственных органов жилищного надзора добровольным саморегулируемым организациям.

Кроме того, мы считаем, что для реализации «прогрессивного» сценария перехода рынка управления МКД от лицензирования к саморегулированию создание Национального объединения саморегулируемых организаций в жилищной сфере России как координирующего органа целесообразно уже на этапе реализации «смешанного» четвертого сценария развития рынка управления МКД.

Предложенные меры должны способствовать успешному формированию региональных кластеров ЖКХ.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Портер М. Ю. Конкуренция / пер. с англ. М., 2005. 608 с.
2. Малинецкий Г. Г. Математические основы синергетики. Хаос, структуры, вычислительный эксперимент. Изд. 4-е, доп. М., 2005. 312 с.
3. Олсон М. Логика коллективных действий: Общественные блага и теория групп. М., 1995.
4. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / пер. на русский язык: А. Н. Нестеренко. М., 1997. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/6310/> (дата обращения: 21.04.2026).
5. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 06 ноября 2003 № 131-ФЗ: (в ред. от 20.03.2025) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». М., 1997–2026. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/ (дата обращения: 11.05.2026).
6. Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти: Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». М., 1997–2026. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501319/ (дата обращения: 11.05.2026).
7. Жилищный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 188-ФЗ (ред. от 02.05.2026) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». М., 1997–2026. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51057/ (дата обращения: 14.04.2026).
8. О саморегулируемых организациях: Федеральный закон от 01.12.2007 № 315-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». М., 1997–2026. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_72967/ (дата обращения: 14.04.2026).

9. Гордеев Д. П. Каким быть саморегулированию деятельности управляющих организаций // ЖКХ: журнал руководителя и главного бухгалтера. 2010. № 9. URL: <https://www.law.ru/article/23530-kakim-byt-samoregulirovaniyu-deyatelnosti-upravlyayushchih/> (дата обращения: 12.04.2026).
10. Кондратьева М. Н., Баландина Е. В., Николаев Г. А. Особенности развития саморегулирования в жилищно-коммунальной сфере // Экономический анализ: теория и практика. 2011. № 43. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-razvitiya-samoregulirovaniya-v-zhilischno-kommunalnoy-sfere/> (дата обращения: 12.04.2026).
11. Комиссарова Л. А. Механизм саморегулирования в сфере предоставления жилищно-коммунальных услуг // Вестник НГИЭИ. 2013. № 7 (26). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mechanizm-samoregulirovaniya-v-sfere-predostavleniya-zhilischno-kommunalnyh-uslug/> (дата обращения: 17.04.2026).
12. Бублик Н. Д., Чувилин Д. В. Направления совершенствования системы управления жилищно-коммунального хозяйства муниципалитета на основе развития принципов самоорганизации населения // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» 2014. № 6. URL: [http://naukovedenie.ru/PDF/04EVN614.pdf/](http://naukovedenie.ru/PDF/04EVN614.pdf) (дата обращения: 17.04.2026).
13. Зарипова Г. М., Глезман Л. В. Развитие самоорганизации потребителей в сфере жилищно-коммунального хозяйства // Научное обозрение. 2015. № 2. С. 185–188.
14. Распоряжение Правительства РФ от 31.10.2022 № 3268-р (ред. от 23.10.2025) «Об утверждении Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года» // Справочно-правовая система «Консультант-Плюс». М., 1997–2026. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_430333/ (дата обращения: 14.04.2026).
15. Концепция создания механизмов обязательного саморегулирования в сфере управления МКД // Официальный сайт Общественного совета при Минстрое РФ. URL: <https://osminstroy.ru/news/tatyana-vepretskaya---razrabotana-kontseptsiya-po-perekhodu-sfery-upravleniya-domami-na-samoreguliro/> (дата обращения: 14.04.2026).
16. Стенограмма парламентских слушаний на тему «Вопросы повышения эффективности управления МКД: основные подходы и предложения» // Официальный сайт ассоциации предприятий сферы ЖКХ «Объединенный Жилищно-Коммунальный Совет». URL: <https://sovetsk.ru/news/293/> (дата обращения: 14.04.2026).

REFERENCES

1. Porter M. Yu. Competition / trans. from Eng. Moscow, 2005. 608 p.
2. Malinetsky G. G. Mathematical foundations of synergetics. Chaos, structures, computational experiment. 4th ed., suppl. Moscow, 2005. 312 p.
3. Olson M. The Logic of Collective Action: Public Goods and Group Theory. Moscow, 1995.
4. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance / translation into Russian: A. N. Nesterenko. Moscow, 1997. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/6310/> (date of access: 21.04.2026).
5. On the General Principles of Local Self-Government in the Russian Federation: Federal Law of 06 November 2003 No. 131-FZ: (as amended on 20.03.2025). ConsultantPlus Legal Reference System. Moscow, 1997–2026. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/ (date of access: 11.05.2026).
6. On the General Principles of Organizing Local Self-Government in a Unified System of Public Authority: Federal Law of March 20, 2025 No. 33-FZ. ConsultantPlus Legal Reference System. Moscow, 1997–2026. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501319/ (date of access: 11.05.2026).
7. Housing Code of the Russian Federation: Federal Law of December 29, 2004 No. 188-FZ: (as amended on May 2, 2026). ConsultantPlus Legal Reference System. Moscow, 1997–2026. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51057/ (date of access: 14.04.2026).
8. On self-regulating organizations: Federal Law No. 315-FZ dated December 01, 2007. ConsultantPlus Legal Reference System. Moscow, 1997–2026. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_72967/ (date of access: 14.04.2026).
9. Gordeev D. P. What should be the self-regulation of the activities of management organizations. Housing and communal services: magazine of the manager and chief accountant. 2010. No. 9. URL: <https://www.law.ru/article/23530-kakim-byt-samoregulirovaniyu-deyatelnosti-upravlyayushchih/> (date of access: 12.04.2026).
10. Kondratieva M. N., Balandina E. V., Nikolaev G. A. Features of the development of self-regulation in the housing and communal services sector. Economic analysis: theory and practice. 2011. No. 43. URL: <https://>

cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-razvitiya-samoregulirovaniya-v-zhilischno-kommunalnoy-sfere/ (date of access: 12.04.2026).

11. Komissarova L. A. Self-regulation mechanism in the provision of housing and communal services. Bulletin of NGIEI. 2013. No. 7 (26). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mechanizm-samoregulirovaniya-v-sfere-predostavleniya-zhilischno-kommunalnyh-uslug/> (date of access: 17.04.2026).

12. Bublik N. D., Chuvilin D. V. Directions for improving the municipal housing and communal services management system based on the development of principles of population self-organization. Internet journal "NAUKOVEDENIE" 2014. No. 6 <http://naukovedenie.ru/PDF/04EVN614.pdf> (date of access: 17.04.2026).

13. Zaripova G. M., Glezman L. V. Development of self-organization of consumers in the sphere of housing and communal services. Scientific Review. 2015. No. 2. Pp. 185–188.

14. Decree of the Government of the Russian Federation dated 10/31/2022 No. 3268-r (as amended on 23.10.2025) "On Approval of the Strategy for the Development of the Construction industry and Housing and Communal Services of the Russian Federation for the period up to 2030 with a forecast up to 2035". ConsultantPlus Legal Reference System. Moscow, 1997–2026. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_430333/ (date of access: 14.04.2026).

15. Concept for the creation of mandatory self-regulation mechanisms in the sphere of apartment building management. Official website of the Public Council under the Ministry of Construction of the Russian Federation. Moscow, URL: [https://osminstroy.ru/news/tatyana-vepretskaya --- -razrabotka-kontseptsii-po-perekhodu-sfery-upravleniya-domami-na-samoreguliro/](https://osminstroy.ru/news/tatyana-vepretskaya---razrabotka-kontseptsii-po-perekhodu-sfery-upravleniya-domami-na-samoreguliro/) (date of access: 14.04.2026).

16. Transcript of parliamentary hearings on the topic "Improving the efficiency of apartment building management: main approaches and proposals". Official website of the association of housing and communal services enterprises "United Housing and Communal Services Council". URL: <https://sovetgkh.ru/news/293/> (date of access: 14.04.2026).

Поступила в редакцию: 20.05.2026.

Принята к печати: 03.07.2026.

УДК 339.37:004.738.5
DOI 10.14258/epb202651

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОГО МЕРЧАНДАЙЗИНГА В РИТЕЙЛЕ

Н. М. Сурай¹, В. А. Сурай²

¹Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова (Москва, Россия)

²Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ» (Москва, Россия)

В данной статье исследованы основные тенденции развития цифрового мерчандайзинга в ритейле. Цифровые инструменты позволяют выстраивать единые стандарты без потери локальной адаптации, управлять планограммами с учетом реальных данных, быстро внедрять новинки и обновлять выкладку, собирать аналитику для стратегических решений. Преимущества цифрового мерчандайзинга: объективный контроль полки (сокращение ошибок, невозможность умышленного искажения данных), точная бизнес-аналитика (качественные исходные и итоговые данные о состоянии дистрибуции), рост продаж (быстрое устранение проблем и выявление возможностей роста), эффективность персонала (сокращение визитов за счет автоматизации ручных операций). Согласно исследованиям компании IHL Group, утверждено, что североамериканское подразделение сети Amazon получило 20% дохода за счет покупателей, которые не обнаружили необходимые товары в местном магазине и пришли за товарами к бренду. Мерчандайзинг располагает широким спектром высокотехнологичных инструментов, среди которых можно выделить: проекционные витрины, интерактивные витрины, виртуальная полка, 3D-витрины, устройства Aislelabs и Prism Skylabs, мобильные приложения, а также роботы Fetch Robotics и Lowe's, ERP-система и другие.

Ключевые слова: цифровизация, цифровые технологии, рынок, мерчандайзинг, ритейл, эффективность, потребитель.

CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF DIGITAL MERCHANDISING IN RETAIL

N. M. Suray¹, V. A. Suray²

¹Plekhanov Russian University of Economics (Moscow, Russia)

²National Research Nuclear University MEPhI (Moscow Engineering Physics Institute) (Moscow, Russia)

This article examines the key trends in digital merchandising in retail. Digital tools enable the development of unified standards without losing local adaptability, planogram management based on real-world data, the rapid introduction of new products and display updates, and the collection of analytics for strategic decisions. The advantages of digital merchandising include: objective shelf control (reduced errors, preventing intentional data distortion), accurate business analytics (high-quality initial and final data on distribution status), sales growth (quick problem resolution and identification of growth opportunities), and staff efficiency (reduction in visits due to the automation of manual operations). According to research by IHL Group, Amazon's North American division generated 20% of its revenue from customers who, unable to find the products they needed at their local store, instead purchased them from the brand. Merchandising offers a wide range of high-tech tools, including projection displays, interactive displays, virtual shelves, 3D displays, Aislelabs and Prism Skylabs devices, mobile apps, Fetch Robotics and Lowe's robots, ERP systems, and more.

Keywords: digitalization, digital technologies, market, merchandising, retail, efficiency, consumer.

Введение. Цифровой мерчандайзинг стал революционной технологией, кардинально изменяющей традиционные методы создания и представления коллекций товара покупателям,

начиная от идеи и заканчивая полкой в магазине. Основным фактором, способствующим развитию цифрового мерчандайзинга, является его возросшая роль в увеличении объема продаж. Исследова-

ния показывают, что в магазинах с эффективной организацией мерчандайзинга средний чек покупателя на 13% выше по сравнению со средним чеком в магазинах, в которых визуальной презентации товара уделяется недостаточно внимания [1]. Кроме того, взаимодействие с покупателями с использованием цифровых технологий, таких как дополненная и виртуальная реальность, показывает в 2,6 раза большую эффективность, чем статичные изображения, а конверсия в сфере торговли одеждой может увеличиваться до 250%¹.

Ключевые тренды ритейла в 2026 г.: рационализация потребления, цифровые и омниканальные стратегии, сокращение крупных торговых форматов, экспансия производителей и сетей в регионы, миграция рабочей силы и нехватка персонала, усиление конкуренции на полке. На ужесточение полочной конкуренции влияют следующие факторы:

- усиление азиатских брендов;
- рост новых продуктовых категорий, таких как готовая еда, которая за 2025 г. выросла на 32% в денежном выражении и на 17% в натуральном;
- активное развитие локальных брендов;
- высокая доля собственных торговых марок (СТМ) сетей.

В 2026 г. цифровые технологии становятся основой для принятия стратегических решений в мерчандайзинге. Внедрение цифровых технологий дает возможность разрабатывать и тестировать новые мерчандайзинговые стратегии, что значительно экономит время и ресурсы. Можно выделить ключевые драйверы, которые в настоящее время формируют цифровой мерчандайзинг: стремительная цифровизация регионов, усложнение потребительского спроса и повсеместное проникновение технологий искусственного интеллекта и финтех в покупательский опыт. В новой реальности ручное управление выкладкой становится неэффективным, уступая место решениям на основе данных. Главными трендами в цифровой мерчандайзинге являются:

1) умные полки с электронными ценниками (ESL), датчиками IoT и RFID-метками, которые в режиме реального времени отслеживают наличие товара, фиксируют факт продажи и превращают пассивное стеллажное пространство в активного участника продаж. Это позволяет практически исключить ситуацию «нет в наличии» и автоматически инициировать пополнение товарных запасов;

2) искусственный интеллект (ИИ). Если раньше системы работали с историей продаж, то современные алгоритмы анализируют десятки па-

раметров. Искусственный интеллект способен обнаруживать неочевидные взаимосвязи, например, определять, какие товары чаще покупаются в конкретном магазине, и предлагать соответствующую выкладку. Это позволяет перейти от универсальных планограмм к динамическим схемам, уникальным для каждой торговой точки.

Таким образом, мерчандайзинг трансформируется из набора рутинных операций в интеллектуальную, управляемую данными систему. В новом игровом поле выигрывают те организации, которые видят в умных полках и ИИ не просто инструменты автоматизации, а партнеров для создания релевантного, динамичного и персонализированного покупательского опыта.

Результаты исследования. Согласно определению, представленному Французской академией коммерческих наук, «мерчандайзинг — это часть маркетинга, которая охватывает коммерческие методы, позволяющие представить товар или услугу потенциальному конечному покупателю в наилучших материальных и психологических условиях» [2]. М.А. Николаева в своих научных трудах отмечает, что «мерчандайзинг — это вид интегрированных маркетинговых коммуникаций, предназначенных для формирования спроса и стимулирования сбыта путем обеспечения максимальной физической доступности товаров, а также создания и поддержания потребительских предпочтений при непосредственном контакте потребителей с товарами» [3]. Стратегическая цель мерчандайзинга заключается в максимальном привлечении покупателей, при этом визуализация товаров помогает решать множество промежуточных задач. Для торговых организаций основная задача мерчандайзинга — это повышение эффективности продаж. Ключевая задача мерчандайзинга состоит в том, чтобы организовать размещение товаров таким образом, чтобы оно было максимально логичным и воздействующим на психологию покупателя. Это должно способствовать не только увеличению объема продаж, но и формированию желания возвращаться в этот магазин в будущем.

А. Н. Земцов, М. А. Кузнецов, М. А. Никитин в своих трудах отмечают, что «цифровые технологии — инструмент, который позволяет значительно сократить время мерчандайзинга за счет мгновенного распознавания товаров и ценников на полке, а также автоматического анализа витрины с предоставлением рекомендаций по исправлению недостатков выкладки товаров» [4]. С учетом стремительного прогресса цифровых технологий в последнее время возникают широкие перспекти-

¹ Эксперты MD Audit рассказали, как цифровой мерчандайзинг помогает продавать. URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/eksperty-md-audit-rasskazali-kak-tsifrovoy-merchandayzing-pomogaet-prodavay/> (дата обращения: 29.01.2026).

вы для развития мерчандайзинга, включая такие направления, как виртуальная и дополненная реальность [5].

Цифровизация является важным фактором, способствующим созданию конкурентных преимуществ и адаптации ритейлеров к изменяющимся рыночным условиям [6]. Так, В. И. Мухопад определяет содержание термина «цифровые технологии» как результаты интеллектуальной деятельности, используемые в наукоемких отраслях экономики и социальной жизни в целях удовлетворения расту-

щих потребностей людей в условиях ограниченности имеющихся ресурсов для этих целей» [7].

Таким образом, можно отметить, что «цифровой мерчандайзинг — это комплекс мероприятий, процессов по размещению, презентации товара и облегчению выбора для покупателя с использованием цифровых технологий». Цифровой мерчандайзинг — это процесс представления и организации товаров в онлайн-пространстве для повышения их привлекательности и продаж². Задачи цифрового мерчандайзинга представлены на рисунке 1.

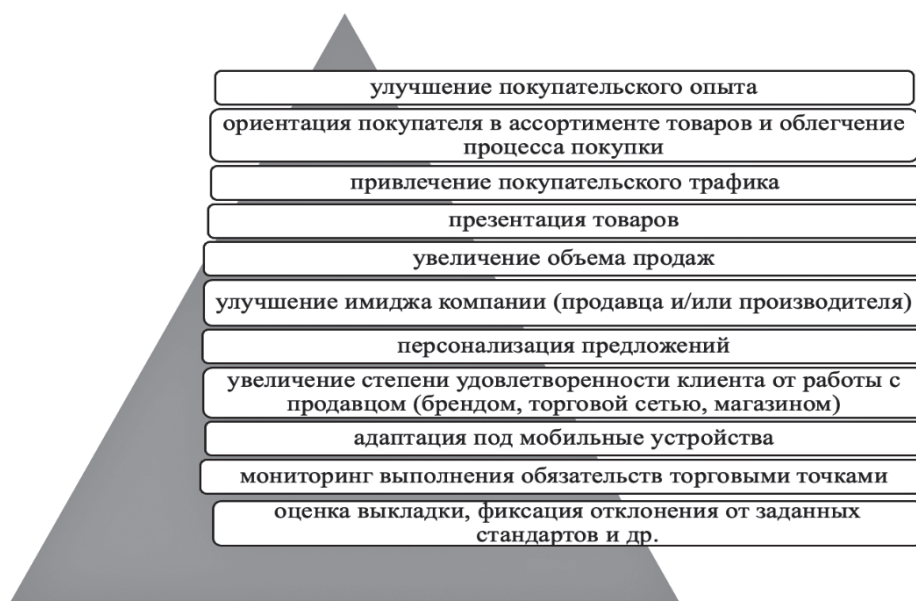


Рис. 1. Задачи цифрового мерчандайзинга. Составлено авторами

Основные отличия цифрового мерчандайзинга от традиционного можно представить следующим образом (рис. 2).



Рис. 2. Основные черты цифрового мерчандайзинга. Составлено авторами

² Онлайн-мерчандайзинг: что это и как работает. URL: <https://spaceplanner.ru/online-merchandising-cto-eto-i-kak-rabotaet/> (дата обращения: 29.01.2026)

Развитие цифровых технологий трансформирует мерчандайзинг от интуитивного искусства к точной, управляемой данными науке. Такие инструменты применяются для решения двух ключевых задач: повышения операционной эффективности брендов и ритейлеров, а также создания уникального, вовлекающего опыта для покупателей. Практическое внедрение носит комплексный характер и охватывает этапы от планирования выкладки товаров до постпродажного анализа. Что касается операционного мерчандайзинга, в этой сфере технологии направлены на преодоление традиционных проблем: дефицита кадров, высокой стоимости ручного аудита и человеческих ошибок. Их применение позволя-

ет перейти к модели «мерчандайзинга по требованию», где решения принимаются на основе реальных данных.

Цифровые технологии в торговом зале работают на создание эмоций, удобства и персонализации, которые являются ключевыми причинами визита в офлайн-магазин. Для визуального и клиентоцентричного мерчандайзинга используются следующие инструменты: интерактивные витрины и дополненная реальность (AR), омниканальные решения и бесшовная интеграция, а также гиперперсонализация на базе ИИ в реальном времени.

Цифровые технологии, используемые в мерчандайзинге, включают в себя следующие элементы (рис. 3).

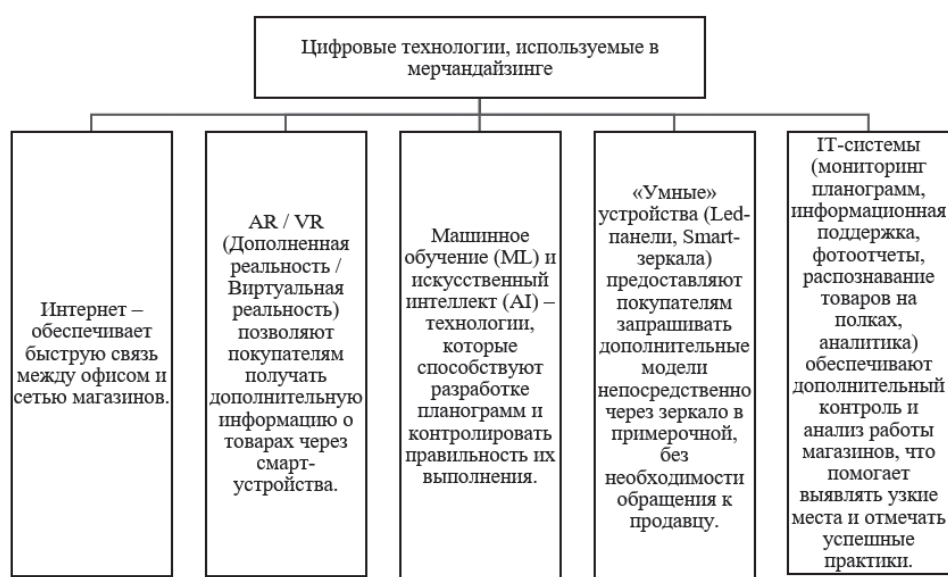


Рис. 3. Цифровые технологии, используемые в мерчандайзинге

Технологии дают не только качественные преимущества, выраженные в удобстве для покупателей и оптимизации рабочего времени и повышении производительности труда мерчандайзеров, но также вполне измеримые количественные результаты. Так, можно отметить рост продаж до 25%, рост NPS до 15%, а также сокращение издержек.

Цифровая трансформация требует пересмотра традиционных моделей работы мерчандайзинга, делая ставку на гибкие, технологичные форматы:

- 1) совмещенный и проектный мерчандайзинг. Все большее распространение получают модели, где один специалист в торговой точке представляет интересы нескольких непротиворечащих брендов. Такой подход позволяет оптимизировать покрытие сети и снизить операционные затраты для поставщиков. Параллельно развивается мер-

чандайзинг по требованию, когда задачи выполняются не по жесткому графику, а в режиме реального времени — например, при сигнале о нарушении выкладки или нехватке товара;

- 2) краудсорсинговые платформы и удаленный аудит. Для выполнения массовых точечных задач (актуализация ценников, аудит акций) используются цифровые платформы, которые привлекают свободных исполнителей. Это обеспечивает широкий географический охват без содержания постоянно штата.

В сети «РИВ ГОШ» применяется комплексный подход к выкладке товаров, который учитывает архитектуру магазинов, разнообразие оборудования, частую ротацию ассортимента и высокие требования к скорости обновлений. Компания внедрила SpacePlanner с целью систематизиро-

вать процессы, сократить ручной труд и повысить управляемость мерчандайзинга на уровне всей сети. Все данные по выкладке и оборудованию оказались в единой системе. Планограммы стали доступны в режиме реального времени — через планшеты у сотрудников на местах. Количество планограмм сократилось в два раза — при сохранении детализации и росте ассортимента. Процесс постановки новой марки на полку сократился с 2 месяцев до 2 недель. Доля качественно реализованных выкладок достигла 94%. Сформировалась живая, оперативная аналитика — от полочного пространства до эффективности отдельных блоков.

Заключение. Цифровой мерчандайзинг становится ключевым элементом успешной стратегии любого интернет-магазина. Его правильное применение способствует повышению конверсии и формированию лояльной аудитории, которая будет возвращаться на сайт регулярно. С каждым годом цифровой мерчандайзинг продолжает развиваться [8]. «Искусство торговать» включает в себя технологии, использующие определенный набор психологических методов воздействия на целевого покупателя через эффективное представление товарных категорий, организацию качественного обслуживания клиентов и создание благоприятной атмосферы для продаж, а также оптимизацию хранения товаров [9].

Цифровые инструменты позволяют:

- выстраивать единые стандарты без потери локальной адаптации;
- управлять планограммами с учетом реальных данных;
- быстро внедрять новинки и обновлять выкладку;
- собирать аналитику для стратегических решений.

Мерчандайзинг стал неотъемлемой частью интегрированной системы управления продажами, в которой важную роль играют SFA-решения — цифровые инструменты, позволяющие не только контролировать работу мерчандайзеров, но и формировать стратегию развития бренда на полках, увеличивать объемы продаж и обеспечивать прозрачность операций.

Российский рынок мерчандайзинга характеризуется высокой операционной сложностью, вызванной разнообразием географических условий, форматами торговых точек, требованиями сетей и значительной долей агентской модели. Эти аспекты создают повышенные требования к SFA-системам, что делает Россию одним из самых требовательных рынков в отношении функциональности и надежности предлагаемых решений. Современные цифровые технологии открывают ритейлерам дополнительные возможности для изучения потребительского поведения и увеличения объема продаж [10].

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Вакурова Н. В., Голубева К. А., Каспарова Д. А. Мерчандайзинг как особая технология маркетинга // Вестник университета. 2017. № 1. С. 38–42.
2. Парамонов Г. В., Беркетова Л. В. Мерчандайзинг — способ привлечения и удержания клиентов // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2022. Т. 84. № 3 (93). С. 454–459. <https://doi.org/10.20914/2310-1202-2022-3-454-459>.
3. Николаева М. А., Стецюк Е. Н. Практика применения принципов мерчандайзинга на розничном предприятии // Лизинг. 2023. № 2. С. 38–44. <https://doi.org/10.33920/VNE-03-2302-05>.
4. Земцов А. Н., Кузнецов М. А., Никитин М. А. Применение цифровых технологий в мерчандайзинге // Цифровая экономика. 2024. № 1 (27). С. 62–68. <https://doi.org/10.34706/DE-2024-01-07>.
5. Алан-Рейс Н. В. Использование цифровых технологий в мерчандайзинге // E-Scio. 2019. № 11 (38). С. 598–606.
6. Сурай Н. М., Теплая Н. А., Зылева Г. В. Тренды применения цифровых технологий торговыми организациями в современных реалиях // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 14. № 1 (154). С. 185–194. <https://doi.org/10.36871/ek. ur. p. r. 2025.01.14.021>.
7. Сурай Н. М., Женжебир В. Н. Цифровые технологии в российском ритейле // Глобальная неопределенность. Развитие или деградация мировой экономики? Сборник статей XI Международной научной конференции. В 2-х томах, Москва, 17–18 мая 2022 года / под редакцией С. Д. Валентея. Том 2. М., 2022. С. 43–49.
8. Данилевская Е. Н., Нам Т. А. Цифровой мерчандайзинг // Сфера услуг: инновации и качество. 2022. № 58. С. 96–102.
9. Ивашкин М. В., Колесников А. В., Оттева И. В. Интернет-мерчандайзинг: понятие и специфика использования в современном ритейле // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2020. № 12–1. С. 130–135.

10. Дзахмишева И. Ш. Инновационные технологии в мерчендайзинге // Вестник ВГУИТ. 2020. Т. 82, № 4 (86). С. 272–276. <https://doi.org/10.20914/2310-1202-2020-4-272-276>.

REFERENCES

1. Vakurova N. V., Golubeva K. A., Kasparova D. A. Merchandising as a special marketing technology. Bulletin of the University. 2017. No. 1. Pp. 38–42.
2. Paramonov G. V., Berketova L. V. Merchandising — a way to attract and retain customers. Bulletin of the Voronezh State University of Engineering Technologies. 2022. Vol. 84. No. 3 (93). Pp. 454–459. <https://doi.org/10.20914/2310-1202-2022-3-454-459>.
3. Nikolaeva M. A., Stetsyuk E. N. Practice of applying merchandising principles at a retail enterprise. Leasing. 2023. No. 2. Pp. 38–44. <https://doi.org/10.33920/VNE-03-2302-05>.
4. Zemtsov A. N., Kuznetsov M. A., Nikitin M. A. Application of digital technologies in merchandising. Digital economy. 2024. No. 1 (27). Pp. 62–68. <https://doi.org/10.34706/DE-2024-01-07>.
5. Alan-Reis N. V. Application of digital technologies in merchandising. E-Scio. 2019. No. 11 (38). Pp. 598–606.
6. Surai N. M., Teplaya N. A., Zyleva G. V. Trends in the application of digital technologies by trade organizations in modern realities. Economy and management: problems, solutions. 2025. Vol. 14. No. 1 (154). Pp. 185–194. <https://doi.org/10.36871/ek. up. p. r. 2025.01.14.021>.
7. Surai N. M., Zhenzhebiri V. N. Digital Technologies in Russian Retail. Global Uncertainty. Development or Degradation of the World Economy? Collection of Articles from the XI International Scientific Conference. In 2 volumes, Moscow, May 17–18, 2022 / edited by S. D. Valentey. Vol. 2. Moscow, 2022. Pp. 43–49.
8. Danilevskaya E. N., Nam T. A. Digital Merchandising. Services: Innovations and Quality. 2022. No. 58. Pp. 96–102.
9. Ivashkin M. V., Kolesnikov A. V., Otteva I. V. Online merchandising: concept and specifics of use in modern retail. Humanities, socio-economic and social sciences. 2020. No. 12–1. Pp. 130–135.
10. Dzakhmisheva I. Sh. Innovative technologies in merchandising. VSUET Bulletin. 2020. Vol. 82. No. 4 (86). Pp. 272–276. <https://doi.org/10.20914/2310-1202-2020-4-272-276>.

Поступила в редакцию: 11.02.2026.

Принята к печати: 15.05.2026.

УДК 332.12 (571.150)
DOI 10.14258/epb202652

КООПЕРАЦИОННО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СВЯЗИ ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР В АЛТАЙСКОМ КРАЕ: РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО АНАЛИЗА¹

А. Я. Троцкий¹, Л. В. Родионова¹, И. В. Мищенко²

¹Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН (Новосибирск, Россия)

²Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

В настоящей статье изложены результаты анализа масштаба, интенсивности и характера кооперации предприятий производственной сферы Алтайского края, включенных в интегрированные корпоративные структуры в сравнении с неинтегрированными предприятиями. Предложена общая логика исследования, включающая в себя шесть содержательных блоков. Проведен анализ научной литературы, раскрыты сущность и содержание понятия «интегрированные корпоративные структуры».

На основе проведенного при активном участии авторов выборочного социологического исследования порядка одной тысячи предприятий региона обрисован в общих чертах «портрет» интегрированных организаций, показано их экономическое положение и поведение в условиях санкций. Дана многомерная оценка масштабов и интенсивности производственной кооперации интегрированных корпоративных структур, включая ее пространственные аспекты, возможного потенциала развития производственной кооперации в экономике края, выявлены ее движущие силы. Раскрыты ключевые предмет и формы кооперационно-производственных связей интегрированных организаций, выявлены присущие им особенности. Дан анализ деятельности интегрированных корпоративных структур в части формирования кооперационных цепочек в крае.

Охарактеризованы причины, тормозящие развитие кооперационно-производственных связей предприятий, и факторы, способствующие их развитию. Систематизированы меры, которые должны предпринять региональные органы власти края в целях формирования и развития кооперационных отношений в экономике региона.

Ключевые слова: производственная кооперация, интегрированные корпоративные структуры, неинтегрированные организации, масштаб, интенсивность и характер кооперации, Алтайский край.

COOPERATIVE AND INDUSTRIAL RELATIONS OF INTEGRATED CORPORATE STRUCTURES IN THE ALTAI TERRITORY: EMPIRICAL ANALYSIS RESULTS

A. Ya. Trotskovsky¹, L. V. Rodionova¹, I. V. Mishchenko²

¹Institute of Economics and Industrial Engineering SB RAS (Novosibirsk, Russia)

²Altai State University (Barnaul, Russia)

This article presents the results of an analysis of the scale, intensity and nature of cooperation between enterprises in the manufacturing sector of the Altai Territory included in integrated corporate structures in comparison with non-integrated enterprises. The general logic of the study is proposed, which includes meaningful blocks. The analysis of scientific literature is carried out, the essence and content of the concept of “integrated corporate structures” formed on a shared and contractual basis are revealed.

¹ Статья подготовлена по плану НИР ИЭОПП СО РАН, проект «Экономика регионов Сибири в условиях внешних и внутренних вызовов: интеграция и кооперация», № 1025031900021–8.

Based on a sample sociological study of about one thousand manufacturing enterprises in the Altai Territory, conducted with the active participation of the authors, the “portrait” of integrated organizations is outlined, their economic situation and behavior under sanctions are shown. A multidimensional assessment of the scale and intensity of industrial cooperation of integrated corporate structures is given, including its spatial aspects, the possible potential for the development of industrial cooperation in the regional economy, and its driving forces are identified. The key subject and forms of cooperative and industrial relations of integrated organizations are revealed, and their inherent features are revealed. The analysis of the activities of integrated corporate structures in terms of the formation of cooperative chains in the region is given.

The reasons hindering the development of cooperative and industrial relations of enterprises and the factors contributing to their development are characterized. The measures that regional authorities of the region should take in order to form and develop cooperative relations in the region's economy are systematized.

Keywords: industrial cooperation, integrated corporate structures, non-integrated organizations, scale, intensity and nature of cooperation, Altai Territory.

Постановка проблемы и подходы к ее анализу. Настоящая статья продолжает серию авторских публикаций по результатам многолетнего исследования механизмов и движущих сил включенности экономики Алтайского края в пространственную интеграцию [1, 2].

Одним из ключевых механизмов интеграции региона в экономическое пространство страны (наряду с торгово-экономическими и миграционными межрегиональными связями), рассмотренными в исследовании, были кооперационно-производственные связи предприятий ключевых отраслей производственной сферы региона (промышленности, сельского хозяйства, строительства, транспорта) общей численностью порядка 1000 предприятий. Были разработаны теоретико-методологические и организационные основы исследования, обоснована выборка², изложен ряд содержательных результатов, в числе которых основные характеристики попавших в выборку предприятий (организаций) производственной сферы Алтайского края, механизмы формирования и развития кооперационно-производственных связей, возникающие при этом проблемы и т. д. [2, с. 112–124]. Методологией исследования был заложен и впоследствии реализован дифференцированный подход к анализу кооперационно-производственных связей различных предприятий, прежде всего, разномасштабных и разноотраслевых [2, с. 159–215].

Цель исследования, результаты которого получили отражение в настоящей статье, заключалась в оценке масштабов, движущих сил и специ-

фики характера кооперационно-производственных связей интегрированных корпоративных структур, дислоцированных на территории Алтайского края.

В качестве рабочей гипотезы исследования выступает предположение о том, что интегрированные корпоративные структуры характеризуются по сравнению с другими организационно-правовыми формами предприятий более масштабной, интенсивной и разнообразной деятельностью в части формирования и развития производственной кооперации, обусловленной имеющимися в их распоряжении объединенными ресурсами входящих в их состав предприятий.

В основу анализа был положен сравнительный подход, при котором различные характеристики кооперационно-производственных связей организаций, входящих в состав интегрированных корпоративных структур (ИКС) сравниваются с характеристиками предприятий (организаций), являющихся самостоятельными компаниями, не входящими в состав никаких объединений (неинтегрированные организации). На их фоне в контексте развития производственной кооперации рассматриваются две группы юридически самостоятельных организаций, входящих в состав ИКС на основе участия в долевой собственности и договора о совместной деятельности (интегрированные организации). Выявление и интерпретация результатов сравнительного исследования уровня развития и характера производственно-кооперационных связей интегрированных организаций будет проводиться согласно разработанному авторами алгоритму³ (рис. 1).

² После окончательного отбора и выбраковки анкет в выборку вошли 977 предприятий производственной сферы Алтайского края. Из них 892 — юридически самостоятельные предприятия, не входящие в состав объединений юридических лиц, 61 — юридически самостоятельные, входящие в состав объединений юридических лиц, основанных на долевой собственности либо на договоре о совместной деятельности и 24 — организации, являющиеся структурным элементом (частью) более крупной организации и не имеющие статуса юридического лица.

³ Более детальную характеристику методологии анализа кооперационно-производственных связей предприятий региона см. в [2, с. 112–116].



Рис. 1. Общая логика сравнительного анализа кооперационно-производственных связей организаций.
Источник: составлено авторами

Первый шаг в общей логике исследования, как следует из рисунка 1, заключается в характеристике попавших в выборку организаций, входящих в состав ИКС. В их числе размер организаций, их месторасположение, отраслевая принадлежность, экспертная оценка уровня конкурентоспособности и др. (блок 1).

Мы посчитали необходимым привести далее краткую характеристику положения организаций в санкционной экономике, поскольку оно в заметной степени предопределяет масштабы и характер их кооперационно-производственных связей (блок 2).

На следующем шаге предлагается дать оценку масштаба и интенсивности кооперации, присущей интегрированным структурам. Согласно методологии исследования, масштаб кооперации оценивается с помощью ряда показателей. Основной из них — доля организаций, вовлеченных в производственную кооперацию, в общей численности обследованных организаций. При этом учитываются организации, осуществляющие как длительные устойчивые, так и эпизодические кооперационные связи. Картина масштаба производственной кооперации будет неполной, если не учитывать степень ее локализации. С этих позиций все кооперационные связи рассматриваемых организаций дифференцируются на внутрирегиональные, межрегиональные и международные. Еще один важный момент, касающийся масштаба кооперации, заключается в оценке потенциала развития кооперационных связей (блок 3).

После оценки уровня развития кооперации с позиции ее масштаба и интенсивности предполагается раскрыть характер производственно-кооперационных взаимодействий. Он операціона-

лизуется через демонстрацию различных видов и форм кооперации, обусловленных предметом связи и их формой (блок 4).

Следующей значимой чертой характера кооперации, с нашей точки зрения, является включенность (невключенность) в кооперационные цепочки малых предприятий, а также поиск партнеров по кооперации. Эти моменты также предполагается охватить в анализе. При этом, что немаловажно, будут раскрыты мотивационные составляющие проблемы (блок 5).

Наконец, заключительный этап анализа подразумевает выявление факторов, детерминирующих развитие кооперации, а также систематизацию предложений респондентов, направленных на создание в регионе условий, благоприятствующих развитию кооперации (блок 6).

Однако прежде чем перейти к изложению содержательных результатов исследования, сделаем небольшой экскурс в новейшую историю России с тем, чтобы в наиболее полной мере раскрыть сущность и состав интегрированных корпоративных структур.

Интегрированные корпоративные структуры: сущность и состав. Пик интереса, как научного, так и со стороны государства и общества, к проблеме институциональной интеграции хозяйственных структур пришелся на середину 90-х годов. В это время были разработаны и приняты наиболее значимые для эффективного становления этой формы организации крупного бизнеса нормативные и правовые акты [3, с. 185].

К концу 90-х — началу 2000-х годов заимствованный из практики западных стран термин «корпорация» получил большое распространение и в России, начиная от активного использования этого понятия в бытовом языке, бизнес-сленге

и заканчивая наукой. Однако если в первых двух случаях трактовка этого понятия была достаточно произвольна, то в науке с ее строгим подходом к формированию понятийного аппарата такой «вольный» подход был недопустим. Имевшиеся попытки научного определения термина «корпорация» [4–6] и производных от него понятий («корпоративное управление», «корпоративная культура», «корпоративная стратегия» и др.) натолкнулись, прежде всего, на отсутствие в российском законодательстве определения этого понятия как правовой категории⁴.

Сказанное породило активную дискуссию специалистов в области гражданского и предпринимательского права о правовой форме корпорации, ее сущности и содержании, нашедшей свое отражение в ряде научных статей [7–9]. Не вдаваясь подробно в терминологический дискурс юристов (это не входит в наши задачи), примем за основу следующее утверждение: «Под корпорацией понимается юридическое лицо или объединение юридических лиц, имеющих различный организационно-правовой статус и многообразную степень оперативно-хозяйственной независимости, осуществляющих скоординированные и согласованные организационно-экономические отношения в целях производства продукции или иной хозяйственной деятельности» [10, с. 10–12].

Это определение, данное в свое время сотрудниками ЦЭМИ РАН, может быть использовано нами как отправная точка при формировании перечня основных признаков интегрированных корпораций. Во-первых, по своей сущности интегрированные корпорации представляют собой (наряду с хозяйственными товариществами и обществами) один из ключевых видов организационно-экономической деятельности предприятий; во-вторых, по своему содержанию корпоративные структуры — это объединения юридических лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность; в-третьих, предпринимательская деятельность интегрированных корпораций базируется на долевой собственности (холдинги, холдинг-корпорации) либо на договорных (контрактных) отношениях (хозяйственные ассоциации, хозяйственные союзы, кластеры, консорциумы и т. п.), наконец, в-четвертых, как и для всех корпораций, для корпоративной интеграции характерно сосредоточение функций управления в руках работающих по найму управляющих⁵ [13–15].

Нетрудно заметить, что приведенный нами перечень ключевых характеристик интегрированных корпоративных структур тесно коррелирует с имеющим широкое распространение их определением: «под интегрированной корпоративной структурой понимается группа юридически или хозяйственно самостоятельных предприятий (организаций), ведущих совместную деятельность на основе консолидации активов или договорных (контрактных) отношений для достижения общих целей» (цит. по [2, с. 58]). При этом мы не ставили своей целью дать исчерпывающий перечень организационно-хозяйственных форм интегрированных корпоративных структур, рассмотреть их классификации по различным основаниям, возможные организационно-экономические формы. Этим вопросам посвящен целый ряд научных статей [16–18].

Подытоживая краткий синопсис основных понятий исследования, акцентируем внимание читателей на том, что согласно нашим представлениям, интегрированные корпоративные структуры являются значимым и влиятельным элементом корпоративного сектора региональной экономики, о чем свидетельствуют и многочисленные научные публикации [19–21].

С позиции нашего исследования основной интерес представляют холдинги как наиболее представительная группа интегрированных корпоративных структур на основе участия в долевой собственности, а также не получившие должного отражения и теоретического осмысления в отечественной экономической литературе, так называемые «контрактные группы», в основе функционирования которых лежат долгосрочные связи между ее участниками, связанными производственной кооперацией.

Основные результаты анализа. *Общая характеристика организаций.* Предприятия, входящие в состав ИКС, представлены в выборке исследования в незначительной степени: на их долю приходится порядка 6,2% всего ее объема. По своему размеру по сравнению с предприятиями, входящими в группу неинтегрированных организаций, они заметно больше: каждое третье — с численностью работников свыше 250 человек, в то время как в неинтегрированных организациях их менее 10%. Сказанное не исключает наличия в производственных объединениях небольших предприятий с численностью до 100 человек, но их удельный вес в 2 раза меньше (табл. 1).

⁴ Исключением является понятие «государственная корпорация», упоминание которого имело место в Федеральном законе от 12 января 1996 г. № 7 ФЗ «О некоммерческих организациях».

⁵ В научной литературе интегрированные корпоративные структуры зачастую обозначают как корпорации в широком смысле слова в отличие от акционерных обществ — корпораций в узком смысле слова [11, с. 34]. Детально различия между интегрированными корпорациями и акционерными обществами, и товариществами даны в работе Е. В. Орюпина [12, с. 84–86].

Таблица 1

**Распределение организаций, попавших в выборку, по численности работников,
% к общей численности ответивших в группе**

Численность работников, чел.	Вид организации	Неинтегрированные	Интегрированные на основе:	
			участия в долевой собственности	договора о сотрудничестве
1. Более 250		8	32	33
2. От 101 до 250		15	32	20
3. До 100		77	36	47
Итого		100	100	100

Источник: составлено авторами.

Интегрированные организации представлены во всех видах экономической деятельности, однако наибольший их удельный вес (более 50%) приходится на обрабатывающие производства.

Свыше половины обследованных интегрированных корпоративных структур размещены в Алтайском крае. Остальные ИКС имеют межрегиональный характер, при котором головная организация находится в других регионах России, преимущественно в европейской части. При этом в территориально близких регионах Сибирского и Дальневосточного федеральных округов размещено всего порядка 6% головных организаций ИКС. За пределами России головных организаций интегрированных предприятий, дислоцированных в Алтайском крае, нет.

Наконец, интегрированные предприятия по сравнению с неинтегрированными, как следует из опроса, имеют по выпускаемой номенклатуре товаров более сильные конкурентные позиции. На долю интегрированных организаций приходится четвертая часть всех ответов о сильных конкурентных позициях на международном рынке, что более чем в 4 раза превышает их удельный вес в выборке исследования.

Характеристика экономического положения и деятельности интегрированных организаций в условиях санкций. Оценивая ситуацию в Алтайском крае, отметим, что в целом воздействие санкционных ограничений на его экономику ощущалось заметно меньше, чем на экономику России. Такая ситуация была обусловлена отраслевой спецификой регионообразующих предприятий края (высокой долей организаций сельского хозяйства и сельхозпереработки, а также обрабатывающих производств), слабой включенностью организаций в глобальный рынок, наличием целого набора практик выживания, выработанных в период трансформационного кризиса, который в крае протекал с особой остротой. При этом, как и следовало ожидать, интегрированные организации по сравнению с неинтегрированными подверглись

большому санкционному давлению, а их экономические связи — большей постсанкционной трансформации (по оценкам наших респондентов примерно в 1,5 раза).

Результаты исследования продемонстрировали, на первый взгляд, нелогичную картину соотношения глубины и содержания проблем функционирования интегрированных и неинтегрированных организаций производственной сферы Алтайского края в условиях санкций и ожидаемых рисков. Мы можем с полным основанием утверждать, что, по крайней мере, доминирующие проблемы в рассмотренных группах организаций в главных своих чертах совпадают. По мнению экспертов, работающих как в интегрированных, так и неинтегрированных структурах, лидирующие позиции в рейтинге проблем занимают рост цен на оборудование, сырье, материалы и комплектующие (порядка 70–80% опрошенных) и переход поставщиков на стопроцентную предоплату (35–50% опрошенных). Во всех анализируемых группах организаций значительное число респондентов (более 30%) выделили такие проблемы как задержки в платежах за поставленную продукцию и выполненные работы; сложности с покупкой ремкомплектов, оснастки, инструментов; рост стоимости обслуживания кредитов; приостановка поставок сырья, материалов, комплектующих.

Иная ситуация по сравнению с оценкой «проблемного поля» была выявлена при анализе реальных и ожидаемых постсанкционных рисков. Их острота и степень распространенности в интегрированных и неинтегрированных организациях существенно разнятся, за исключением доминирующего для всех выделенных организаций риска роста затрат на производство в связи с удорожанием ресурсов. На эту угрозу указало более 80% опрошенных. Значительную распространенность в оценках респондентов, занятых в интегрированных и неинтегрированных организациях (от 25% и выше), получили риски: сокращение спроса и снижение объемов выпуска продукции

(работ, услуг); непоставка нового оборудования и увеличение сроков поставок продукции; снижение инвестиционной активности и темпов технического перевооружения. Риски неполучения платы за поставленную продукцию, снижения заработной платы и сокращения кадров отметили от 5 до 17% опрошенных. Последние две группы угроз характеризуются наибольшей дифференцирующей силой (по отдельным позициям межгрупповой разрыв достигал четырех раз).

Пытаясь приспособиться к новым условиям, изучаемые организации использовали различные модели поведения. Повышенную активность они

проявляли в поиске новых партнеров⁶ и способов удешевления потребляемых ресурсов (более половины опрошенных). Значительное распространение получили такие адаптационные действия как повышение цен на выпускаемую продукцию (в большей степени в неинтегрированных организациях). За поддержкой в региональные и федеральные органы власти предприятия обращались гораздо реже (11–27%). К пассивным мерам адаптации, в частности, сокращению работников и приостановке обязательных платежей, намерены были прибегнуть менее 4% опрошенных (табл. 2).

Таблица 2

Реакция интегрированных и неинтегрированных организаций на введение экономических санкций, % к общей численности опрошенных в группе

Действия	Организации		Интегрированная на основе:			
	Неинтегрированные		участия в долевой собственности		договора о сотрудничестве	
	% ответов	ранг	% ответов	ранг	% ответов	ранг
Ищем способы удешевления потребляемых ресурсов	53	1	57	2	54	2
Ищем новых партнеров	50	2	68	1	60	1
Вынуждены поднимать цены на продукцию	46	3	32	3	43	3
Обращаемся в региональные и федеральные органы власти	11	4	13	4	27	4
Планируем сокращение работников	4	5	1	6	3	5
Намерены принять решение о приостановке обязательных платежей	3	6	2	5	1	6

Источник: составлено авторами.

Распределение доминирующих постсанкционных проблем, рисков и действий по остроте и степени распространенности в интегрированных организациях во многом совпадает с их распределением во всей выборочной совокупности предприятий [2, с. 137–141].

Руководители интегрированных организаций более оптимистично оценивали будущее своих компаний, примерно половина респондентов надеялись на их сохранение и дальнейшее развитие, тогда как среди руководителей неинтегрированных организаций таковых была только треть. Среди первых заметно меньше и неопределившихся в оценках перспектив своих предприятий. Во всех изучаемых группах компаний руководителей, считающих, что «будущего у их организации нет» — менее 3%.

Ряд российских и зарубежных исследователей утверждают, что со временем негативные эффекты

санкций накапливаются и деформации в экономике усиливаются [22–24]. Однако в различных организациях, расположенных в разных регионах страны, ситуация не столь однозначна. Многие из них, в том числе организации, входящие в состав ИКС, продолжают демонстрировать уникальные адаптивные способности, наращивать объемы выпуска традиционной для них продукции и открывать новые производства. Большинство таких предприятий расположено в индустриальных, научно-технологических центрах страны. Но есть передовые организации и в периферийном Алтайском крае. К примеру, ООО «Сибэнергомаш-БКЗ» (входит в АО «Группа компаний «ЕКС»); АО «Барнаульский ВРЗ» (группа компаний Талтэк); АО «БМК «Меланжист Алтай»» (БМК Групп) и др. Об успешной работе предприятий обрабатывающей промышленности в регионе в условиях санкций свидетельствуют и данные статистики⁷.

⁶ Специфика экономического поведения интегрированных и неинтегрированных организаций по поиску партнеров более подробно будет описана ниже.

⁷ Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Р32 Стат. сб. / Росстат. М., 2024. С. 25–27. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2025: Р32 Стат. сб. / Росстат. М., 2025. С. 26–27.

Таблица 3

**Оценка степени включенности интегрированных и неинтегрированных организаций
в производственную кооперацию, % к общей численности ответивших в группе**

Вид организации Степень включенности в кооперацию	Неинтегри- рованные	Интегрированные на основе:	
		участия в долевой собственности	договора о сотруд- ничестве
1. Организация характеризуется устоявшимися длительными производственными кооперационными связями	6,0	34,0	27,0
2. Вступает в производственные кооперационные связи по мере необходимости	7,0	17,0	20,0
3. Намерение встроиться в производственную кооперационную цепочку имеется	3,0	3,0	13,0
4. Не испытывает необходимости в налаживании и встраивании в производственные кооперационные связи	84,0	46,0	40,0
Итого	100	100	100

Источник: составлено авторами.

По мнению экспертов, сегодня большие барьеры для устойчивого развития их компаний создают не санкции, а кадровый дефицит и не всегда адекватные меры экономической политики, особенно ее финансовой составляющей.

Оценка масштаба и интенсивности кооперационных связей интегрированных организаций⁸. Результаты исследования, изложенные в таблице 3, наглядно подтверждают высказанную нами ранее гипотезу о значительно более активной кооперационной деятельности интегрированных организаций по сравнению с неинтегрированными (табл. 3).

Как следует из таблицы 3, на длительной основе выстраивают свои кооперационные отношения каждое третье интегрированное предприятие на долевой основе и каждое пятое контрактное предприятие. Это существенно больше по сравнению с масштабом кооперации неинтегрированных организаций: если среди интегрированных органи-

заций каждая вторая включена в производственную кооперацию, то в группе неинтегрированных компаний — только каждое пятнадцатое предприятие. При этом нельзя не отметить, что 45% интегрированных организаций не испытывает необходимости в налаживании производственных кооперационных связей (для сравнения: в неинтегрированных организациях — 87%).

Мотивы нежелания выстраивать производственные цепочки обусловлены двумя основными причинами: 1) отсутствует потребность в привлечении специализированных организаций и 2) выпуск несложной продукции, не требующий особых технологий и высокой квалификации. Отметим, что для интегрированных и неинтегрированных организаций обе эти группы причин являются доминирующими, но интенсивность их упоминания представителями неинтегрированных организаций существенно выше.

Таблица 4

**Оценка респондентами включенности организации в различные виды кооперационных связей,
% к общей численности ответивших в группе**

Вид организации Вид кооперационных связей	Неинтегриро- ванные	Интегрированная на основе:	
		участие в долевой собственности	договора о сотрудничестве
Внутрирегиональные	87	74	69
Межрегиональные	41	66	54
Международные	10	16	8

Источник: составлено авторами.

Примечание. Сумма ответов может превышать 100% в силу того, что респонденты могли указывать все существующие кооперационные связи.

⁸ Различия в методологии и методике исследования кооперационных связей не дают, к сожалению, возможности корректного сравнения масштабов кооперации в различных регионах России. Это касается даже исследования омских коллег, работающих с нами по одной научно-исследовательской теме [17, с. 229].

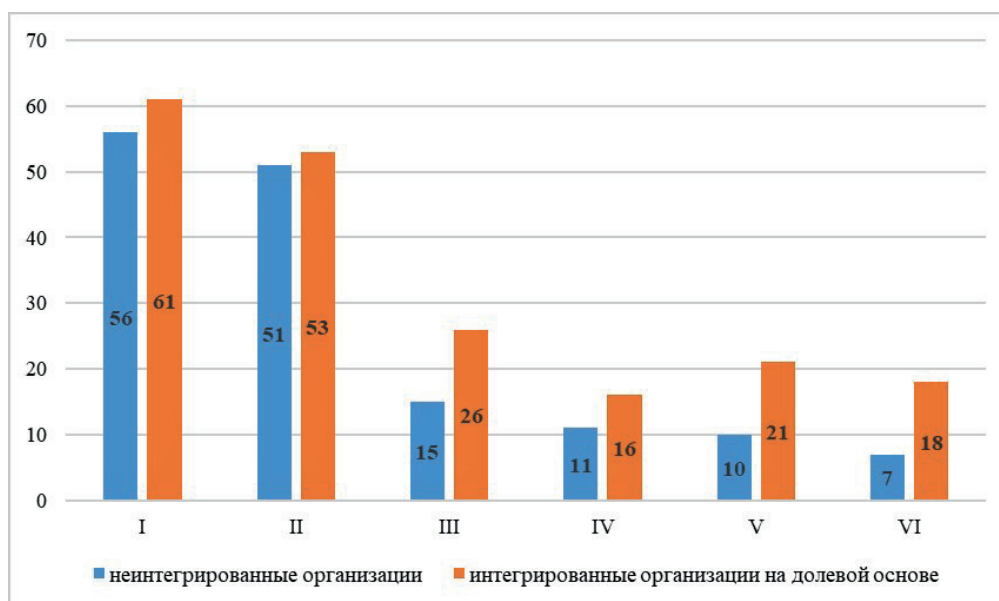
Сравнительно большой масштаб кооперации интегрированных предприятий сочетается с ее высокой интенсивностью. Согласно результатам наших исследований, удельный вес продукции (работ, услуг), произведенных в рамках кооперации в размере свыше 20 и 50% соответственно, в 3 и 4 раза выше на интегрированных предприятиях по сравнению с неинтегрированными предприятиями. Картина различий в кооперационной деятельности интегрированных и неинтегрированных организаций — юридических лиц, как уже отмечалось, будет неполной, если не будут учтены пространственные аспекты кооперации (табл. 4).

Таблица 4 раскрывает пространственные аспекты кооперационных отношений предприятий. Очевидно, что все три рассматриваемых типа организаций выстраивают свои связи по совместному производству продукции с предприятиями Алтайского края. Вместе с тем очевиден примат интегрированных организаций (прежде всего за счет более высокой конкурентоспособности выпускае-

мой продукции) на межрегиональных и международном рынках.

В заключение фрагмента, посвященного оценке масштабов и интенсивности кооперации ИКС, оценим потенциал расширения участия интегрированных предприятий в кооперационных связях. На долю таких предприятий приходится всего 3–4% обследованных организаций. Мотивы предстоящего участия в кооперации интегрированных и неинтегрированных структур в целом схожи. В числе доминирующих мотивов: 1) расширение за счет кооперации номенклатуры выпускаемой продукции; 2) решение проблемы дозагрузки мощностей и снижения простоев оборудования; 3) переход на выпуск более сложной и многокомпонентной продукции, имеющей несколько переделов.

Выявление характера кооперации интегрированных организаций. Предмет кооперационного сотрудничества интегрированных и неинтегрированных структур во многом схож (рис. 2).



Примечание. I — поставки полуфабрикатов и прочих комплектующих; II — поставки оборудования и технологий; III — сервисное обслуживание; IV — подготовка кадров и использование рабочей силы; V — разработка строительных проектов и организация тендеров на сооружение объектов; VI — научно-техническая информация.

Рис. 2. Предмет кооперационно-производственных связей организаций, % к числу опрошенных в соответствующей группе. Источник: составлено авторами

Заметные различия в кооперационно-производственных связях интегрированных и неинтегрированных организаций имеют место в части сервисного обслуживания (разработки программного обеспечения, оказания маркетинговых услуг, разработки строительных проектов и организации тендеров на сооружение объектов и, в особенности, предоставления научно-технической информации, включая опытно-конструкторские и про-

ектные работы). В этом нашел свое проявление более высокий уровень технико-технологического развития ИКС.

Общее представление об основных формах кооперации дает таблица 5. Наиболее распространены три известные формы: субконтрактинг, аутсорсинг и лизинг. При этом две последние формы в большей мере присущи ИКС.

Таблица 5

Характеристика конкретных форм кооперации в интегрированных и неинтегрированных организациях, % к общей численности ответивших в группе

Формы кооперации \ Вид организации	Неинтегрированные	Интегрированные на основе:	
		участие в долевой собственности	договора о сотрудничестве
1. Организация производства, базирующаяся на разделении труда между заказчиком и поставщиком (субконтрактинг)	41	47	54
2. Использование в производственном процессе возможностей и ресурсов сторонних организаций (аутсорсинг)	27	42	62
3. Осуществление деятельности под товарным знаком франчайзера, и использованием его репутации и имиджа (франчайзинг)	2	8	-
4. Передача основных средств в аренду с последующим выкупом (лизинг)	9	16	-
5. Предоставление рабочей силы на определенное время (аутсафтинг)	2	8	8
6. Совместная подготовка кадров	4	8	15

Источник: составлено авторами.

Примечание. В таблице не указаны прочие формы кооперации, составляющие незначительную долю в их структуре.

Анализ деятельности интегрированных предприятий по поиску партнеров. Отметим сразу, что подавляющее большинство организаций, представленных в выборке, нашли партнеров по совместному производству самостоятельно. При этом значительных различий между рассматриваемыми типами организаций не выявлено, за исключением того момента, что интегрированные организации в большей мере по сравнению с неинтегрированными нашли партнеров за пределами края. В числе основных причин, побудивших искать партнеров за пределами Алтайского края, отсутствие в регионе подходящих контрагентов для совместного изготовления продукции, а также и то, что партнеры из другого региона лучше знакомы с рынками сбыта, особенностями реализации продукции и деловым климатом в их регионе.

Что же касается партнеров — малых организаций, то здесь наблюдается заметно большая активность интегрированных предприятий по сравнению с неинтегрированными. По примерным оценкам, в каждой третьей интегрированной организации в кооперационной цепочке имеются малые предприятия (для сравнения: в неинтегрированных организациях — в каждой десятой). В числе основных причин отсутствия малых предприятий в технологической цепочке упоминаются две: 1) нет производственной необходимости; 2) нет малых предприятий, отвечающих требованиям технологического процесса.

Анализ факторов-детерминант и систематизация предложений респондентов по улучшению кооперационного климата в регионе. Существен-

ных различий в ответах респондентов, работающих в интегрированных и неинтегрированных организациях, здесь не выявлено. С учетом сказанного выделим и проранжируем ключевые причины, тормозящие развитие производственной кооперации в Алтайском крае: дефицит кадров и недостаточный уровень квалификации работников предприятий-партнеров (отметили свыше половины всех опрошенных); ограниченные финансовые ресурсы (около 50%); невысокая конкурентоспособность выпускаемой продукции и используемых технологий (порядка 40% всех опрошенных); повышенные риски, связанные с кооперацией (около 30%); наконец, отсутствие региональной базы данных о кооперационных возможностях организаций (25%).

Напротив, вопрос об условиях дальнейшего развития кооперационных связей в Алтайском крае породил в целом заметно разные ответы со стороны интегрированных и неинтегрированных организаций (табл. 6).

В завершение анализа раскроем ключевые меры, которые, по мнению опрошенных, должно предпринять правительство Алтайского края для поддержки и развития внутрирегиональной и межрегиональной кооперации:

- разработать территориальную и/или отраслевые программы развития кооперации в крае по примеру ряда регионов;
- включить мероприятия по производственной кооперации в программы социально-экономического развития территорий и отраслевые программы развития;

Таблица 6

**Ключевые условия развития кооперационно-производственных связей в Алтайском крае,
% ко всем ответившим в группе**

Условия развития кооперации	Организации	
	интегрированные	неинтегрированные
Необходимость ускорения процессов импортозамещения в условиях усиливающихся санкционных ограничений	55	53
Размещение в регионе крупных производств, в том числе локализация отечественных и зарубежных компаний, имеющих потенциал взаимодействия со средними и малыми предприятиями	55	39
Реализация в регионе крупных проектов, ориентированных на производство новой продукции и имеющих инновационный характер, предполагающих вовлеченность в производственный процесс широкого круга партнеров	38	35
Формирование технологически связанных систем, локальных комплексов, взаимосвязанных производств	34	19
Выпуск организациями региона сложной продукции, предполагающий множество переделов и участие различных партнеров	30	13

Источник: составлено авторами.

- сформировать каталог региональных организаций с информацией о выпускаемой продукции и потребностях в товарах, работах, услугах;
- активизировать работу по заключению соглашений о сотрудничестве с крупными российскими монополиями;
- инициировать межотраслевые (картельные) соглашения о сотрудничестве между организациями, связанными между собой по технологической цепочке и др.

Краткие выводы.

1. Организации Алтайского края, входящие в состав интегрированных корпоративных структур, характеризуются рядом специфических черт, в числе которых больший по сравнению с неинтегрированными организациями размер, более высокий уровень технико-технологического развития и конкурентоспособности.

2. Последствия введения санкций в большей степени сказались на экономическом положении производственных интегрированных структур (по сравнению с неинтегрированными хозяйственными структурами), что послужило одной из ключевых детерминант активного развития их кооперационно-производственных связей.

3. Масштабы и интенсивность кооперации интегрированных организаций существенно выше по сравнению с неинтегрированными. В пространственные кооперационные цепочки включена каждая вторая интегрированная и только каждая пятнадцатая неинтегрированная организация.

4. Потенциал развития кооперации предприятий производственной сферы региона невысок: намерены включиться в кооперацию порядка 3% обследованных организаций и каждая вторая интегрированная организация не испытывает необходимости в расширении кооперационных связей.

5. Доминирующим предметом кооперационно-производственных связей обследованных предприятий являются поставки полуфабрикатов и прочих комплектующих, а также оборудования и технологий. Интегрированные организации по сравнению с неинтегрированными активнее взаимодействуют в сферах обучения и использования рабочей силы, сервисного обслуживания, проектной и научно-технологической деятельности.

6. Наибольшее распространение среди обследованных организаций получили такие формы кооперационно-производственных связей как субконтрактинг, аутсорсинг и лизинг. Другие формы интеграции, как, к примеру, франчайзинг и аутстаффинг, используются в заметно меньшей мере. При этом наблюдается более высокая интенсивность использования всех без исключения кооперационных форм интегрированными организациями по сравнению с неинтегрированными.

7. Отличительной чертой выстраивания кооперационных цепочек интегрированными организациями является поиск партнеров за пределами края. Отчасти это объясняется месторасположением головных организаций, отсутствием в крае подходящих партнеров по субконтрактингу и большими возможностями контрагентов по сбыту продукции.

8. Интегрированные организации гораздо чаще по сравнению с неинтегрированными включают в свои кооперационные цепочки малые предприятия (соответственно, в каждой третьей и в каждой десятой организации). Основными причинами невключения малых предприятий в кооперацию является отсутствие производственной необходимости и их низкий уровень технико-технологического развития.

9. Для дальнейшего развития кооперационных связей в регионе руководители и специалисты интегрированных и неинтегрированных организа-

ций считают необходимым: размещение в регионе крупных предприятий с большим кооперационным потенциалом; реализацию крупных проектов по производству инновационной продукции

и ускоренное развитие процессов импортозамещения; выпуск сложной продукции и формирование локальных комплексов взаимосвязанных производств.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Механизмы и результаты включенности экономики Алтайского края в пространственную интеграцию: в 2-х т. Т. 1 / под ред. А. Я. Троцкого. Новосибирск, 2025. 450 с.
2. Механизмы и результаты включенности экономики Алтайского края в пространственную интеграцию: в 2-х т. Т. 2 / под ред. А. Я. Троцкого. Новосибирск, 2025. 294 с.
3. Омарова З. К. Корпоративная интеграция промышленных предприятий как фактор социальной стабильности в регионе // Вопросы структуризации экономики. 2008. № 2. С. 185–187.
4. Вальтер А. О понятии «Корпорация» // Austrian Journal of Humanities and Social Sciences. 2015. № 9–10. С. 47–49.
5. Грицай Н. В. Понятие и сущность корпорации // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Право. 2015. № 1–2 (17). С. 20–23.
6. Тиболт И. В. К вопросу о корпорации // ИВД. 2014. № 1. С. 1–17.
7. Голикова Ю. А. Корпорации России: состояние и перспективы развития // Российское предпринимательство. 2011. № 5–1. С. 46–51.
8. Житов С. А. К понятию корпорации // Сибирский юридический вестник. 2007. № 2. С. 59–62.
9. Лазарев В. В., Потапов В. А. Правовая основа деятельности корпораций в Российской Федерации // Внешнеторговое право. 2006. № 1. С. 47–53.
10. Проблемы формирования национальной модели корпоративного управления в России // Стратегическое планирование и развитие предприятий. Секция 3. Материалы восьмого Всероссийского симпозиума. Москва, 10–11 апреля 2007 г. М., 2007. С. 10–12.
11. Винслав Ю., Дементьев В., Мелентьев А., Якутин Ю. Развитие интегрированных корпоративных структур в России // Российский экономический журнал. 1998. № 11–12. С. 27–41.
12. Орюпин Е. В. Сущность корпорации // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2005. № 2. С. 83–89.
13. Алексеева Ю. В. Проблемы интегрированных корпоративных структур в Российской Федерации // ГИАБ. 2011. № 33. С. 57–66.
14. Голышев И. Д., Карян Ю. С. Организационные структуры интегрированных корпоративных объединений // Теория и практика современной науки. 2016. № 11 (17). С. 203–207.
15. Шмакова Н. Н. Интегрированные корпоративные структуры в экономике Российской Федерации // Научные исследования XXI века. 2020. № 4 (6). С. 79–97.
16. Баушев С. В., Бабкин А. В., Волокитина И. Н., Галеев Э. Е. Формирование интегрированных корпоративных структур в оборонно-промышленном комплексе России в условиях глобальных вызовов // π-Economy. 2025. Т. 18. № 2. С. 134–149.
17. Миллер М. А. Вертикально интегрированные структуры в формировании кооперационных связей в промышленности Омской области // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2024. Т. 18. № 4. С. 226–234.
18. Русинова Д. Д. Системная типизация корпоративных объединений по признакам отношений собственности и сетевой топологии // Russian Economic Bulletin. 2022. Т. 5. № 3. С. 189–192.
19. Керашев А. А., Мокрушин А. А. Потенциал корпоративной интеграции в развитии межотраслевого взаимодействия в АПК России // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2015. № 2 (160). С. 170–178.
20. Наймушин В. Г. О роли интегрированных корпоративных структур в развитии экономики России // Пространство экономики. 2006. № 3. С. 90–93.
21. Никитенко В. К. Задачи, стоящие перед социализирующимися интегрированными корпоративными структурами в России // Вестник науки и образования. 2018. № 5 (41). С. 71–73.
22. Кнобель А. Ю., Багдасарян К. М., Лощенкова А. Н., Прока К. А. Санкции: всерьез и надолго. М., 2019. С. 152–162.
23. Смородинская Н. В., Катуков Д. Д. Российский санкционный кризис: концептуальные аспекты // ЭКО. 2023. № 12 (594). С. 8–29.
24. Chowdhry S., Hinz J., Kamin K., Wanner J. Brothers in arms: The value of coalitions in sanctions regimes. Kiel Working Papers. 2022. № 2234. URL: https://julianhinz.com/research/sanctions_coalitions/sanctions_coalitions.pdf/ (дата обращения: 05.03.2026).

REFERENCES

1. Mechanisms and results of the inclusion of the economy of the Altai Territory in spatial integration: in 2 volumes, vol. 1 / edited by A. Ya. Trotskovsky. Novosibirsk, 2025. 450 p.
2. Mechanisms and results of the inclusion of the economy of the Altai Territory in spatial integration: in 2 volumes, vol. 2 / edited by A. Ya. Trotskovsky. Novosibirsk, 2025. 294 p.
3. Omarova Z.K. Corporate integration of industrial enterprises as a factor of social stability in the region. *Issues of economic structuring*. 2008. No. 2. Pp. 185–187.
4. Walter A. On the concept of “Corporation”. *Austrian Journal of Humanities and Social Sciences*. 2015. No. 9–10. Pp. 47–49.
5. Gritsai N.V. The concept and essence of the corporation. *Bulletin of the Samara Humanitarian Academy. Series: Law*. 2015. No. 1–2 (17). Pp. 20–23.
6. Tibault I. V. On the issue of the corporation. *IVD*. 2014. No. 1. Pp. 1–17.
7. Golikova Yu. A. Corporations of Russia: state and prospects of development. *Russian entrepreneurship*. 2011. No. 5–1. Pp. 46–51.
8. Zhitov S. A. Towards the concept of a corporation. *Siberian Law Bulletin*. 2007. No. 2. Pp. 59–62.
9. Lazarev V. V., Potapov V. A. The legal basis of corporations in the Russian Federation. *Foreign trade law*. 2006. No. 1. Pp. 47–53.
10. Problems of forming a national corporate governance model in Russia. Strategic planning and enterprise development. Section 3. Proceedings of the eighth All-Russian Symposium. Moscow, April 10–11, 2007. Moscow, 2007. Pp. 10–12.
11. Vinislav Yu., Dementyev V., Melentyev A., Yakutin Y. Development of integrated corporate structures in Russia. *Russian Economic Journal*. 1998. No. 11–12. Pp. 27–41.
12. Oryupin E. V. The essence of the corporation. *Bulletin of the VSU. Series: Economics and Management*. 2005. No. 2. Pp. 83–89.
13. Alekseeva Yu. V. Problems of integrated corporate structures in the Russian Federation. *GIAB*. 2011. No. S3. Pp. 57–66.
14. Golyshev I. D., Karyan Yu. S. Organizational structures of integrated corporate associations. Theory and practice of modern science. 2016. No. 11 (17). Pp. 203–207.
15. Shmakova N. N. Integrated corporate structures in the economy of the Russian Federation. *Scientific research of the XXI century*. 2020. No. 4 (6). Pp. 79–97.
16. Baushev S. V., Babkin A. V., Volokitina I. N., Galeev E. E. Formation of integrated corporate structures in the Russian military-industrial complex in the context of global challenges. *π-Economy*. 2025. Vol. 18. No. 2. Pp. 134–149.
17. Miller M. A. Vertically integrated structures in the formation of cooperative relations in the industry of the Omsk region. *Science of man: humanitarian research*. 2024. Vol. 18. No. 4. Pp. 226–234.
18. Rusinova D. D. System typification of corporate associations based on ownership relations and network topology. *Russian Economic Bulletin*. 2022. Vol. 5. No. 3. Pp. 189–192.
19. Kerashev A. A., Mokrushin A. A. The potential of corporate integration in the development of intersectoral cooperation in the Russian agro-industrial complex. *Bulletin of the Adygea State University. Series 5: Economics*. 2015. No. 2 (160). Pp. 170–178.
20. Naimushin V. G. On the role of integrated corporate structures in the development of the Russian economy. *Space of Economics*. 2006. No. 3. Pp. 90–93.
21. Nikitenko V. K. The tasks facing the socializing integrated corporate structures in Russia. *Bulletin of Science and Education*. 2018. No. 5 (41). Pp. 71–73.
22. Knobel A. Yu., Bagdasaryan K. M., Loshchenkova A. N., Proka K. A. Sanctions: seriously and for a long time. Moscow, 2019. Pp. 152–162.
23. Smorodinskaya N. V., Katukov D. D. The Russian sanctions crisis: conceptual aspects. *ECO*. 2023. No. 12 (594). Pp. 8–29.
24. Chowdhry S., Hinz J., Kamin K., Wanner J. Brothers in arms: The value of coalitions in sanctions regimes. *Kiel Working Papers*. 2022. No. 2234. URL: https://julianhinz.com/research/sanctions_coalitions/sanctions_coalitions.pdf/ (date of access: 05.03.2026).

Поступила в редакцию: 10.03.2026.

Принята к печати: 14.07.2026.

УДК 338.1:334.7
DOI 10.14258/epb202653

БИЗНЕС-ШЕРИНГ КАК ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ДЕКАРБОНИЗАЦИИ И ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ

О. П. Черникова

Сибирский государственный индустриальный университет (Новокузнецк, Россия)

В основе современной экономической парадигмы циркулярной экономики сформировался принципиально новый источник роста: не экстенсивное наращивание добычи и потребления, а синергетический эффект интенсификации использования ресурсов, уже находящихся в хозяйственном обороте. Экономическим механизмом реализации этого подхода выступает модель совместного потребления (шеринг), которая трансформирует сам объект деловых отношений — от владения активом к доступу к его полезности. Это позволяет многократно переносить первоначальные ресурсные и экологические издержки на создание продукта, что напрямую ведет к снижению давления на первичные ресурсы, минимизации отходов и существенному сокращению углеродного следа производственно-потребительских цепочек.

Российский рынок, реагируя на глобальные тренды устойчивого развития и ускоряющуюся цифровизацию всех секторов, демонстрирует стремительное освоение этой модели. Объем шеринг-экономики в РФ преодолел планку 1 трлн рублей, что свидетельствует о формировании структурного элемента новой, более гибкой и ресурсоэффективной экономической системы, обеспечивающей бенефитами конечных пользователей. При этом одним из мировых трендов развития экономики совместного пользования является переход модели шеринга в бизнес-сегмент.

В рамках исследования проведен сравнительный анализ экономики совместного потребления и бизнес-шеринга, выявлены их ключевые характеристики и вклад в декарбонизацию различных сфер деятельности, определены ресурсы и уровни обмена компаний активами, систематизирован практический опыт шеринг-взаимодействия отечественного и зарубежного бизнеса, идентифицированы преимущества и риски инновационной цифровой модели, разработаны рекомендации по ее использованию.

Материалы работы будут полезны менеджменту компаний, разработчикам корпоративных стратегий, специалистам по управлению проектами.

Ключевые слова: бизнес-шеринг, экономика совместного потребления, декарбонизация, цифровая платформа, низкоуглеродное развитие.

BUSINESS SHARING AS AN ECONOMIC MECHANISM FOR DECARBONIZATION AND DIGITAL TRANSFORMATION OF THE REAL SECTOR OF THE ECONOMY

O. P. Chernikova

Siberian State Industrial University (Novokuznetsk, Russia)

A fundamentally new source of growth has emerged at the core of the modern economic paradigm of the circular economy: not the extensive expansion of production and consumption, but the synergistic effect of intensifying the use of resources already in economic circulation. The economic mechanism for implementing this approach is the collaborative consumption (sharing) model, which transforms the very object of business relations — from ownership of an asset to access to its utility. This allows for the multiple transfer of initial resource and environmental costs to the creation of a product, directly leading to reduced pressure on primary resources, waste minimization, and a significant reduction in the carbon footprint of production and consumption chains.

The Russian market, responding to global trends in sustainable development and the accelerating digitalization of all sectors, is rapidly embracing this model. The volume of the sharing economy in Russia has surpassed 1 trillion rubles, demonstrating the emergence of a structural element of a new, more flexible and resource-efficient

economic system that benefits end users. One of the global trends in the development of the sharing economy is the transition of the sharing model to the business segment.

This study provides a comparative analysis of the sharing economy and business sharing, identifies their key characteristics and their contribution to the decarbonization of various industries, identifies resources and levels of asset exchange between companies, systematizes practical experience of sharing interactions between domestic and international businesses, identifies the advantages and risks of this innovative digital model, and develops recommendations for its use.

These materials will be useful for company management, corporate strategy developers, and project management specialists.

Keywords: business sharing, sharing economy, decarbonization, digital platform, low-carbon development.

Введение. Экспертные оценки вскрывают характерную для крупного российского бизнеса проблему неэффективной капитализации: от 3% до 15% и более активов на балансах компаний фактически выведены из хозяйственного оборота. Это формирует устойчивую потребность в системной реактивации данных ресурсов как для повышения рентабельности, так и для общего оздоровления экономической структуры [1].

Международная повестка, конкретизированная в Цели устойчивого развития ООН № 12, определила в качестве одного из приоритетов переход

к ресурсосберегающим моделям с минимальным образованием отходов. Имплементация этих принципов на национальном уровне началась в Российской Федерации в 2022 году с инициирования федерального проекта «Экономика замкнутого цикла» (рис. 1), который представляет собой институциональную рамку для соответствующей трансформации. Его цель — создание в стране регенеративной экономической системы, в которой использование ресурсов становится продолжительным с извлечением максимальной ценности, после чего они восстанавливаются и повторно используются для производства новых товаров и услуг.



Рис. 1. Направления деятельности федерального проекта «Экономика замкнутого цикла»

«Экономика совместного потребления» в настоящее время не имеет общепринятого определения. Зарубежные исследователи используют два термина — sharing economy (шеринговая экономика) и collaborative consumption (совместное потребление) [2]. В трудах отечественных авторов понятия синонимичны. Термин «совместное потребление» появился в конце 1970-х годов. Это бизнес-модель,

предусматривающая постоянное взаимодействие партнеров, получающих коллективный временный доступ к товарам, вместо их приобретения в собственность [3]. Термин «шеринговая экономика» появился в период экономического кризиса 2008 г. По стандарту ISO 42500:2021 основой шеринга является бизнес-модель, в которой цифровые платформы выступают посредниками транзакций между по-

ставщиками и потребителями, обменивающимися продукцией или активами. Сопоставительный ана-

лиз «экономики совместного потребления» и «бизнес-шеринга» приведена в таблице 1.

Таблица 1

Сопоставительный анализ «экономики совместного потребления» и «B2B-шеринга»

Параметр сравнения	Экономика совместного потребления	Бизнес-шеринг
Суть бизнес-модели	Взаимодействие партнеров, получающих временный доступ к неиспользуемым ресурсам собственника	Посредническая деятельность в цифровой среде
Экономическая основа взаимодействия	Аренда товаров, предлагаемая профессиональными участниками рынка для коммерциализации деятельности	Обмен на платформе собственными временно неиспользуемыми активами между физическими или юридическими лицами
Цифровизация деятельности	Не обязательна	Предполагает наличие цифровой платформы

Экономика совместного потребления — более широкая сфера деятельности, связанная с предоставлением временного доступа к неиспользуемым активам, продажей бывших в употреблении изделий, которая в том числе включает использование цифровых платформ шеринга для этих целей.

По мере распространения цифровой трансформации экономических процессов совместное потребление стали обозначать как обособленную модель производственно-хозяйственной деятельности, являющуюся объектом научных исследований и прикладных разработок [4–6], что привело к появлению бизнес-шеринга. Эта бизнес-модель включает обмен между компаниями-обладателями ресурсов (товаров, услуг, персонала, нематериальных активов и т. п.) напрямую и деловое взаимодействие между специализированными шеринг-компаниями и производителями.

Отличие шеринговой бизнес-модели состоит в ее ориентации на оказание услуг информационного характера и выполнение посреднических операций между участниками, обменивающимися неиспользуемыми активами. Цифровые решения — неотъемлемая составляющая экономической эффективности современного бизнеса, но их использование в практической деятельности сопровождается экологическими и социальными видами воздействий, которые необходимо учитывать [7].

Парадигма совместного использования ресурсов широко исследована в российской [8–10] и международной научной литературе [11, 12]. В отличие от традиционной стратегии накопления активов, шеринг предлагает стратегию гибкого доступа, что наиболее критично для сегментов малых и средних предприятий (МСП). Именно МСП, сталкиваясь с ограничениями в капитале, получают возможность нивелировать свои конкурентные слабости. Временный доступ к высокотехнологичному оборудованию, передовым цифровым платформам и узкопрофильной экспертизе заменяет для них необходимость дорогостоящего владения. Это позволяет малым игрокам оперативно реаги-

ровать на рыночный спрос, реализовывать сложные проекты, конкурировать не размером активов баланса, а адаптивностью, способностью интегрироваться в экосистемы обмена и извлекать максимальную ценность из распределенных ресурсов.

Ключевая ценность бизнес-шеринга для производителей заключается в предоставлении стратегической альтернативы капиталоемкому экстенсивному росту. Вместо привлечения инвестиций под масштабное строительство или закупку оборудования компании получают возможность мгновенно масштабировать операционные мощности через доступ к распределенному пулу активов. Фундаментом такой модели служит повсеместно наблюдаемый феномен «ресурсного простоя», при котором основные средства, оставаясь источником фиксированных издержек, не генерируют соответствующей отдачи [13]. Такие активы от пустующих складских комплексов до простаивающих производственных линий трансформируются из статьи затрат в источник дополнительной маржинальности через модели краткосрочной аренды. Более того, логика шеринга распространяется и на человеческий капитал: в периоды экономических спадов временное перераспределение избыточных трудовых ресурсов между партнерскими предприятиями становится не просто инструментом оптимизации, но и механизмом повышения социальной резильентности бизнеса, позволяя сохранять компетенции и смягчать последствия кризисов для коллективов.

Цель работы — комплексное исследование модели бизнес-шеринга как экономического механизма декарбонизации и цифровой трансформации реального сектора экономики, включающее анализ ее концептуальных основ, потенциала для устойчивого развития, идентификацию преимуществ и рисков, систематизацию отечественного и зарубежного опыта, а также разработку практических рекомендаций по внедрению и масштабированию в российских условиях.

Методология исследования. Исследование базируется на социально-экономическом анали-

зе и синтезе широкого круга источников: научных публикаций отечественных и зарубежных ученых; отчетности компаний, участвующих в экономике совместного потребления; документов органов государственной власти; публикаций средств массовой информации. Изучить объекты, явления и закономерности в развитии и взаимосвязи позволило использование диалектического метода.

Логика работы предусматривает последовательную реализацию нескольких этапов изучения: определение понятия и отличительных характеристик бизнес-шеринга; анализ мировых и отечественных практик участия компаний в совместном использовании активов; выявление ресурсов — потенциальных объектов для делового шеринга; идентификация конкурентных преимуществ и рисков использования инновационной модели; определение роли государства в ее формировании.

Результаты и их обсуждение. Анализ глобальных практик в сфере обмена активами позволяет утверждать, что модель бизнес-шеринга сегодня демонстрирует оптимальный уровень ресурсоэффективности, а ее масштабирование служит индикатором уровня доверительных отношений в деловой

среде. В условиях ресурсного дефицита, роста себестоимости производства продукции, работ, услуг, повышения эколого-климатических требований компании начали делиться в формируемых бизнес-сообществах материальными и нематериальными активами. Освоение бизнес-сегмента экономики совместного потребления ознаменовало переход шеринга к более зрелой стадии развития. С учетом значительного объема цифровых транзакций эксперты оценивают потенциальный объем делового шеринг-рынка в триллионы долларов.

Шеринг-экономика — современная система экономических взаимодействий контрагентов на цифровой технологической основе. При этом данная бизнес-модель отвечает требованиям бережливого производства и вызовам устойчивого развития компаний. Она доказала свою эффективность даже в период пандемии [14], поэтому ее востребованность и расширение спектра использования имеют тенденции к росту. Ключевые характеристики бизнес-модели шеринга приведены на рисунке 2. Примеры бизнес-шеринг-практик, используемых зарубежными компаниями, приведены в таблице 2.



Рис. 2. Ключевые характеристики модели бизнес-шеринга

Таблица 2

Международные компании, использующие бизнес-шеринг

Наименование компании, страна	Сфера деятельности	Используемые шеринг-практики
SAP, Германия	Разработка программного обеспечения	Платформа корпоративного карпулинга оптимизирует транспортные расходы компании, сокращает время в пути для сотрудников и снижает нагрузку на парковочную инфраструктуру компании

Окончание таблицы 2

Наименование компании, страна	Сфера деятельности	Используемые шеринг-практики
IKEA, Швеция	Производство мебели и товаров для дома	Цифровая платформа циклической экономики для обустройства рабочего пространства. Клиенты получают доступ к премиальным интерьерным решениям без обременения собственностью, что не только снижает первоначальные затраты, но и формирует принципиально новый стандарт адаптивности рабочей среды под динамичные задачи компании
Caterpillar, США	Производство спецтехники	Модель промышленного оборудования «как услуги» для секторов строительной, добывающей и других отраслей. Это позволяет потребителям трансформировать капитальные затраты (CAPEX) в гибкие операционные расходы (OPEX), получая доступ к передовой технике точно в срок и на требуемый период. В отличие от долгосрочного лизинга, модель обеспечивает максимальную операционную гибкость и защиту от морального устаревания активов, повышая финансовую устойчивость и адаптивность бизнеса
DHL, Германия	Логистика	Сдача в аренду неиспользуемых складских помещений
EME, Голландия	Биржа	Цифровая платформа бизнес-обмена невостребованными либо вышедшими из оборота ресурсами, которые могут быть повторно использованы

В исследовании [15] представлена иерархическая модель ресурсов для бизнес-шеринга, построенная по оси «риск-ценность» и охватывающая весь спектр от низкозатратных производственных отходов до стратегических результатов интеллектуальной деятельности (рис. 3).

На базовых уровнях пирамиды фигурируют отходы и избыточный физический капитал, там бизнес-шеринг принимает форму рутинных рыночных транзакций. Их движущая сила — монетизация неиспользуемых материальных ресурсов группами производителей для множества покупателей. Подобные взаимодействия носят

ситуативный, низкоинтеграционный характер и не предполагают формирования долгосрочных стратегических альянсов. Освоение более высоких позиций сотрудничества, начиная с совместных закупок и заканчивая совместным использованием интеллектуальной собственности, требует выстраивания доверительных отношений для избежания недобросовестной конкуренции. По мере роста доверия в бизнесе компании интегрируются в пространство совместного использования все более ценных ресурсов для сокращения затрат и производства товаров с высокой добавленной стоимостью.



Рис. 3. Классификация ресурсов для бизнес-шеринга

Пирамида разноценностных уровней обмена активами является методом оценки включенности компании в пространство делового взаимодействия и степени доверия к контрагентам. Использование ресурсов различных уровней пирамиды

позволяет повысить показатели рентабельности и экологичности бизнеса, усилить конкурентные преимущества.

По мнению исследователей, именно модель открытых инноваций соответствует настоящим

реалиям и условиям ведения бизнеса, расширяя спектр и качество привлекаемых используемых ресурсов и повышая степень взаимодействия с внешней средой [16]. Шеринг объектов интеллектуальной собственности открывает путь к созданию синергетических инновационных экосистем. Эта модель позволяет компаниям не только избежать дублирования затрат на НИОКР, но и совершить качественный скачок, объединяя компетенции, технологии и кадровый потенциал разных игроков. Ключевыми драйверами стоимости становятся коммерциализация неиспользуемых патентов и распределение рисков прорывных фронтальных проектов между несколькими участниками. При этом инновация, оказавшаяся нерелевантной в одной отрасли, может стать источником конкурентного преимущества в другой, создавая новые рыночные ниши. Интенсивный кросс-отраслевой обмен новшествами формирует синергетический эффект двойного действия: он усиливает конкурентные позиции отдельных компаний и одновременно выступает катализатором для достижения стратегического технологического суверенитета страны. Такой обмен напрямую ускоряет модернизацию промышленности, создавая не отдельные прорывы, а целостную инновационную экосистему. Практическая реализация этого процесса возможна через целый спектр инструментов — от краудсорсинга и отраслевых акселераторов до специализированных конкурсов и конференций, трансформирующих идеи в рыночные решения [17].

Преимущества бизнес-шеринга:

- 1) вовлечение в хозяйственный оборот неиспользуемых активов и оптимизация затрат на их содержание;
- 2) сокращение операционных затрат;
- 3) повышение адаптивности деятельности компаний к изменениям рыночных условий;
- 4) повышение доступности ресурсов за счет совместного использования бизнес-партнерами;
- 5) трансфер технологий в новые сферы практического использования инноваций;
- 6) повышение эффективности использования уже вовлеченных в деятельность ресурсов за счет сокращения простоев, уменьшения длительности производственного цикла;
- 7) привлечение высокопрофессиональных специалистов, сокращение длительности и стоимости инновационного цикла, повышение качества и скорости выполнения работ за счет слаботанности команды;

- 8) повышение объемов и скорости реализации продукции, работ, услуг, рост доходов бизнеса;
- 9) снижение образования отходов за счет возобновления пользования невостребованными активами, инвестиционная привлекательность экологических проектов;
- 10) сокращение эмиссии парниковых газов и уменьшение углеродного следа производимой продукции;
- 11) удобство пользования цифровыми платформами.

Бизнес-шеринг в России не развит. Наиболее значимые сегменты отечественного рынка шеринга — цифровые площадки частных объявлений, информационные сервисы перевозок пассажиров, маркетплейсы. Вместе с тем эта цифровая сфера содержит значительный потенциал дальнейшего экономического роста.

На сегодняшний день существуют единичные примеры российских бизнес-шеринг практик, в основном в сфере оборудования и инноваций. Особую актуальность вопрос шеринга оборудования приобрел в связи с отказом ряда зарубежных поставщиков работать с российскими компаниями после начала событий на Украине. Есть прецеденты отказов передачи изготовленного и оплаченного оборудования российским потребителям, разрывов контрактов, возврата авансированных денежных средств.

В рамках реализации принципов индустрии 4.0 консорциум во главе с АО «Трансмашхолдинг» и ООО «СтанкоРемСервис», объединивший пять крупнейших отраслевых холдингов, инициировал разработку сквозной цифровой платформы для управления промышленными активами. Проект направлен на создание экосистемы кооперационного использования станков, их сервисного сопровождения и логистики комплектующих. Ожидается, что внедрение платформы позволит минимизировать простои станочного парка в масштабах страны, оптимизируя совокупную производственную мощность. Бюджет на создание программного обеспечения и формирование команды оценивается в 15–20 млн руб.

АО «Трансмашхолдинг» уже обладает подтвержденным опытом в данной сфере, используя собственную экосистему цифровых сервисов — приложение «СмартФорс» и электронную биржу мощностей «Контрактор». Последняя функционирует как внутренний рынок производственных мощностей: заказчики в системе находят предприятия с необходимым оборудованием, размещают заявку, после чего запускается процедура технического аудита. Заказ поступает в работу только после

положительного заключения завода-изготовителя о технологической возможности исполнения.

Ярким примером формирования инновационной экосистемы служит платформа IN'HUB¹, создавшая уникальную среду для кросс-отраслевой кооперации. Она объединяет проектные команды более 80 российских промышленных гигантов, включая «Норникель», «Северсталь», «Русгидро» и других ключевых игроков металлургии, машиностроения и ТЭК. Функционирующий в ее рамках корпоративный акселератор выступает катализатором обмена не только знаниями, но и практическим опытом, а регулярные форматы — от технологических выставок и инновационных недель до бенчмарк-визитов создают постоянный контур для генерации и внедрения прорывных решений. Это превращает платформу из простого агрегатора в «фабрику синергии» для тяжелой промышленности.

Еще один пример из отрасли российской транспортной логистики. Санкции недружественных стран усложнили снабжение материально-техническими ресурсами, возросли транспортные расходы и сроки доставки товаров. Актуальной задачей стал поиск альтернативы, ярким примером которой является сервис Pooling, объединяющий на цифровой платформе больше 500 грузоотправителей и 10 крупнейших транспортных компаний с географией доставок по всей территории России. Платформа помогает экономить поставщикам порядка 300 млн руб./год. За время пользования сервисом сокращено 17083 тыс. т выбросов углекислого газа.

Экономический кризис, спровоцировав волну безработицы, миграции и банкротств, кардинально изменил логику найма в бизнесе. Компании, столкнувшись с финансовой нестабильностью, были вынуждены отказаться от модели содержания большого штата, перейдя к гибкой кадровой стратегии. Это одновременно увеличило предложение на рынке труда за счет высвободившихся специалистов и спрос на их услуги со стороны бизнеса, ищущего возможности экономии. Осознав выгоду операционного аутсорсинга (привлечения трудовых ресурсов строго под задачи), предприятия начали перманентную оптимизацию рабочих мест. Данный принцип стал основой механизма шеринга человеческого капитала, при котором фриланс-платформы (такие как «Профи.ру» и «Яндекс.Услуги») выступают цифровыми посредниками, эффективно сводя спрос и предложение на рынке временно-го использования трудовых ресурсов.

Драйвером внедрения шеринга в бизнесе становится новая управленческая логика, в которой экономическая эффективность напрямую связана

с минимизацией собственности. Мотив сместился от невозможности купить к нежеланию владеть, так как ключевой становится операционная доступность ресурса, а не факт его принадлежности. Эта парадигма лежит в основе трактовки совместного потребления как перспективной модели низкоуглеродной и устойчивой экономики [18].

Совместное циклическое использование ресурсов резко повышает их отдачу и сокращает выбросы углекислого газа. Бизнес-шеринг, таким образом, превращается в практичный инструмент низкоуглеродного развития, напрямую связывая экономическую рациональность с экологическими целями компаний.

На действующих шеринг-платформах можно брать и сдавать в аренду сельскохозяйственную технику (Farm-r, Великобритания; Agribe, Австралия), свободные складские помещения (FLEXE, США).

Компания CHER (Австралия) имеет в собственности около 330 млн паллет, ящиков и контейнеров, оборот которых обеспечивают свыше 750 сервисных центров в более чем 60 странах. Глобальное внедрение модели шеринга транспортной тары формирует основу для низкоуглеродных и безотходных цепочек поставок. Этот переход от одно-разовой логики к циркулярной не только снижает выбросы, но и трансформирует структуру логистики. Для производителей ключевым драйвером становится не экономия на паллетах, а сокращение совокупного экологического следа, что делает пулинг (как, например, услуги компании CHER) критически важным элементом ESG-стратегии бизнеса. Инновацией является разработка специализированного калькулятора, который количественно переводит операционную деятельность в показатели устойчивого развития, позволяя клиентам видеть свой предотвращенный ущерб: спасенные гектары леса, тонны предотвращенных выбросов CO₂ и отходов. Кроме того, компания-провайдер, обладая данными о грузопотоках, оптимизирует обратную логистику тары, сводя к минимуму порожний пробег транспорта и связанные с ним эмиссии. Экологический потенциал модели для России колоссален: полный переход цепочек поставок на пулинг может сократить ежегодное потребление древесины на 80% (с 600 до 114 тыс. тонн) и предотвратить образование почти 500 тыс. тонн отходов, что демонстрирует масштабный «зеленый» дивиденд циркулярного подхода.

В разных странах мира работают компании, осуществляющие совместные доставки сырья, материалов, готовой продукции. Платформы шерин-

¹ Экосистема инноваций и трансформаций крупных игроков бизнеса IN'HUB. URL: <https://in-hub.ru/> (дата обращения: 14.03.2024).

га грузового транспорта (Cargomatic, США; Transfix, Россия; Saloodo, Германия) объединяют перевозчиков и потребителей транспортных услуг. Внедрение платформ совместного использования транспорта позволяет достичь двойного выигрыша: оптимизации логистических потоков и снижения углеродной нагрузки. Эффект выражается не только в повышении загрузки автомобилей на 15–40% [19], но и в уменьшении общего количества машин на дорогах, что приводит к значимому сокращению эмиссии — более 940 г CO₂ на каждый тонно-километр [20].

Компания Lindaily (Россия) сдает в аренду с обслуживанием широкий ассортимент текстильных изделий (спецодежду, защитную экипировку, ковры, в том числе промышленные, текстиль, полотенца). В наличии есть коллекции одежды для пищевых предприятий, медицинских учреждений, отелей, ресторанов, компаний металлургии, машиностроения, аэропортов, строительства, РЖД, нефтегазового комплекса и других отраслей. Lindaily предлагает потребителям полный цикл работы с одеждой: хранение и складирование; учет и выдачу; стирку и уход; подбор размеров; ремонт; утилизацию поврежденной одежды и полный цикл работы с коврами: чистку, ремонт и сушку, хранение и утилизацию.

По данным Worldwide Responsible Accredited Production (WRAP), некоммерческой организации США, занимающейся сертификацией соответствия производственных процессов социальным стандартам и критериям безопасности, увеличение сроков использования спецодежды всего на 9 месяцев может снизить ее углеродный, водный и отходный след на 20–30%.

Создание одного автомобиля производит 6–10 т выбросов CO₂. Одна машина каршеринга заменяет от 9 до 13 личных или автомобилей компаний, при этом на 34–41% снижаются выбросы CO₂, сокращаются пробки и необходимость организации парковочных мест в городах. Дополнительно возникает экономия на топливе: пользователи каршеринга проезжают на 40% меньше километров, чем собственники авто. К тому же многие каршеринговые компании используют электромобили или гибриды, оказывающие меньшее воздействие на окружающую среду.

Совместное использование инструментов на 30–40% снижает необходимость производства новых. Одна дрель, которую использует 20 человек, экономит промышленные ресурсы на производство дополнительных 19 дрелей, включающие добычу редких металлов, производство пластика, потребление энергии и транспортировку. Это помимо экономии затрат приводит к сокращению выбросов парниковых газов.

Карпулинг (организация совместных поездок) на 60–75% снижает выбросы углекислого газа за счет использования меньшего количества автомобилей.

Совместное использование электроники тоже может снизить экологический след. Объем потенциальных выбросов CO₂ при производстве смартфона составляет 80 кг, ноутбука — 200–300 кг.

Формирование экономики замкнутого цикла — ключевой тренд, ведущий к двойному выигрышу: рационализации ресурсооборота и масштабной декарбонизации. Движение по этому пути является основой для устойчивого развития, что подтверждается текущей практикой [21, 22]. Согласно расчетам The Platform for Accelerating the Circular Economy (PACE), полномасштабный переход на циркулярную модель может высвободить почти треть мирового потребления первичного сырья (28%) и сократить эмиссию парниковых газов на 39% [9], открывая путь к качественно новой, эффективной и «зеленой» экономике.

Эффективность создания ресурсных альянсов между компаниями определяется тремя ключевыми факторами: стратегической релевантностью выбранных направлений кооперации, отлаженностью транзакционного процесса и готовностью нести сопутствующие операционные издержки. Для владельцев уникальных активов, особенно интеллектуальных, предварительный комплексный аудит финансовых и репутационных рисков становится обязательным условием любых соглашений. Следовательно, решение о переходе к модели бизнес-шеринга требует тщательного сравнительного анализа транзакционных издержек, включая потенциальные потери от оппортунизма партнеров, конкурентных конфликтов и правовых споров, с проекцией ожидаемых выгод. Важно отметить фундаментальное различие в динамике рынков: если в сегменте конечных потребителей наблюдается сетевой эффект (ценность сервиса растет по мере увеличения массы участников), то в бизнес-среде критическим активом является качество партнерств и накопленный капитал доверия между сторонами.

Распространение бизнес-шеринга в России тормозится комплексом институциональных и экономических ограничений. На макроуровне это кризис доверия, делающий компании осторожными в вопросах кооперации. На отраслевом — границы бизнес-модели, за которыми начинается зона стратегической конфиденциальности (например, высокотехнологичные и оборонные разработки). Наконец, на операционном уровне компании сталкиваются с большим ростом транзакционных затрат (необходимость вести сложные переговоры, оформлять множество договоров, защищать свои

права на ресурсы и постоянно мониторить риски недобросовестности контрагентов), часто перевешивающим потенциальную выгоду.

Развитие бизнес-шеринга в российских реалиях выявляет не только преимущества, но и существенные недостатки модели, требующие взвешенного подхода от менеджмента:

1. Управление в условиях неопределенности — правовая нерегламентированность и отсутствие единых правил ведения шеринг-бизнеса переводят все риски от защиты данных до ответственности при изменении бизнеса партнером в плоскость сложных и нестандартных договоренностей, что резко увеличивает транзакционные издержки.

2. Искажение экономических стимулов. Для арендатора возникает «ловушка операционной экономики» — краткосрочная выгода от аренды не способствует осуществлению стратегических инвестиций в развитие собственных активов. Для владельца активов модель может привести к ускоренной амортизации основных фондов и непредсказуемым затратам на ремонт.

3. Угрозы устойчивости бизнеса. Зависимость от кибербезопасности платформ и партнеров вносит системный риск в цепочки создания стоимости. На макроуровне же акцент на циркуляции существующих ресурсов, при отсутствии параллельного стимулирования нового производства, может вести к стагнации в технологическом развитии ключевых отраслей. Разный уровень цифровой зрелости компаний может привести к трудностям в организации сотрудничества.

В цифровой экосистеме шеринга каждый игрок находит свою экономическую логику. Крупные холдинги рассматривают платформенную модель как путь к повышению эффективности основных фондов. Малый и средний бизнес вовлекается в нее как провайдер и потребитель одновременно, извлекая доход из избытков и закрывая дефициты «по требованию». Для микропредприятий это вопрос ресурсной адаптивности в конкурентной среде через аренду мощностей вместо их дорогостоящего приобретения.

Учитывая риски бизнес-шеринговой модели, рекомендуется при экономическом обосновании участия компании в работе цифровой платформы рассчитывать себестоимость производства продукции, работ, услуг как сумму затрат на производство всех переделов (учитывая рентабельность стадий производственного цикла), с поправкой на риск:

$$C = C_1 + \sum_{i=1}^n C_i \cdot (1 + P_i + \gamma_i), \quad (1)$$

где C — себестоимость производства продукции, руб.;

C_1 — себестоимость первого передела, руб.;

i — стадии операционного цикла;

P_i — рентабельность i -й стадии операционного цикла, доли ед.;

γ_i — уровень риска i -й стадии операционного цикла, доли ед.

В отчете Всемирного экономического форума [22] шеринговая экономика позиционируется одним из технологических драйверов Industry 4.0. По мнению авторов [23], у нее хорошие перспективы, обусловленные повышением устойчивости развития бизнес-моделей: эффективности, экологичности и инкорпорации в социум.

В качестве инструмента реализации шеринговых бизнес-моделей целесообразно создание цифровой бизнес-платформы совместного использования активов промышленных предприятий, в пространстве которой ресурсные предложения должны быть сгруппированы по отраслевой принадлежности, технологическим процессам, видам, стоимости, срокам предоставления и географическому местоположению. Для обеспечения прозрачности и эффективного контроля при передаче в аренду производственных активов необходима их интеграция в цифровой контур. Это достигается через оснащение оборудования датчиками IoT, данные с которых в режиме реального времени поступают на специализированную бизнес-платформу, формируя «цифровой след» каждого актива.

Максимальный социально-экономический эффект от подобного обмена ресурсами возможен лишь при его переходе из категории точечных инициатив в статус отраслевого стандарта. Ключевая роль в обеспечении этого перехода принадлежит государству. Его задачи включают: разработку законодательного фундамента, пилотирование успешных практик на предприятиях госсектора и создание базовой цифровой инфраструктуры, снижающей транзакционные издержки и риски для всех участников рынка.

Цифровая инфраструктура российской промышленности получает мощный импульс к развитию: в рамках ГИСП (Минпромторг России) развернута масштабная экосистема из более 120 цифровых сервисов (рис. 4). Эта платформа предлагает компаниям единую среду для стратегического роста — от поиска помещений и организации сбыта через торговые площадки до внедрения прорывных технологий на специализированном маркетплейсе решений на основе ИИ и робототехники. Столь глубокая интеграция разнородных бизнес-инструментов в государственной системе служит убедительным доказательством зрелости модели цифровых бизнес-платформ и их востребованности для системной модернизации.

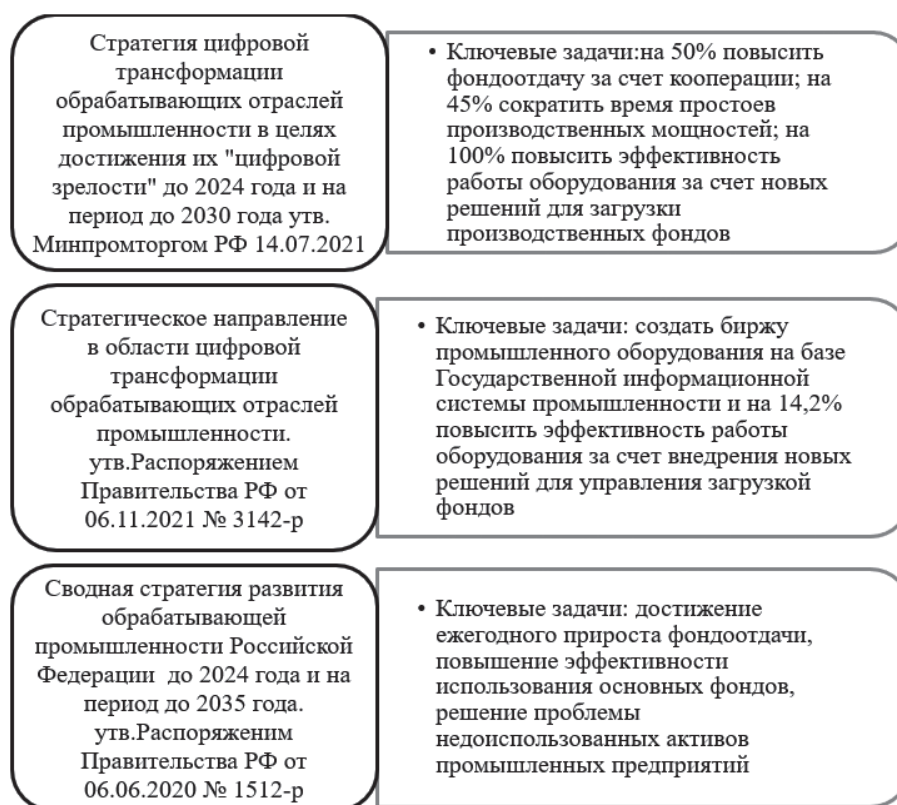


Рис. 4. Ключевые задачи стратегического развития обрабатывающих отраслей промышленности России^{2,3,4}

Шеринговую бизнес-платформу целесообразно разрабатывать как дополнительный сервис ГИСП, что позволит эффективно использовать сетевые эффекты (существующую базу промышленных предприятий, высокую степень доверия к государственной цифровой платформе, наличие сопутствующих программных продуктов и др.).

При условии проработки регуляторного и правового аспектов шеринга можно обеспечить прозрачность процессов платформы, информационную и финансовую безопасность операций, сформировать доверительные связи с потребителями и производителями услуг, определить права и обязанности деловых сторон и т.д., что обеспечит расширение и повышение эффективности этой модели ведения бизнеса.

Выводы. Бизнес-шеринг, вовлекающий неиспользуемые активы в хозяйственный оборот реального сектора, является важным компонентом циркулярной экономики. Отличие этой модели коммерческой деятельности заключается в цифровизации посреднических операций между сторона-

ми обмена, который может осуществляться между компаниями, располагающими и потребляющими ресурсы, или между специализированным шеринг-бизнесом и производителями продукции, работ, услуг. Предпосылкой бизнес-шеринга является неиспользуемый экономический потенциал. Эта модель делового взаимодействия отвечает требованиям бережливого производства и вызовам устойчивого развития компаний, является значимым инструментом низкоуглеродного развития различных сфер бизнеса.

Интенсивный шеринг ресурсов в бизнес-сегменте создает синергию, выгодную как для бизнеса за счет повышения эффективности и экологичности, так и для экономики в целом через ускорение промышленного развития и движение к технологической независимости и углеродной нейтральности.

Фундаментальным барьером для его распространения остается дефицит доверия между потенциальными партнерами. Поэтому решение о переходе к такой модели требует от менеджмен-

² Стратегия цифровой трансформации обрабатывающих отраслей промышленности в целях достижения их «цифровой зрелости» до 2024 года и на период до 2030 года (утв. Минпромторгом РФ 14.07.2021) // СПС «КонсультантПлюс».

³ Стратегическое направление в области цифровой трансформации обрабатывающих отраслей промышленности, утверждено распоряжением Правительства РФ от 06.11.2021 № 3142-р. // СПС «КонсультантПлюс».

⁴ Сводная стратегия развития обрабатывающей промышленности РФ до 2024 года и на период до 2035 года, утверждена распоряжением Правительства РФ от 06.06.2020 № 1512-р. // СПС «КонсультантПлюс».

та взвешенного анализа рисков и издержек. Необходимо провести детальный расчет всех транзакционных затрат, включая скрытые риски от возможного оппортунистического поведения

контрагентов до расходов на защиту интересов в суде, и сравнить их с планируемым экономическим эффектом от совместного использования активов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Шевченко А. А., Черникова О. П. Совершенствование механизма выявления неиспользуемого недвижимого имущества металлургической компании // Актуальные проблемы экономики и управления в XXI веке: сборник научных статей VII Международной научно-практической конференции, Новокузнецк. Ч. 2. Новокузнецк, 2021. С. 166–174.
2. Салтыков К. С., Лихтарович Е. Д., Шушкевич А. М., Дрень С. П. Формирование экономики совместного потребления в Республике Беларусь // Экономический бюллетень Научно-исследовательского экономического института Министерства экономики Республики Беларусь. 2023. № 4 (310). С. 45–56.
3. Авдокушин Е. Ф., Кузнецова Е. Г. Экономика совместного потребления: сущность и некоторые тенденции развития // Экономический журнал. 2019. № 2 (54). С. 6–19.
4. Бабкин А. В., Шкарупета Е. В., Плотников В. А. Управление кроссотраслевым потенциалом развития в условиях Индустрии 5.0: теория, инструментарий и практические приложения // Экономическое возрождение России. 2022. № 2 (72). С. 50–65.
5. Шатровская А. С. Развитие хозяйственной системы под влиянием цифровизации реального сектора // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2020. № 3 (45). С. 1013.
6. Рукинов М. В. Векторы технологических трансформаций и перспективы безопасного развития экономики России в условиях нового технологического уклада // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2020. № 1 (121). С. 7–15.
7. Черникова О. П. Комплексная оценка эффективности цифровой трансформации бизнеса: экономический, экологический и социальный аспекты // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 2. № 12 (165). С. 203–217.
8. Кононкова Н. П., Михайленко Д. А. Экономика совместного потребления: основы рыночных отношений в новой экономической реальности // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2022. № 1. С. 133–153.
9. Гостилович А. О., Лapidус Л. В. Создание инновационной B2B цифровой платформы недоиспользованных активов промышленных предприятий России // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2024. № 3. С. 40–65.
10. Ткаченко Е. А., Рогова Е. М. Шеринг инновационных ресурсов как фактор развития экономики совместного использования в индустриальном секторе СЗФО // Экономическое возрождение России. 2020. № 4 (66). С. 23–33.
11. Huber S. et. al. B2B: a shift from owning to sharing? — How sharing facilitates new business-tobusiness relationships between small and medium-sized enterprises // Marketing review St. Gallen. 2022. Vol. 39. № 3. P. 30–37.
12. Soltysova Z., Modrak V. Challenges of the sharing economy for SMEs: a literature review // Sustainability. 2020. № 12 (16). 14 p.
13. Botsman R., Rogers R. What is mine is yours: the rise of collaborative consumption. HarperBusiness. 2010. 313 p.
14. Плотников В. А. Пандемия COVID-19, потребительский рынок и цифровизация // Экономическое возрождение России. 2021. № 3 (69). С. 92–104.
15. Radjou N. The B2B sharing revolution. 2021. URL: <https://visionarymarketing.com/en/2022/04/b2b-sharing-economy/> (дата обращения: 02.02.2024).
16. Концепция закрытых и открытых инноваций // Экономика инноваций. Интерактивный учебник / под ред. проф. Иващенко Н. П. URL: <https://books.econ.msu.ru/Economics-ofinnovation/sect01/chap02/2.3/> (дата обращения: 04.12.2024).
17. РАЭК. 2021. Экономика совместного потребления в России. 2020. Испытание на прочность. URL: <https://raec.ru/upload/files/raec-sharing-economy-2020.pdf/> (дата обращения: 04.12.2024).
18. Плотников В. А., Анисимова Я. А. Экономика совместного потребления: понятие, особенности, перспективы развития // Управленческое консультирование. 2023. № 1 (169). С. 42–50.

19. Alliance for Logistics Innovation through Collaboration in Europe. A Framework and Process for the Development of a Roadmap Towards Zero Emissions Logistics 2050, 2019.
20. Greenpeace. Разработка сценариев низкоуглеродного развития автомобильного транспорта в Российской Федерации, 2020.
21. Черникова О. П., Афанасьева О. В., Афанасьев Е. Г. Направления декарбонизации Российской черной металлургии // Известия высших учебных заведений. Черная металлургия. 2025. Т. 68. № 1. С. 90–97.
22. The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum report, January 2016.
23. Плотников В. А., Анисимова Я. А. Экономика совместного потребления vs традиционные индустрии // Научные труды Вольного экономического общества России. 2022. Т. 238. № 6. С. 249–267.

REFERENCES

1. Shevchenko A. A., Chernikova O. P. Improving the mechanism for identifying unused real estate of a metallurgical company. Actual problems of economics and management in the 21st century: collection of scientific articles of the VII International scientific and practical conference, Novokuznetsk. Part 2. Novokuznetsk, 2021. Pp. 166–174.
2. Saltykov K. S., Likhtarovich E. D., Shushkevich A. M., Dren S. P. Formation of a sharing economy in the Republic of Belarus. Economic Bulletin of the Research Economic Institute of the Ministry of Economy of the Republic of Belarus. 2023. No. 4 (310). Pp. 45–56.
3. Avdokushin E. F., Kuznetsova E. G. Sharing economy: essence and some development trends. Economic journal. 2019. No. 2 (54). Pp. 6–19.
4. Babkin A. V., Shkarupeta E. V., Plotnikov V. A. Managing cross-industry development potential in the context of Industry 5.0: theory, tools and practical applications. Economic Revival of Russia. 2022. No. 2 (72). Pp. 50–65.
5. Shatrovskaya A. S. Development of the economic system under the influence of digitalization of the real sector. Theory and practice of service: economics, social sphere, technology. 2020. No. 3 (45). P. 1013.
6. Rukinov M. V. Vectors of technological transformations and prospects for the safe development of the Russian economy in the context of the new technological order. Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics. 2020. No. 1 (121). Pp. 7–15.
7. Chernikova O. P. Comprehensive assessment of the effectiveness of digital business transformation: economic, environmental and social aspects. Economics and Management: Problems, Solutions. 2025. Vol. 2. No. 12 (165). Pp. 203–217.
8. Kononkova N. P., Mikhailenko D. A. Sharing Economy: Fundamentals of Market Relations in the New Economic Reality. Bulletin of Moscow University. Series 6: Economics. 2022. No. 1. Pp. 133–153.
9. Gostilovich A. O., Lapidus L. V. Creation of an innovative B2B digital platform for underutilized assets of industrial enterprises in Russia. Bulletin of Moscow University. Series 6: Economics. 2024. No. 3. Pp. 40–65.
10. Tkachenko E. A., Rogova E. M. Sharing of innovative resources as a factor in the development of the sharing economy in the industrial sector of the Northwestern Federal District. Economic Revival of Russia. 2020. No. 4 (66). Pp. 23–33.
11. Huber S. et. al. B2B: a shift from owning to sharing? — How sharing facilitates new business-tobusiness relationships between small and medium-sized enterprises. Marketing review St. Gallen. 2022. Vol. 39. No. 3. Pp. 30–37.
12. Soltysova Z., Modrak V. Challenges of the sharing economy for SMEs: a literature review. Sustainability. 2020. No. 12 (16). 14 p.
13. Botsman R., Rogers R. What is mine is yours: the rise of collaborative consumption. HarperBusiness. 2010. 313 p.
14. Plotnikov V. A. The COVID-19 pandemic, consumer market and digitalization. Economic Revival of Russia. 2021. No. 3 (69). Pp. 92–104.
15. Radjou N. The B2B sharing revolution. 2021. URL: <https://visionarymarketing.com/en/2022/04/b2b-sharing-economy/> (date of access: 02.02.2024).
16. The concept of closed and open innovations. Economics of innovation. Interactive textbook / edited by prof. N. P. Ivaschenko. URL: <https://books.econ.msu.ru/Economics-ofinnovation/sect01/chap02/2.3/> (date of access: 04.12.2024).
17. RAEC. 2021. The Sharing Economy in Russia. 2020. Strength Test. URL: <https://raec.ru/upload/files/raec-sharing-economy-2020.pdf/> (date of access: 04.12.2024).

18. Plotnikov V. A., Anisimova Ya. A. Sharing economy: concept, features, development prospects. *Management Consulting*. 2023. No. 1 (169). Pp. 42–50.
19. Alliance for Logistics Innovation through Collaboration in Europe. A Framework and Process for the Development of a Roadmap Towards Zero Emissions Logistics 2050, 2019.
20. Greenpeace, Development of low-carbon development scenarios for road transport in the Russian Federation, 2020.
21. Chernikova O. P., Afanasyeva O. V., Afanasyev E. G. Directions of decarbonization of Russian ferrous metallurgy. *News of higher educational institutions. Ferrous metallurgy*. 2025. Vol. 68. No. 1. Pp. 90–97.
22. The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum report, January 2016.
23. Plotnikov V. A., Anisimova Ya. A. Sharing economy vs. traditional industries. *Scientific works of the Free Economic Society of Russia*. 2022. Vol. 238. No. 6. Pp. 249–267.

Поступила в редакцию: 14.01.2026.

Принята к печати: 20.06.2026.

УДК 657.1

DOI 10.14258/epb202654

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ БУХГАЛТЕРСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ

О. А. Чиркова

Рубцовский индустриальный институт (филиал) Алтайского государственного
технического университета им. И. И. Ползунова (Рубцовск, Россия)

Тема формирования консолидированной бухгалтерской отчетности приобретает особую актуальность в условиях роста числа организаций, объединяющихся в группы со сложной структурой в России и в мире. Подготовка и сам процесс формирования консолидированной бухгалтерской отчетности — это трудоемкий и затратный процесс, отражающий целостную картину финансово-хозяйственного положения группы организаций. Принятые в РФ законы, регламентирующие формирование консолидированной отчетности в своем содержании, не раскрывают полностью специфику ее составления, а ссылаются на общие правила, изложенные в международных стандартах. В международных стандартах бухгалтерской отчетности содержится обобщенная информация о правилах формирования и представления рассматриваемой отчетности без детализации. В статье предложен алгоритм составления и представления консолидированной бухгалтерской отчетности группой организаций, который раскрывает и структурирует все этапы формирования рассматриваемой отчетности, тем самым упрощает процесс формирования данной отчетности, позволяет при ее формировании сократить количество ошибок, повысить уровень точности данных. Также в статье предложен порядок составления консолидированного бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах группы организаций в зависимости от метода консолидации. Предложены принципы формирования и предоставления такой отчетности.

Ключевые слова: консолидация, бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, консолидированная отчетность, группа организаций.

FEATURES OF CONSOLIDATED FINANCIAL REPORTING

O. A. Chirkova

Rubtsovsky Industrial Institute (branch) of the Polzunov Altai State Technical University
(Rubtsovsk, Russia)

The topic of consolidating financial statements is becoming increasingly relevant as the number of organizations that form complex groups in Russia and around the world continues to grow. The preparation and consolidation of financial statements is a time-consuming and costly process that provides a comprehensive picture of the financial and economic situation of a group of organizations. The laws that govern the consolidation of financial statements in Russia do not fully address the specificities of this process, but rather rely on general principles outlined in international standards. International accounting standards provide generalized information about the rules for forming and presenting the reports in question without providing details. The article proposes an algorithm for compiling and presenting consolidated financial statements by a group of organizations, which reveals and structures all stages of the reporting process, thereby simplifying the formation of these statements and reducing the number of errors and improving the accuracy of the data. The article also provides an order for compiling a consolidated balance sheet and income statement for a group of organizations, depending on the consolidation method. The article also proposes principles for the formation and presentation of such statements.

Keywords: consolidation, balance sheet, income statement, consolidated statements, group of organizations.

Введение. Формирование консолидированной бухгалтерской отчетности приобретает особую актуальность в современных экономических условиях. В России и мире увеличивается количество групп компаний со сложной структурой (холдинги, концерны, финансово-промышленные группы). Для объективной оценки их деятельности требуется консолидированная бухгалтерская отчетность — она отражает работу всей группы как единого экономического субъекта, а не отдельных юридических лиц.

Законы, принятые в РФ, служат основой для составления и предоставления консолидированной бухгалтерской отчетности всех видов всеми экономическими субъектами в независимости от их организационно-правовых форм. Однако они не содержат детального алгоритма формирования консолидированной бухгалтерской отчетности, а лишь ссылаются на общие правила, которые представлены в международных стандартах (далее — МС). Необходимо отметить, что в МС содержатся обобщенные правила формирования и предоставления рассматриваемой отчетности без детализации. Отсутствие собственных положений, которые бы досконально описывали методику составления и предоставления данной отчетности, порождают трудности в интерпретации правил, что приводит к непониманию ее формирования и ошибкам в процессе составления.

В РФ в настоящее время требования к формированию консолидированной бухгалтерской отчетности регулируются Федеральным законом № 208-ФЗ от 27.07.2010 «О консолидированной финансовой отчетности»⁵.

В соответствии с ФЗ от 27.07.2010 № 208-ФЗ под консолидированной бухгалтерской отчетностью понимается систематизированная информация, отражающая результаты финансово-хозяйственной деятельности организации и их изменения, которая вместе с другими организациями и (или) иностранными организациями в соответствии с МС определяется как группа.

Согласно МС, под группой подразумевается материнская организация, которая контролирует одну или несколько других организаций (дочерних организаций)⁶.

Такие авторы, как И. А. Бабалыкова [1], Ж. А. Богданова [2], Д. А. Волошин, О. Е. Николаева [3], Н. В. Генералова [4], А. М. Грибановский [5], С. В. Ключников, О. Н. Прянишникова, О. Е. Ваганова [6], М. И. Кутер [7], М. М. Мошкина [8], В. С. Плотников [9], Ю. И. Сигидов [10, 11] в своих работах рассматривали вопросы, связанные с особенностями формирования консолидированной бухгалтерской отчетности.

Цель настоящего исследования — разработка структурированного алгоритма составления и представления консолидированной бухгалтерской отчетности для группы организаций, который упростит процесс формирования данной отчетности, сократит количество ошибок при ее составлении, а также повысит уровень точности данных.

В процессе исследования использовались общенаучные методы, в частности анализ, синтез, индукция, дедукция, моделирование.

Информационной базой исследования послужили федеральные законы РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ, нормативно-правовые документы, а также работы зарубежных и отечественных ученых, посвященные вопросам формирования консолидированной бухгалтерской отчетности.

Результаты исследования. В соответствии с Федеральным законом от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»⁷ экономические субъекты, на которых возложена обязанность формировать и представлять консолидированную бухгалтерскую отчетность, представлены на рисунке 1.

В настоящее время в РФ используются следующие формы консолидированной бухгалтерской отчетности, представленные на рисунке 2.

Изучив литературу о методах консолидации, пришли к выводу, что можно сгруппировать и выделить метод полной консолидации и метод долевого участия (рис. 3).

⁵ Федеральный закон от 27.07.2010 № 208-ФЗ (ред. от 22.07.2024) «О консолидированной финансовой отчетности». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103021/

⁶ Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 10 «Консолидированная финансовая отчетность» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 28.12.2015 N 217н) (ред. от 27.06.2016). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193739/

⁷ Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 26.12.2024) «О бухгалтерском учете». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/



Рис. 1. Экономические субъекты, на которые возложена обязанность формировать и представлять консолидированную бухгалтерскую отчетность

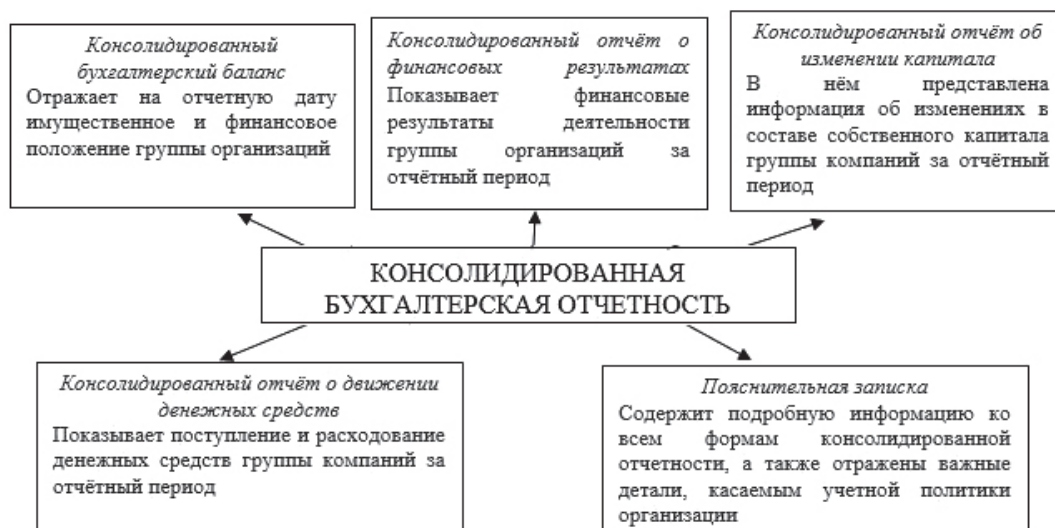


Рис. 2. Состав консолидированной бухгалтерской отчетности в РФ

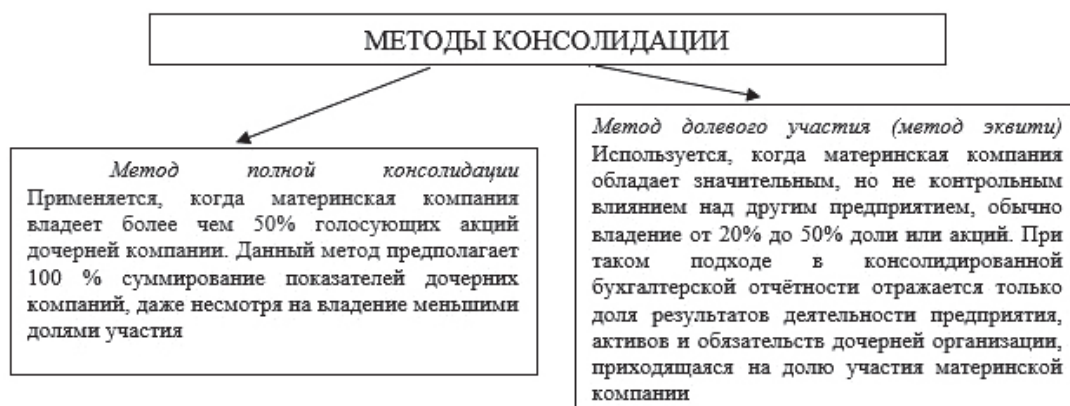


Рис. 3. Методы консолидации

Рассмотрим законодательные документы в РФ, которые на данный момент регламентируют фор-

мирование и представление консолидированной отчетности группы (рис. 4).

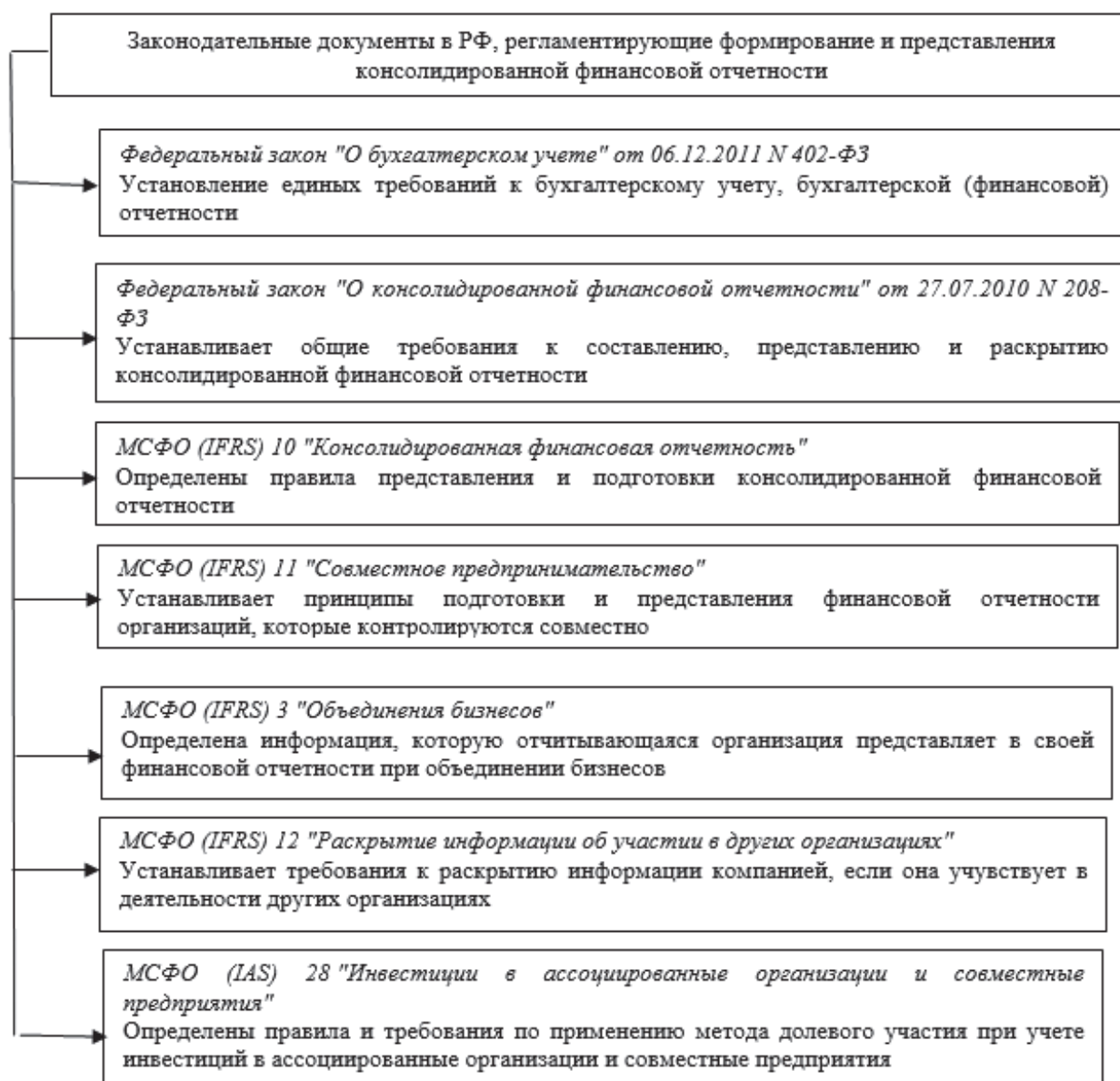


Рис. 4. Законодательные документы в РФ, регламентирующие формирование консолидированной бухгалтерской отчетности

На данный момент, чтобы составить консолидированную бухгалтерскую отчетность, необходимо проанализировать всю совокупность информационных источников, исключая возможность противоречия друг другу. При таких обстоятельствах затрачивается много времени, допускаются ошибки при составлении данной отчетности и сам процесс остается непонятным. Нами предложен алгоритм составления и представления консолидированной бухгалтерской отчетности группой компаний (рис. 5).

Во время подготовки консолидированной отчетности у всех членов группы должна использоваться единая учетная политика. Если же у какого-то члена группы отличительная учетная

политика, то следует сделать соответствующие корректировки, чтобы гарантировать соответствие учетной политике группы.

Перед тем как сформировать консолидированную отчетность группы, необходимо составить каждому участнику, состоящему в группе, индивидуальную бухгалтерскую отчетность и далее приступить к корректировке и формированию отчетности группы. При формировании такой отчетности важно произвести объединение статей активов, обязательств, собственного капитала, доходов, расходов и денежных потоков материнской организации с аналогичными статьями ее дочерних организаций в соответствующем процентном соотношении, в зависимости от метода консолида-

ции. Исключить из рассматриваемой отчетности внутригрупповые хозяйственные операции, то есть исключить сделки между организациями, которые

входят в одну группу, с целью исключения искажения результативных показателей в консолидированной бухгалтерской отчетности.

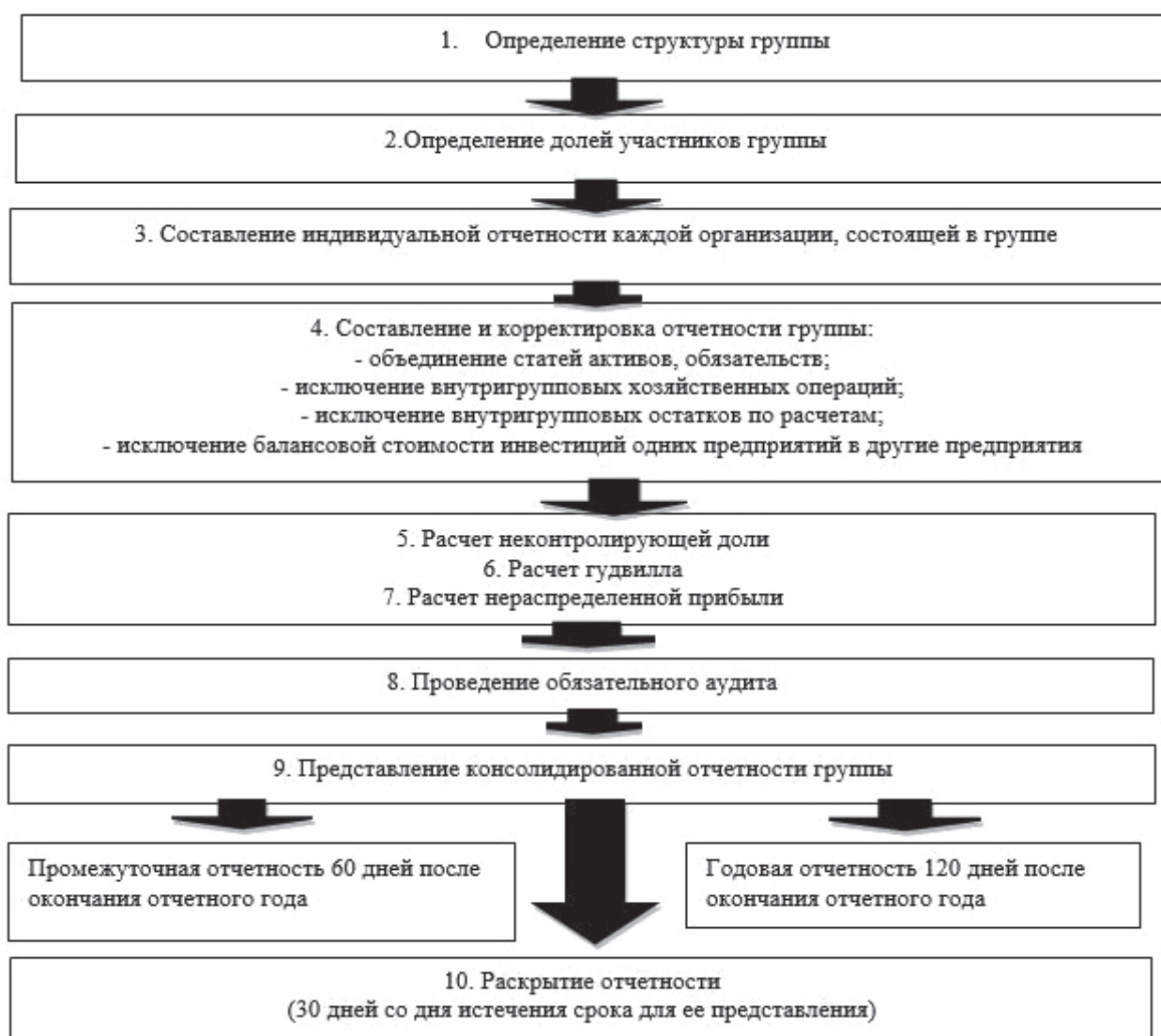


Рис. 5. Алгоритм составления и представления консолидированной бухгалтерской отчетности группой компаний

При корректировке консолидированной отчетности производится расчет неконтролирующей доли, если материнская компания не владеет 100% дочерней компании. Неконтролирующая доля — это собственная доля дочернего предприятия, которая не принадлежит материнскому предприятию на отчетную дату. Расчет неконтролирующей доли можно осуществить при помощи следующей формулы:

$$\text{ДНА} = 100\% - \text{Доля МК}, \quad (1)$$

где ДНА — доля дочернего предприятия, которая не принадлежит материнскому предприятию на отчетную дату;

доля МК — доля, которой владеет материнская компания у дочерней компании.

Производится расчет Гудвилла, то есть определяется нематериальный актив, демонстрирующий репутацию, квалифицированных работников, надежность компании, используемые технологии, популярность, узнаваемость бренда и другие нефизические активы предприятия. Его можно рассчитать как полным, так и пропорциональным методом.

Полный метод предполагает, что материнская компания получает полный контроль над всеми активами приобретенной компании и должна в полном объеме его отражать в консолидированной бухгалтерской отчетности.

$$\begin{aligned} & \text{Гудвилл (полным методом)} = \\ & = (\text{сумма инвестиции} + \text{ДНА}) - \text{ЧК} \quad (2), \end{aligned}$$

где сумма инвестиции — это средства материнской компании, которые она передает в обмен за приобретение доли у дочерней компании;

ДНА — доля дочернего предприятия, которая не принадлежит материнскому предприятию на отчетную дату;

ЧК — чистые активы дочерней компании.

Пропорциональный метод учитывает только гудвилл, принадлежащий материнской компании.

$$\begin{aligned} & \text{Гудвилл (пропорц. методом)} = \\ & \text{сумма инвестиций} - \text{ЧК} * \% \text{ владения}, \quad (3) \end{aligned}$$

где % владения — процент владения дочерней компанией.

Нераспределенная прибыль группы организаций рассчитывается с помощью нижеприведенной формулы.

$$\begin{aligned} & \text{НП группы} = \text{НП МК} + / - \text{ДПУ} - \\ & - \text{НП группы} + \text{Налог} - \text{Гудвилл} \quad (4) \end{aligned}$$

где НП группы — нераспределенная прибыль группы;

НП МК — нераспределенная прибыль материнской компании на отчетную дату;

ДПУ — доля дочерней компании, которую приобрела материнская компания после даты приобретения;

Налог — отложенный налог с нереализованной прибыли;

Гудвилл — обесценение с даты его приобретения.

После формирования консолидированной отчетности необходимо проведение обязательного аудита, по итогам которого формируется аудиторское заключение. Проведение обязательного аудита предполагается после формирования годовой и полугодовой консолидированной отчетности группы.

Годовая консолидированная отчетность представляется не позднее 120 дней после окончания отчетного года, за который она составлена. Промежуточная отчетность представляется не позднее 60 дней после окончания отчетного периода. Рассматриваемая отчетность должна быть размещена в информационных системах для сводного доступа всем заинтересованным в ней лицам не менее трех лет с даты ее размещения.

Представленный нами алгоритм раскрывает и структурирует все этапы формирования консолидированной бухгалтерской отчетности, тем самым упрощает процесс формирования данной отчетности, позволяет сократить при ее формировании количество ошибок, повысить уровень точности данных.

В таблицах 1, 2 представлен порядок формирования консолидированного бухгалтерского баланса в зависимости от метода консолидации.

Таблица 1

Порядок составления Актива консолидированного бухгалтерского баланса

Показатели	Полным методом	Пропорциональным методом	Примечание
АКТИВ			
I. Внеоборотные активы			
Нематериальные активы	Объединение статей ДК+МК	Объединение статей % ДК+МК	Исключить из рассматриваемой отчетности внутригрупповые хозяйственные операции, которые могли возникнуть при взаимном движении между организациями внутри группы
Гудвилл	Формула 2	Формула 3	
Основные средства	Объединение статей ДК+МК	Объединение статей % ДК+МК	Исключить из рассматриваемой отчетности внутригрупповые хозяйственные операции, которые могли возникнуть при взаимном движении между организациями внутри группы
Инвестиции в дочернюю компанию			Элиминируются
Инвестиционная недвижимость	Объединение статей ДК+МК	Объединение статей % ДК+МК	Исключить из рассматриваемой отчетности сдачу в аренду основных средств между организациями в группе
Финансовые вложения	Объединение статей ДК+МК	Объединение статей % ДК+МК	Исключить из рассматриваемой отчетности взаимные финансовые вложения компаний в группе
Прочие внеоборотные активы	Объединение статей ДК+МК	Объединение статей % ДК+МК	Исключить из рассматриваемой отчетности внутригрупповые хозяйственные операции, которые могли возникнуть при взаимном движении между организациями внутри группы

Окончание таблицы 1

Показатели	Полным методом	Пропорциональным методом	Примечание
II. Оборотные активы			
Запасы	Объединение статей ДК+МК	Объединение статей % ДК+МК	Исключить из рассматриваемой отчетности внутригрупповые хозяйственные операции, которые могли возникнуть при взаимном движении между организациями внутри группы
Долгосрочные активы и продажи	Объединение статей ДК+МК	Объединение статей % ДК+МК	Исключить из рассматриваемой отчетности внутригрупповые хозяйственные операции, которые могли возникнуть при взаимном движении между организациями внутри группы
Дебиторская задолженность	Объединение статей ДК+МК	Объединение статей % ДК+МК	Исключить из рассматриваемой отчетности взаимную дебиторскую задолженность между компаниями в группе
Финансовые вложения	Объединение статей ДК+МК	Объединение статей % ДК+МК	Исключить из рассматриваемой отчетности взаимные финансовые вложения компаний в группе
Денежные средства и денежные эквиваленты	Объединение статей ДК+МК	Объединение статей % ДК+МК	Исключить из рассматриваемой отчетности внутригрупповые хозяйственные операции, которые могли возникнуть при взаимном движении между организациями внутри группы
Прочие оборотные активы	Объединение статей ДК+МК	Объединение статей % ДК+МК	Исключить из рассматриваемой отчетности внутригрупповые хозяйственные операции, которые могли возникнуть при взаимном движении между организациями внутри группы

Примечание.

- Объединение статей ДК+МК — вся информация дочерней компании включается в консолидированную отчетность группы.
- Объединение статей %ДК+МК — объединение доли актива, обязательств дочерней компании, приходящихся на долю владения материнской компанией.

Таблица 2

Порядок составления Пассива консолидированного бухгалтерского баланса

Показатели	Полным методом	Пропорциональным методом	Примечание
ПАССИВ			
III. Капитал			
Капитал	Показывается акционерный капитал только материнской компании		В консолидированном отчете должны отражаться только изменения собственного капитала с точки зрения группы
Накопленная дооценка внеоборотных активов	Объединение статей ДК+МК	Объединение статей %ДК+МК	Исключить из рассматриваемой отчетности внутригрупповые хозяйственные операции, которые могли возникнуть при взаимном движении между организациями внутри группы
Добавочный капитал (без накопленной дооценки)	Объединение статей ДК+МК	Объединение статей %ДК+МК	Исключить из рассматриваемой отчетности внутригрупповые хозяйственные операции, которые могли возникнуть при взаимном движении между организациями внутри группы
Резервный капитал	Объединение статей ДК+МК	Объединение статей %ДК+МК	Исключить из рассматриваемой отчетности внутригрупповые хозяйственные операции, которые могли возникнуть при взаимном движении между организациями внутри группы
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Формула 4		
Неконтролирующая доля	—	Формула 1	
IV. Долгосрочные обязательства			
Заемные средства	Объединение статей ДК+МК	Объединение статей %ДК+МК	Исключить внутригрупповые заемные операции

Окончание таблицы 2

Показатели	Полным методом	Пропорциональным методом	Примечание
Отложенные налоговые обязательства	ОНО = Положительная временная разница × Ставка налога на прибыль (25%)		Рассчитываются на основе временных разниц между бухгалтерским и налоговым учетом и ставки налога на прибыль
Оценочные обязательства	Расчет оценочных обязательств осуществляется в соответствии с МСФО (IAS) 37 «Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы» ⁸		
Прочие долгосрочные обязательства	Объединение статей ДК+МК	Объединение статей %ДК+МК	Исключить из рассматриваемой отчетности внутригрупповые хозяйственные операции, которые могли возникнуть при взаимном движении между организациями внутри группы
V. Краткосрочные обязательства			
Заемные средства	Объединение статей ДК+МК	Объединение статей %ДК+МК	Исключить внутригрупповые заемные операции
Кредиторская задолженность	Объединение статей ДК+МК	Объединение статей %ДК+МК	Исключить из рассматриваемой отчетности взаимную кредиторскую задолженность между компаниями в группе
Оценочные обязательства	Расчет оценочных обязательств осуществляется в соответствии с МСФО (IAS) 37 «Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы»		
Прочие краткосрочные обязательства	Объединение статей ДК+МК	Объединение статей %ДК+МК	Исключить из рассматриваемой отчетности внутригрупповые хозяйственные операции, которые могли возникнуть при взаимном движении между организациями внутри группы

Примечание.

- Объединение статей ДК+МК — вся информация дочерней компании включается в консолидированную отчетность группы.
- Объединение статей %ДК+МК — объединение доли актива, обязательств дочерней ком-

пании, приходящихся на долю владения материнской компанией.

В таблице 3 представлен порядок составления консолидированного отчета о финансовых результатах группы в зависимости от метода консолидации.

Таблица 3

**Порядок составления консолидированного отчета о финансовых результатах группы
в зависимости от метода консолидации**

Показатели	Пропорциональным методом	Полным методом
Выручка	%ДК+МК — ВПо	ДК+МК — ВПо
Себестоимость продаж	%ДК+МК — ВПо	ДК+МК — ВПо
Валовая прибыль (убыток)	Выручка — Себестоимость продаж	
Коммерческие расходы	%ДК+МК — ВПо	ДК+МК — ВПо
Управленческие расходы	%ДК+МК — ВПо	ДК+МК — ВПо
Прибыль (убыток) от продаж	Валовая прибыль (убыток) — Коммерческие расходы — Управленческие расходы	
Доходы от участия в других организациях	%ДК+МК — ВПо	ДК+МК — ВПо
Проценты к получению	%ДК+МК — ВПо	ДК+МК — ВПо
Проценты к уплате	%ДК+МК — ВПо	ДК+МК — ВПо
Прочие доходы	%ДК+МК — ВПо	ДК+МК — ВПо
Прочие расходы	%ДК+МК — ВПо	ДК+МК — ВПо
Прибыль (убыток) от продолжающейся деятельности до налогообложения	Прибыль (убыток) от продаж + Доходы от участия в других организациях + Проценты к получению — Проценты к уплате + Прочие доходы — Прочие расходы	

⁸ Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 37 «Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы» (введен в действие на территории Российской Федерации приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н) (ред. от 17.02.2021). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193594/

Окончание таблицы 3

Показатели	Пропорциональным методом	Полным методом
Налог на прибыль организаций	В соответствии с МСФО 12 «Налоги на прибыль» начисляется налог на прибыль ⁹	
Чистая прибыль (убыток)	%ДК+МК — ВПо	ДК+МК — ВПо

Примечание.

- Объединение статей % ДК+МК— ВПо — объединение доли расходов, доходов дочерней компании, приходящихся на долю владения материнской компании, минус внутригрупповые операции.
- Объединение статей ДК+МК — ВПо — вся информация дочерней компании включается в консолидированную отчетность группы за минусом внутригрупповых операций.



Рис. 6. Принципы составления консолидированной отчетности группы

⁹ Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 12 «Налоги на прибыль» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н) (ред. от 04.06.2024). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193589/

При полном методе консолидации все доходы и расходы дочерней компании полностью учитываются в консолидированную отчетность группы. При пропорциональном методе доходы и расходы дочерней компании учитываются только в той доле, которая приходится на долю владения материнской компании.

Проанализировав специальную литературу по рассматриваемой теме, мы пришли к выводу, что можно выделить следующие принципы составления консолидированной бухгалтерской отчетности группы, представленные на рисунке 6.

По нашему мнению, предложенные принципы позволяют, во-первых, составить консолидированную отчетность без допущения серьезных ошибок, во-вторых, обеспечить всех заинтересованных хозяйствующих субъектов необходимой информацией, в-третьих, соответствовать всем предъявляемым требованиям к такой отчетности.

Выводы. В результате решения поставленной цели исследования разработан алгоритм составления и предоставления консолидированной бухгалтерской отчетности группой компаний, который раскрывает и структурирует все этапы формирования этой отчетности, тем самым упрощая процесс ее формирования, позволяя сократить количество ошибок при ее составлении и повысить уровень точности данных. Также предложен порядок составления консолидированных бухгалтерских отчетов группы в зависимости от метода консолидации. Предложенные нами принципы позволяют составить консолидированную отчетность без допущения серьезных ошибок, обеспечить всех заинтересованных хозяйствующих субъектов необходимой информацией, а также соответствовать всем предъявляемым требованиям к такой отчетности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бабалыкова И. А., Карпенко И. С., Третьякова В. В. Консолидированная финансовая отчетность: от теории к практике // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konsolidirovannaya-finansovaya-otchetnost-ot-teorii-k-praktike/> (дата обращения: 13.04.2026).
2. Богданова Ж. А. Основные аспекты формирования консолидированной отчетности в российской Федерации // АНИ: экономика и управление. 2020. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-aspekty-formirovaniya-konsolidirovannoy-otchetnosti-v-rossiyskoy-federatsii/viewer/> (дата обращения: 13.04.2026).
3. Волошин Д. А., Николаева О. Е. Консолидированная финансовая отчетность: история возникновения и развитие // Аудиторские ведомости. 2011. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=20218309/> (дата обращения: 27.11.2025).
4. Генералова Н. В., Карельская С. Н. Эволюция регулирования консолидированной финансовой отчетности в России // Международный бухгалтерский учет. 2014. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-regulirovaniya-konsolidirovannoy-finansovoy-otchetnosti-v-rossii/viewer/> (дата обращения: 27.11.2025).
5. Грибановский А. М. Консолидированная финансовая отчетность: с чего все начиналось // Корпоративная финансовая отчетность. Международные стандарты. URL: https://web.archive.org/web/20111118082702/http://www.cfin.ru/ias/manacc/brief_history.shtml/ (дата обращения: 27.11.2025).
6. Ключников С. В., Прянишникова О. Н., Ваганова О. Е. Методика внутреннего контроля консолидированной отчетности в системе управления корпоративной структурой // Бухгалтерский учет. 2020. URL: <https://buhgalt.ru/articles/metodika-vnutrennego-kontrolja-konsolidirovannoj-otchetnosti-vsisteme-upravlenija-korporativnoj-strukturoj/> (дата обращения: 13.04.2026).
7. Кутер М. И., Климова Ю. В. Двойственная консолидация // Международный бухгалтерский учет. 2011. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dvoystvennaya-konsolidatsiya/viewer/> (дата обращения: 27.11.2025).
8. Мошкина М. М. Проблемы формирования консолидированной отчетности // Научное образование. 2024. № S2–3. С. 8–12.
9. Плотников В. С. Объединение бизнеса и консолидированная финансовая отчетность: монография. М., 2021. 278 с.
10. Сигидов Ю. И., Настенко Д. А. Актуальные проблемы формирования консолидированной финансовой отчетности // Международный бухгалтерский учет. 2013. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-problemy-formirovaniya-konsolidirovannoy-finansovoy-otchetnosti/viewer/> (дата обращения: 27.11.2025).
11. Формирование консолидированной финансовой отчетности российских транснациональных компаний: монография / Ю. И. Сигидов, Д. А. Настенко, Н. А. Кузина [и др.]. Краснодар, 2017. 202 с.

REFERENCES

1. Babalykova I. A., Karpenko I. S., Tretyakova V. V. Consolidated Financial Statements: From Theory to Practice. Natural and Humanitarian Research. 2024. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konsolidirovannaya-finansovaya-otchetnost-ot-teorii-k-praktike/> (date of access: 13.04.2026).
2. Bogdanova Zh. A. The Main Aspects of Consolidated Reporting in the Russian Federation. ANI: Economics and Management. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-aspekty-formirovaniya-konsolidirovannoy-otchetnosti-v-rossiyskoy-federatsii/viewer/> (date of access: 13.04.2026).
3. Voloshin D. A., Nikolaeva O. E. Consolidated Financial Statements: History and Development. Auditors» Statements. 2011. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=20218309/> (date of access: 27.11.2025).
4. Generalova N. V., Karelskaya S. N. Evolution of Regulation of Consolidated Financial Reporting in Russia. International Accounting. 2014. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-regulirovaniya-konsolidirovannoy-finansovoy-otchetnosti-v-rossii/viewer/> (date of access: 27.11.2025).
5. Gribanovsky A. M. Consolidated financial statements: how it all started // Corporate financial reporting. International standards. URL: https://web.archive.org/web/20111118082702/http://www.cfin.ru/ias/manacc/brief_history.shtml/ (date of access: 27.11.2025).
6. Klyuchnikov S. V., Pryanishnikova O. N., Vaganova O. E. Methodology of Internal Control of Consolidated Reporting in the Corporate Structure Management System. Accounting. 2020. URL: <https://buhgalt.ru/articles/metodika-vnutrennego-kontrolja-konsolidirovannoj-otchetnosti-vsisteme-upravlenija-korporativnoj-strukturoj/> (date of access: 13.04.2026).
7. Kuter M. I., Klimova Yu. V. Dual Consolidation. International Accounting. 2011. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dvoystvennaya-konsolidatsiya/viewer/> (date of access: 27.11.2025).
8. Moshkina M. M. Problems of Consolidated Reporting Formation. Scientific Education. 2024. No. S2–3. Pp. 8–12.
9. Plotnikov V. S. Business Mergers and Consolidated Financial Reporting: A Monograph. Moscow, 2021. 278 p.
10. Sigidov, Yu. I., and Nastenka, D. A. Current Issues in the Formation of Consolidated Financial Reporting. International Accounting. 2013. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-problemy-formirovaniya-konsolidirovannoy-finansovoy-otchetnosti/viewer/> (date of access: 27.11.2025).
11. Formation of consolidated financial statements of Russian multinational companies: a monograph / Yu. I. Sigidov, D. A. Nastenka, N. A. Kuzina [et al.]. Krasnodar, 2017. 202 p.

Поступила в редакцию: 15.04.2026.

Принята к печати: 15.06.2026.

УДК 336.67:658
DOI 10.14258/epb202655

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭВОЛЮЦИЯ РЫНКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО И ФИНАНСОВОГО КОНСАЛТИНГА В РФ

В. В. Чупахин, М. А. Серебрякова, А. В. Митенков

Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС» (Москва, Россия)

В статье исследуется экономическая эволюция и текущее состояние рынка управленческого и финансового консалтинга в Российской Федерации в условиях масштабной трансформации экономики. Основной целью исследования является анализ динамики спроса и выявление ключевых трендов для обеспечения конкурентоспособности консалтинговых компаний.

Авторами применен комплексный подход, включающий репутационно-позиционный анализ, метод экономической оценки внешних макроэкономических вызовов и статистический анализ отраслевых отчетов. Для оценки степени монополизации и структурных сдвигов на рынке использован индекс Херфиндаля — Хиршмана.

Несмотря на уход международных лидеров («Большой тройки» и «Большой четверки»), российский рынок продемонстрировал устойчивость и рост: совокупная выручка крупнейших компаний в начале 2024 года увеличилась на 9%. Ключевым фактором развития стал ИТ-консалтинг, стимулируемый процессами импортозамещения. Доля российского ПО в денежном выражении в закупках впервые превысила иностранное, достигнув 54,2%. Зафиксирована устойчивая тенденция к деконцентрации рынка — индекс Херфиндаля-Хиршмана снизился с 757,62 в 2020 году до 349,48 в 2024 году, что свидетельствует о росте конкуренции и выравнивании долей игроков.

Выявлено усиление роли государственного сектора и агропромышленного комплекса как новых высокоплатежных заказчиков консалтинговых услуг.

Полученные результаты позволяют компаниям более эффективно формировать добавленную стоимость продукта и корректировать стратегии распределения ресурсов на новых сегментах рынка.

Ключевые слова: рынок управленческого и финансового консалтинга, уникальное торговое предложение (УТП), ИТ-консалтинг, импортозамещение, индекс Херфиндаля — Хиршмана, финансовый консалтинг.

ECONOMIC EVOLUTION OF THE MANAGEMENT AND FINANCIAL CONSULTING MARKET IN THE RUSSIAN FEDERATION

V. V. Chupakhin, M. A. Serebriakova, A. V. Mitenkov

National Research Technological University "MISIS" (Moscow, Russia)

The article examines the economic evolution and current state of the management and financial consulting market in the Russian Federation in the context of a large-scale economic transformation. The main purpose of the study is to analyze the dynamics of demand and identify key trends to ensure the competitiveness of consulting companies.

The authors applied an integrated approach, including reputational and positional analysis, a method of economic assessment of external macroeconomic challenges, and statistical analysis of industry reports. The Herfindahl — Hirschman index was used to assess the degree of monopolization and structural shifts in the market.

Despite the departure of the international leaders (the "Big Three" and "Big Four"), the Russian market has demonstrated stability and growth: the total revenue of the largest companies increased by 9% at the beginning of 2024. IT consulting, stimulated by import substitution processes, has become a key factor in the development. For the first time, the share of Russian software in monetary terms in purchases exceeded foreign software,

reaching 54.2%. There is a steady trend towards market deconcentration — the Herfindahl-Hirschman index decreased from 757.62 in 2020 to 349.48 in 2024, indicating increased competition and an alignment of player shares.

The strengthening of the role of the public sector and the agro-industrial complex as new high-paying customers of consulting services is revealed.

The results obtained allow companies to more effectively generate the added value of the product and adjust resource allocation strategies based on the new opportunities.

Keywords: management and financial consulting market, unique trade offer (USP), IT consulting, import substitution, Herfindahl — Hirschman index, financial consulting.

Введение. В условиях меняющейся конкуренции на рынке управленческого и финансового консалтинга, где необходимо не только реагировать на динамику спроса, но и формировать ценностно-ориентированное предложение для обеспечения устойчивого роста компаний-провайдеров таких услуг, на первый план выходит задача формирования добавленной стоимости продукта. Уникальное торговое предложение (УТП) выступает основой дифференциации продуктов компаний, ее коммуникации с рынком и определяет ее конкурентные преимущества и рыночную устойчивость. Главной характеристикой УТП является рыночная добавленная стоимость продукта — как его сформировать и что лежит в его основе — это главные аспекты менеджмента в части распределения стратегических ресурсов и организационных способностей фирмы в области управленческого и финансового консалтинга.

Сегмент управленческого и финансового консалтинга на рынке консалтинга можно рассматривать как индустрию специальных услуг. «Консалтинговая индустрия», сущность которой заключается в предоставлении компаниям экспертных оценок для поддержки решений на основе профессионального анализа, стала в развитых странах полноправным и высокодоходным сектором экономики, сопоставимым по масштабам с технологичными сферами бизнеса [1, 2, 3].

Если сам консалтинг зародился еще в ходе промышленной революции, в период появлений первых фабрик, — тогда фокус анализа лежал в сфере повышения эффективности и сокращения издержек, то в постсоветской России рынок консалтинговых услуг является относительно молодым: первые консультанты появились в начале 90-х годов, во время перехода к рыночной экономике [4]. С появлением частного бизнеса спрос на управленческое и финансовое консультирование вы-

рос — в первую очередь востребованными стали налоговое и бухгалтерское консультирование [5]. По мере своего развития рынок консалтинга достиг более зрелого уровня.

Однако шоки пандемии и геополитического развития ставят новые вызовы [6], требуя от организаций консалтинговой сферы пересмотра своих подходов [7] и процессов оказания услуг [8] на фоне исхода зарубежных брендов.

Объектом исследования выступает экономическая деятельность компаний на рынке управленческого и финансового консалтинга.

Методологические основы. Применен метод экономической оценки внешних макроэкономических и технологических вызовов, а также внутренних возможностей консалтинговых компаний на основе полученных данных о состоянии рынка.

Результаты и обсуждение. Анализ динамики спроса на рынке консалтинговых услуг. Пандемия COVID-19 стала «черным лебедем» экономики, клиенты начали массово откладывать и отменять запланированные проекты. Ситуацию дополнительно усложнили геополитические события 2022 года, повлиявшие как на структуру рынка, так и на требования клиентов.

Несмотря на пессимистичные прогнозы, в начале 2024 года рынок управленческого консалтинга продемонстрировал резкий рост. Результаты исследования рейтингового агентства RAEX подтверждают сохранение положительных тенденций в 2025 году. За первый квартал совокупная выручка 112 компаний из рэнкинга крупнейших в России продемонстрировала рост на 9% по сравнению с аналогичным периодом 2024 года, составив 9,7 млрд рублей. Кроме того, консалтинговые компании увеличили общую численность сотрудников на 13% до 18 446 человек¹.

Спрос на управленческий и финансовый консалтинг зависит от комплекса экзогенных и эндогенных факторов. Факторы его формирования

¹ Опубликованы итоги проекта «Российский консалтинг» // Сайт рейтинговой группы RAEX. URL: https://raex-rr.com/news/press-reliz/consulting_2025 (дата обращения: 30.03.2026).

обусловлены необходимостью преодоления информационной асимметрии, минимизации рис-

ков и достижения стратегических целей компаний-клиентов (рис. 1).

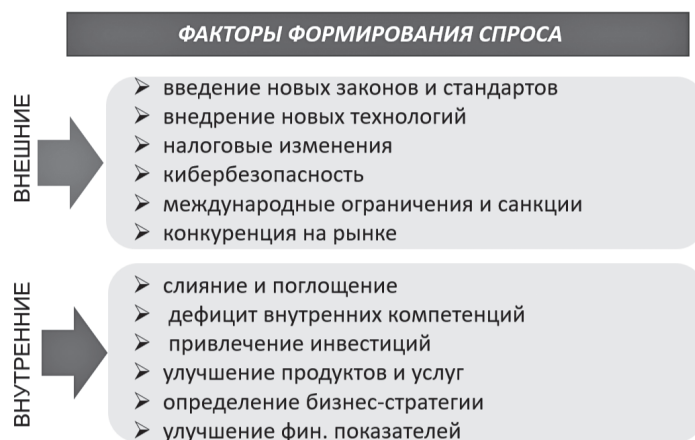


Рис. 1. Факторы формирования спроса на услуги финансового консалтинга.
Источник: составлено авторами на основе [9]

На данный момент спрос обусловлен двумя ключевыми факторами: реализация отложенного спроса и возникновение новых потребностей. В первом случае можно отметить, что замороженные проекты начали реализовываться компаниями в ходе пересмотра стратегии и реализации новых цифровых технологий. Во втором случае условия хозяйствования стремительно меняются и компании вынуждены искать новые: чтобы извлечь максимальную пользу из резко ограниченных инвестиций в развитие в условиях кризиса, собственники бизнеса вступают в сотрудничество с консультантами.

Импортозамещение поставило перед бизнесом задачу перенастраивать все бизнес-процессы, выстраивать взаимодействие с локальными поставщиками и подрядчиками, искать альтернативные логистические маршруты и аналогичные задачи.

После ухода с российского рынка лидерских брендов большой семерки управленческого и финансового консалтинга — компании McKinsey, BCG, Bain, Deloitte, Pricewaterhouse Coopers, E&Y и KPMG — их бывшие российские подразделения провели ребрендинг и стали успешно работать самостоятельно (рис. 2).

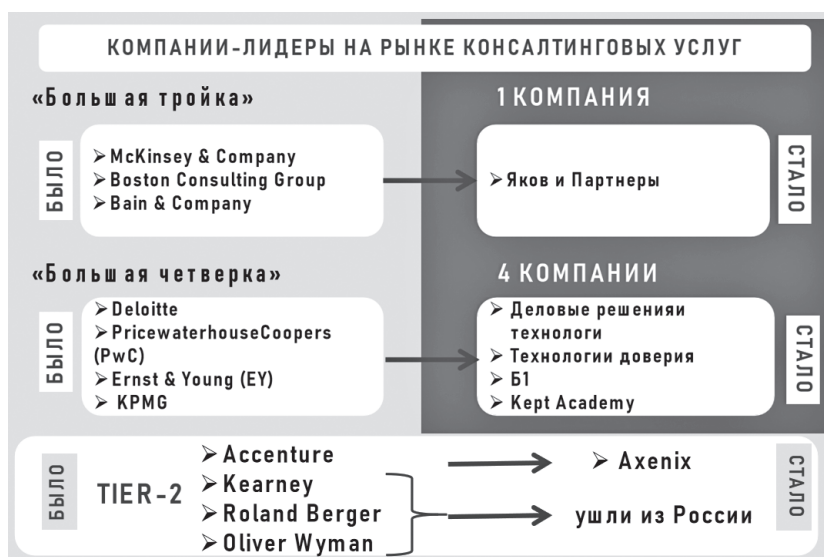


Рис. 2. Структура компаний-лидеров до и после 2022 года на рынке консалтинговых услуг.
Источник: составлено авторами

Период кризиса, отмеченный уходом международных партнеров, оттоком кадров и внутрен-

ней демотивацией сотрудников, завершился и сменился фазой активного экономического развития:

можно отметить тенденции к перестройке рынков на более позитивные тренды.

В основе современного управленческого и финансового консалтинга лежит запрос компании-клиента, который можно охарактеризовать как потребность в глубоком, профессиональном и объективном взгляде «со стороны» на свой бизнес. Это не просто применение метода финансовых коэффициентов и дисконтированных денежных потоков, а стремление к созданию интеллектуального продукта — уникального набора решений и реко-

мендаций, адаптированного под специфику рынка и самой компании.

Можно отметить, что ключевым фактором, влияющим на спрос на управленческий консалтинг, стало импортозамещение, прежде всего в ИТ-сфере. Данный процесс затрагивает обширный перечень направлений, начиная от промышленной автоматизации (SCADA, MES)² и корпоративных систем (ERP, CRM)³ до обеспечения оборудованием уровня СЧПУ (рис. 3).

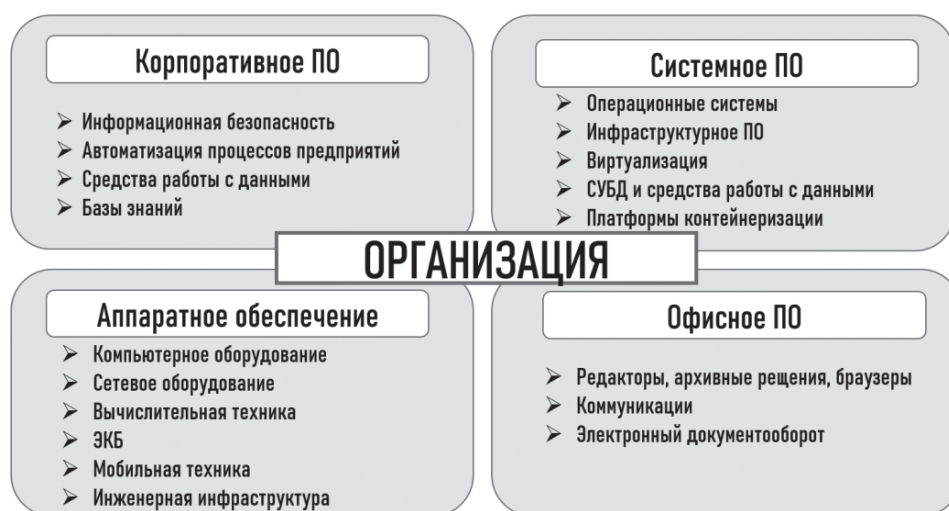


Рис. 3. Структура цифровых решений предприятия
Источник: составлено авторами на основе источника⁴

Сложность задачи создает текущая структура ИТ-ландшафта страны: по оценкам, около 75% решений в российских компаниях — иностранные, в то время как доля отечественных аналогов не превышает 25%. В сегменте критической информационной инфраструктуры показатель использования зарубежного программного обеспечения (ПО) составляет 30–40%.

Согласно данным Центра компетенций по импортозамещению в сфере ИКТ (АНО «ЦКИТ») и Центра развития и внедрения промышленного программного обеспечения («ЦРВ ППО»), в 2022 году в России впервые за всю историю госу-

дарственных закупок программного обеспечения доля российского ПО в денежном выражении превысила долю иностранного. На российское ПО пришлось 54,2% (102,46 млрд руб.), а на иностранный — 27,8% (52,51 млрд руб.). Доля же закупок российского ПО в целом составила 87,08%, что говорит о его массовом внедрении для решения широкого круга задач, при этом часто менее сложных и дорогих⁵. Чтобы оценить эффективность и темпы импортозамещения, следует рассмотреть насыщенность рынка по данным выручки крупнейших компаний (табл. 1).

² SCADA, MES — системы для автоматизации производства, ориентированы на оперативное управление технологическими процессами.

³ ERP — система планирования ресурсов предприятия, CRM — система управления взаимоотношениями с клиентами.

⁴ Импортозамещение: CNewsAnalytics опубликовал 4 карты отечественных решений // Сетевое издание «CNews». URL: https://www.cnews.ru/reviews/importozameshchenie_2024_itogi_i_plany/articles/importozameshchenie_cnews_analytics_opublikoval (дата обращения: 30.03.2026).

⁵ ЦКИТ опубликовал годовой отчет по закупкам ПО для государственных и муниципальных нужд // Центр компетенций по импортозамещению в сфере ИКТ. URL: <https://ru-ikt.ru/tpost/d4iv478nf1-tskit-opublikoval-godovoi-otchet-po-zaku> (дата обращения: 30.03.2026).

Таблица 1

**Крупнейшие поставщики российских продуктов и связанных с ними услуг
по импортозамещению иностранных ПО, 2022–2023 гг.**

Название организации	Общая выручка компании в 2023 г., с НДС, млн руб.	Общая выручка компании в 2022 г., млн руб. с НДС	Абсолютное изменение выручки 2023–2022, млн руб. с НДС	Темп роста выручки (2023 / 2022 * 100), %	Темп прироста выручки ((2023–2022) / 2022 * 100), %
1. Лаборатория Касперского	61 040	50 730	10 310	120,3	20,3
2. Isource	48 159	15 948	32 211	302,0	202,0
3. СКБ Контур	32 600	26 400	6 200	123,5	23,5
4. 3Logic Group	110 640	65 523	45 117	168,9	68,9
5. Positive Technologies	22 633	13 991	8 642	161,8	61,8
6. Бифорком Тек	20 972	5 166	15 806	406,0	306,0
7. Сигма	22 633	13 991	8 642	161,8	61,8
8. СберТех	18 288	14 084	4 204	129,8	29,8
9. Скалар	17 000	12 000	5 000	141,7	41,7
10. Тензор	14 220	10 900	3 320	130,5	30,5

Примечание. Составлено автором на основе источника⁶.

Все компании демонстрируют положительный прирост выручки за год, который многие считают переломным. Рост выражен неоднородно: от умеренного (20–30%) до очень высокого (100–300%). Это свидетельствует о расширении рынка импортозамещения ПО и повышении спроса на отече-

ственные решения, а следовательно, о росте рынка управленческого консалтинга по внедрению такого ПО.

На рисунке 6 представлено распределение выручки консалтинговых компаний в России по четырем направлениям консалтинга в 2021–2024 гг., %

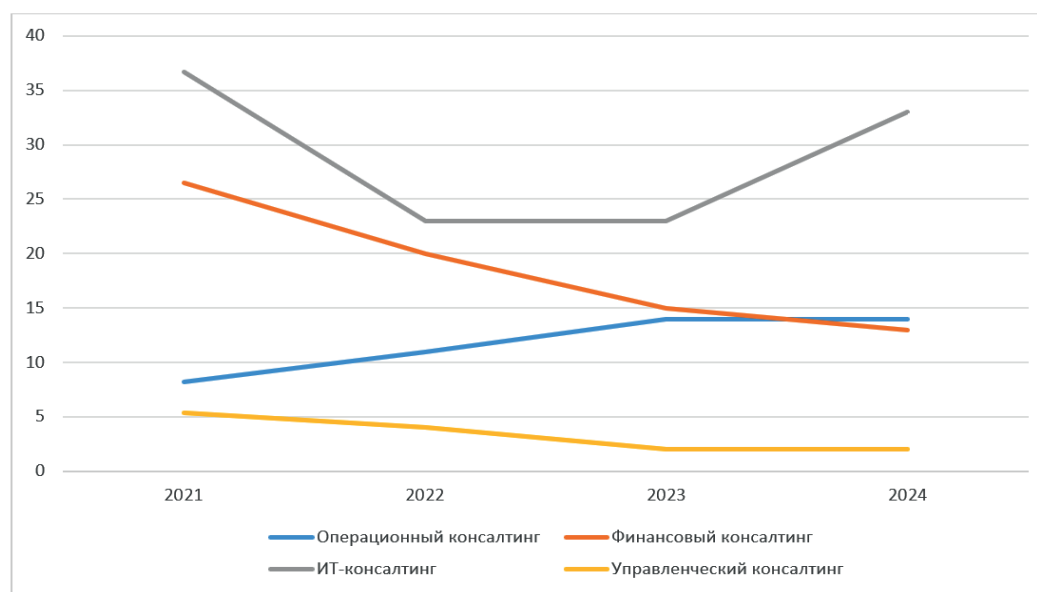


Рис. 6. Распределение выручки консалтинговых компаний в России по направлениям консалтинга в 2021–2024 гг., %. Составлено авторами на основе источника⁷

⁶ CNewsAnalytics: Крупнейшие поставщики российских продуктов и связанных с ними услуг 2023 // Сетевое издание «CNews». URL: https://www.cnews.ru/reviews/importozameshchenie_2024_itogi_i_plany/table_detail/307784f139151bc6c5ec33d33925b0d065ba1e81/ (дата обращения: 30.03.2026).

⁷ Крупнейшие консалтинговые компании и/или группы (2000–2025 гг.) // Сайт рейтинговой группы RAEX. URL: https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest_consulting_companies_and_groups/2025/ (дата обращения: 30.03.2026).

Динамика показателей свидетельствует о том, что сегмент ИТ-консалтинга демонстрирует устойчивый и значительный рост доли в общей структуре, что позволяет говорить о его переходе в категорию драйверов развития рынка. Эта динамика является прямым следствием процессов ускоренной цифровизации экономики и роста спроса на внедрение аналитических систем.

Доли операционного и финансового консалтинга демонстрируют умеренное сокращение. Подобная динамика может указывать на насыщение базового спроса в этих сегментах, а также на частичное поглощение их функций специализированными ИТ-решениями, например, внедрение систем бюджетирования и управленческого учета сокращает потребность в классическом финансовом консалтинге.

Рассматривая клиентов управленческого и финансового консалтинга, необходимо отметить, что в последние годы наблюдается усиление роли государственного сектора в качестве заказчика на рынке таких услуг. В отличие от предыдущих периодов, когда взаимодействие могло ограничиваться только регулятивными вопросами, в настоящее время данные барьеры снижены. В декабре 2024 года были опубликованы результаты комплексного исследования креативной экономики России, проведенного Агентством стратегических инициатив в партнерстве с НИУ ВШЭ, Росстатом и «Бюро К22», которые отмечают, что государственный сектор сохраняет статус высокоплатежеспособного клиента с предложениями долгосрочного сотрудничества⁸.

Специфика российского консалтинга во многом зависит от тяжелых отраслей экономики: ме-

таллургии, добычи ископаемых и нефтегаза. Однако теперь у него появляется еще один новый крупный клиент — агропромышленная отрасль. В 2024 году Россия собрала 130 млн тонн зерна и экспортировала агропродукцию на сумму \$ 10,4 млрд в первом квартале, при этом государственная поддержка отрасли составила 682 млрд рублей. К 2030 году планируется увеличить экспорт зерна до 81 млн тонн⁹. Благодаря этой динамике агробизнес становится для консультантов новым источником крупных проектов и доходов.

Для оценки уровня концентрации консалтинговых услуг и полноты предложения в рамках рынка целесообразно оценить динамику и распределение выручки по четырем направлениям консалтинга и проанализировать предложения по отраслям экономики восьми компаний — пяти лидеров (АО «Кэпт», «Яков и Партнеры», «Б1», Группа ДРТ, Группа IBS) и трех менее крупных компаний («Деловой профиль», «Корус консалтинг», инженеринговая компания «Элемент»). Данный подход позволяет структурировать услуги по ключевым направлениям.

Оценка выполняется по трехбалльной шкале, где

+ — небольшое количество представленных услуг консалтинговых направлений, услуга не представлена в портфеле компаний или встречается редко;

++ — среднее количество представленных услуг консалтинговых направлений, чаще встречается у крупных игроков рынка;

+++ — значительное количество представленных услуг консалтинговых направлений, направление развито полностью, услуга является ключевой компетенцией компаний (табл. 2).

Таблица 2

Оценка концентрации консалтинговых услуг среди компаний разных отраслей

Отраслевая принадлежность компаний	Типы консалтинговых услуг			
	Операционный консалтинг	Финансовый консалтинг	ИТ-консалтинг	Управленческий консалтинг
Энергетика	++	++	+++	++
Металлургия	+++	+++	+++	+
Финансовый сектор	++	+++	+++	++
Строительство	++	+++	+++	++
Промышленность	+++	+++	++	+
Агропромышленность	+++	+++	+++	+
Телекоммуникации	+	++	++	+

Примечание. Составлено авторами.

⁸ НИУ ВШЭ представил результаты рейтингового исследования креативных индустрий в регионах России // Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики. URL: <https://www.hse.ru/news/expertise/1028419616.html> (дата обращения: 30.03.2026).

⁹ Агроэкспорт России 2025: Анализ и цифры // Данные Московской области. URL: <https://mosregdata.ru/article/russian-agroexport-2025-analysis-figures> (дата обращения: 06.12.2025).

На основе проведенного анализа можно сделать следующие выводы. Подтверждается важность и большой спрос на ИТ-консалтинг в энергетике, металлургии, финансовом секторе, строительстве и агропромышленности. Финансовый консалтинг является востребованным практически во всех от-

раслях ввиду своей универсальности и требований по аудиту отчетности. Управленческий консалтинг, в свою очередь, демонстрирует относительно низкую востребованность.

Динамика выручки крупнейших игроков российского консалтинга представлена в таблице 3.

Таблица 3

Крупнейшие консалтинговые компании России в 2024 г.

Название компании	Суммарная выручка от консалтинговых услуг за 2024 год, тыс. руб.	Суммарная выручка от консалтинговых услуг за 2023 год, тыс. руб.	Годовой прирост, %	Рыночная доля, %
1. Группа IBS	11881052	10557700	12,53	8,5
2. Б1	11699071	12216341	-4,23	8,4
3. АО «Кэпт»	9132448	9764118	-6,47	6,5
4. «Технологии Доверия» (ТеДо)	9038629	9704575	-6,86	6,5
5. «Газпром ЦПС»	8514949	6623934	28,55	6,1
6. «Спектр-Холдинг»	5206247	4067987	27,98	3,7
7. ITPS	3930030	2861396	37,35	2,8
8. «Яков и Партнеры»	3692028	3008748	22,71	2,6
9. Группа ДРТ	3427355	3592002	-4,58	2,4

Примечание. Рассчитано авторами по данным источника¹⁰.

Чтобы охарактеризовать степень монополизации консалтингового рынка, применяется индекс Херфиндаля — Хиршмана (табл. 4). Он находится как сумма квадратов долей продаж каждой фирмы в отрасли, представленном в формуле 1:

$$HHI = S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2, \quad (1)$$

где S_1, S_2 — доли продаж фирм в отрасли, определяемые как отношение объема продаж фирмы к объему всех продаж отрасли.

Таблица 4

Показатели рыночной концентрации на российском рынке консалтинговых услуг в 2020–2024 гг.

Год	Индекс Херфиндаля-Хиршмана	Дисперсия рыночных долей	Абсолютный индекс энтропии	Относительный индекс энтропии
2020	757,62	6,60	-131,79	-28,62
2021	529,52	2,65	-87,27	-16,47
2022	439,44	2,20	-77,45	-14,62
2023	402,11	1,77	-67,14	-12,67
2024	349,48	1,50	-59,64	-11,26

Примечание. Рассчитано авторами.

На основании расчета ключевых метрик рыночной структуры можно констатировать устойчивую тенденцию к децентрации. Значение индекса Херфиндаля-Хиршмана снизилось с 757,62 до 349,48. Данный вывод подтверждается динамикой показателя дисперсии рыночных долей, который сократился с 6,60 до 1,50, демонстрируя существенное выравнивание долей игроков и повышение равномерности сделок между ними.

Отрицательные значения абсолютного и относительного индексов энтропии в течение всего наблюдаемого периода указывают на то, что распределение долей отклоняется от равномерного в пользу доминирующих компаний, которые еще сохраняются на рынке.

Важным фактором децентрации рынка консалтинговых услуг выступает рост конкуренции, который влияет на инновации, гибкость в ценооб-

¹⁰ Рэнкинг крупнейших консалтинговых групп и компаний России (2024 год) // Сайт рейтинговой группы RAEX. URL: https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest_consulting_companies_and_groups/2024 (дата обращения: 30.03.2026).

разовании и обеспечение качества, а также создаст новые тренды при разработке стратегий консалтингового бизнеса [10, 11].

Однако подобная структура может иметь и негативные последствия. Если фрагментация¹¹ на рынке высока, это приводит к информационной асимметрии, затрудняя для клиентов объективную оценку компетенций и надежности консультантов по специальным направлениям.

В целом проведенное исследование рынка консалтинговых услуг позволяет говорить об умеренной концентрации при наличии нескольких доминирующих ключевых игроков. На первые девять компаний совокупно приходится 47,5% рынка, что указывает на отсутствие монополистической структуры, но свидетельствует о значительном влиянии лидеров.

Заключение. Несмотря на уход крупнейших международных игроков, отечественный рынок консалтинга, пройдя этап адаптации, вступил в фазу активного развития. Российские подразделения международных сетей успешно прошли процесс ребрендинга и продолжают операционную деятельность, а совокупная выручка крупнейших компаний в начале 2024 года продемонстрировала рост на 9%.

Ключевым фактором развития отрасли стал ИТ-консалтинг, что обусловлено значимыми проектами импортозамещения программного обеспечения и цифровизацией бизнес-процессов. С 2022 года доля отечественного ПО в госзакупках впервые превысила иностранное, достигнув более 55% в денежном выражении.

Государственный сектор продолжает расти как крупный платежный заказчик, а агропромышленный комплекс становится новым источником крупных консалтинговых проектов благодаря значительной господдержке и экспортному потенциалу. Исследование Херфиндаля-Хиршмана показало устойчивое снижение концентрации на рынке с 757,62 в 2020 году до 349,48 в 2024 году. Это свидетельствует о выравнивании долей игроков, повышении интенсивности конкуренции и создании гибкой рыночной среды, ориентированной на качество и инновации.

Российский рынок консалтинга характеризуется переходом от модели доминирования международных брендов к модели высокой конкуренции отечественных провайдеров, где успех определяется способностью транслировать уникальную ценность клиенту.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Дёмина А. Ю. Современные тенденции и перспективы развития финансового консалтинга на российском рынке // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 10–1. С. 104–110.
2. Жагловская А. В. Анализ подходов к интеллектуализации систем управления промышленными организациями // Финансовые рынки и банки. 2026. № 2. С. 354–358.
3. Елисеева Е. Н. Комплексный анализ стоимости данных как ключевого актива в экономике искусственного интеллекта // Инновации и инвестиции. 2026. № 1. С. 153–155.
4. Саиткина М. Э., Останина Е. В. История возникновения и развития консалтинга в России // Экономика и социум. 2016. № 1. С. 20–30.
5. Елисеева Е. Н., Зинькова А. В. Ключевые теоретические аспекты цифрового становления компании: подходы и методы // Финансовый менеджмент. 2025. № 2. С. 120–130.
6. Семчишина О. Т. Проактивность в современной цифровой экономике: концептуальные основы и оценка // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 3. С. 393–404. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-3-1459>.
7. Сборщиков С. Б., Мазур К. Е., Агеев М. А. Влияние цифровизации на реализацию интеграционных процессов промышленных компаний // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 2. С. 265–274. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-2-1437>.
8. Алимуратов М. К. Влияние стратегических глобальных финансовых тенденций на обоснование региональных приоритетов // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 1. С. 122–136. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-1-1422>.
9. Ширинкин К. В. Направления развития рынка консалтинговых услуг в современных макроэкономических условиях // Сервис в России и за рубежом. 2023. № 3. С. 105–115.
10. Горбунов Ю. В., Горбунова А. Ю., Растова Ю. И. Стратегия организации: методические подходы к разработке // Экономика Профессия Бизнес. 2025. № 3. С. 36–46. <https://doi.org/10.14258/epb202536>.

¹¹ Наличие большого количества локальных центров торговли, каждый из которых хранит свою информацию о спросе, предложении и участниках. При уменьшении фрагментации рынок становится более консолидированным.

11. Глобальные вызовы цифровой трансформации рынков: теория и практика современного управления, экономики и сферы услуг / В.Э. Щепинин, Е.Е. Абушова, И.Н. Авдеева [и др.]. СПб., 2024. 1028 с. <https://doi.org/10.18720/SPBPU/2/id24-559>.

REFERENCES

1. Demina A. Y. Current trends and prospects of financial consulting development in the Russian market. *Economics and Business: theory and practice*. 2023. No. 10–1. Pp. 104–110.
2. Zhaglovskaya A. V. Analysis of approaches to the intellectualization of management systems of industrial organizations. *Financial markets and banks*. 2026. No. 2. Pp. 354–358.
3. Eliseeva E. N. Comprehensive analysis of the value of data as a key asset in the economy of artificial intelligence. *Innovation and investment*. 2026. No. 1. Pp. 153–155.
4. Saitkina M. E., Ostanina E. V. The history of the emergence and development of consulting in Russia. *Economics and Society*. 2016. No. 1. Pp. 20–30.
5. Eliseeva E. N., Zinkova A. V. Key theoretical aspects of the company's digital development: approaches and methods. *Financial Management*. 2025. No. 2. Pp. 120–130.
6. Semchishina O. T. Proactivity in the modern digital economy: conceptual foundations and assessment. *Industrial economics*. 2025. Vol. 18. No. 3. Pp. 393–404. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-3-1459>.
7. Sobshchikov S. B., Mazur K. E., Ageev M. A. The impact of digitalization on the implementation of integration processes of industrial companies. *Industrial economics*. 2025. Vol. 18. No. 2. Pp. 265–274. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-2-1437>.
8. Alimuradov M. K. Influence of strategic global financial trends on substantiation of regional priorities. *Industrial economics*. 2025. Vol. 18. No. 1. Pp. 122–136. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-1-1422>.
9. Shirinkin K. V. Trends in the development of the consulting services market in modern macroeconomic conditions. *Service in Russia and abroad*. 2023. No. 3. Pp. 105–115.
10. Gorbunov Yu. V., Gorbunova A. Yu., Rastova Yu. I. Organization strategy: methodological approaches to development. *Economics Profession Business*. 2025. No. 3. Pp. 36–46. <https://doi.org/10.14258/epb202536>.
11. Global challenges of digital transformation of markets: theory and practice of modern management, economics and services / V. E. Shchepinin, E. E. Abushova, I. N. Avdeeva [et al.]. St. Petersburg, 2024. 1028 p. <https://doi.org/10.18720/SPBPU/2/id24-559>.

Поступила в редакцию: 01.04.2026.

Принята к печати: 14.07.2026.

УДК 330.131:633.85:303.722.2 (571.150)

DOI 10.14258/epb202656

АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ СТРУКТУРНОЙ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ РАЙОНОВ АЛТАЙСКОГО КРАЯ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА СЕМЯН МАСЛИЧНЫХ КУЛЬТУР В РЕГИОНЕ

Н. А. Шевчук, М. Г. Кудинова

Алтайский государственный аграрный университет (Барнаул, Россия)

Семена масличных культур являются сырьем для получения растительных масел, которые составляют 70% всего объема потребляемых жиров в мире. Продукция, получаемая от выращивания масличных культур, является многофункциональной. Но основное направление ее применения — пищевая промышленность. Проведенные исследования показали, что большой интерес к производству масличных культур, в первую очередь, обусловлен их высоким экспортным потенциалом. Следуя за растущим спросом на указанную продукцию, в РФ в целом и в Алтайском крае в частности, были увеличены площади посевных площадей, занимаемых масличными культурами. Также в стране и крае отмечается значительное увеличение урожайности рассматриваемых культур, повлекшее за собой увеличение их валового сбора. В РФ сложилась территориальная специализация федеральных округов на производстве продукции масличных культур. Ведущее место в ней исторически занимают Приволжский, Южный и Центральный федеральные округа. Но в последние годы отмечается увеличение роли Сибирского федерального округа. Являясь его структурной единицей, Алтайский край с занимаемого 9-го места выдвинулся в 2024 году на 5-е место среди топ-10 регионов страны по объему произведенных семян подсолнечника. Территория края характеризуется большим природным разнообразием и разделена на семь почвенно-климатических зон, в рамках которых осуществляют свое масличное производство 59 муниципальных районов края. Проведенное исследование позволило выявить муниципальные районы Алтайского края, которые способны собирать высокие валовые сборы масличных культур не только за счет высокой урожайности, но и за счет умелого сочетания интенсивных и экстенсивных методов производства.

Ключевые слова: масличные культуры, валовой сбор, урожайность, структура производства масличных культур, рейтинговая оценка, муниципальные районы, экономическая эффективность.

ANALYSIS OF THE IMPACT OF STRUCTURAL SPECIALIZATION OF THE MUNICIPAL DISTRICTS OF THE ALTAI KRAI ON THE EFFICIENCY OF OILSEED PRODUCTION IN THE REGION

N. A. Shevchuk, M. G. Kudinova

Altai State Agricultural University (Barnaul, Russia)

Oilseeds are the raw materials for the production of vegetable oils, which account for 70% of the total amount of fat consumed in the world. The products obtained from the cultivation of oilseeds are multifunctional. But the main area of its application is the food industry. The conducted research has shown that the great interest in the production of oilseeds is primarily due to their high export potential. Following the growing demand for these products, the Russian Federation as a whole and the Altai Territory in particular have increased the acreage occupied by oilseeds. There has also been a significant increase in the yield of these crops in the country and the region, resulting in an increase in their gross harvest. The Russian Federation has a territorial specialization of its federal districts in the production of oilseeds. Historically, the Volga, Southern, and Central federal districts have played a leading role in this production. However, in recent years, there has been an increase in the production of oilseeds in the North-West, Siberian, and Far Eastern federal districts.

Keywords: oilseeds, gross harvest, yield, structure of oilseed production, rating, municipal districts, economic efficiency.

Введение. В группу масличных культур сведены растения, семена и плоды которых содержат от 20–60% жира. Они являются сырьем для получения растительных масел. Масла, производимые из них, составляют 70% всего объема потребляемых жиров в мире. В эту группу входят представители различных семейств и ботанических видов. Полный перечень семейств с высокой масличностью включает в себя более 30 наименований. В силу расположения в различных климатических поясах в нашей стране выращивают разнообразные масличные культуры: подсолнечник, соя, тыква, кукуруза, рапс, рыжик, лен, фундук и пр.¹

Продукция, получаемая от выращивания масличных культур, является многофункциональной. Но основным направлением ее применения является пищевая промышленность благодаря высокой пищевой и энергетической ценности растительных масел. Главным критерием идентификации, оценки потребительских свойств и биологической ценности растительных масел является их жирнокислотный состав. Жиры некоторых растений содержат специфические, характерные только для них жирные кислоты. Кроме того, из семян масличных культур получают другие пищевые продукты. Семечки подсолнечника, тыквы, кунжута используют для непосредственного употребления. Из дробленых и цельных семян различных масличных культур производят халву, козинаки, гранолу, мюсли. Лецитин, получаемый из подсолнечного и соевого масла, является пищевой добавкой Е322 (эмульгатор). На основе сои, конопли и льна изготавливают протеиновые смеси и батончики. В кормовой промышленности используют побочные продукты маслоэкстракционного производства, которые являются ценным белковым кормом. К ним относятся: жмых (остаток после прессования масла); шрот (остаток после экстракции масла растворителями); оболочки (лузга) (наполнитель кормов, источник клетчатки в рационе КРС, свиней, птицы, рыбы). В косметической и фармацевтической промышленности масло холодного отжима ценят за биоактивные вещества. Растительные масла используют для производства заживляющих кремов, антивозрастных сывороток, средств для проблемной кожи, мас-

сажных масел и антицеллюлитных линий. Также экстракты, фитостеролы, токоферолы, входящие в состав растительных масел, являются компонентами БАДов и лекарств. В технической и химической промышленности растительное масло используют как биотопливо (биодизель из рапса, сои и отработанного фритюрного масла); лакокрасочные материалы (льняное масло для олифы, красок, лаков); мыловарение (оливковое, пальмовое и кокосовое масла являются основой для твердого и жидкого мыла); смазочные материалы (технические масла из рапса и др.); полимеры (на основе растительных масел изготавливают сырье для биопластика). В энергетике и сельском хозяйстве применяют лузгу подсолнечника, риса, гречихи для изготовления топливных брикетов (пеллет) для котлов. Компостированные жмых и шрот используют в качестве органических удобрений. Лузга применяется в качестве мульчи (укрывной материал для почвы). В текстильной промышленности используются волокна масличных растений. Из волокон конопли изготавливают прочные ткани, канаты, мешковину. Из волокон льна — льняные ткани для изготовления одежды и домашнего текстиля².

Основная часть. Проведенные исследования показали, что большой интерес к производству масличных культур, в первую очередь, обусловлен их высоким экспортным потенциалом. Так, по данным Евростата, в 2025 году Евросоюз нарастил закупки посевных семян подсолнечника из России почти в 7 раз по сравнению с 2024 годом. В частности, вывоз семян подсолнечника за период с сентября по январь 2025 года достиг 173 тыс. т, что на 62% больше, чем в предыдущем сезоне. Более 88% этого объема было направлено в страны ЕАЭС. Основными покупателями этого продукта стали Индия (610 тыс. т), Турция (372 тыс. т) и Белоруссия (171 тыс. т)³ [1, 2, 3].

Абсолютным показателем, отражающими эффект от выращивания любой сельскохозяйственной культуры, является валовой сбор. Для оценки этого показателя на примере РФ обратимся к данным таблицы 1, где приводятся данные о валовом сборе подсолнечника, так как именно он является основной масличной культурой, выращиваемой в стране [4].

¹ Масличные культуры. Значение и характеристика URL: <https://delfa.pro/materialy/rekomendacii/pastitelynye-maslav-pitanii-sravnit/> (дата обращения: 21.02.2026).

² Растительные масла в питании: сравнительный анализ. URL: <https://delfa.pro/materialy/rekomendacii/pastitelynye-maslav-pitanii-sravnit/> (дата обращения: 21.02.2026).

³ Экспорт растительных масел и масличных культур из России: тенденции и перспективы. URL: <https://graininfo.ru/news/eksport-rastitelnykh-masel-i-maslichnykh-kultur-iz-rossii-tendentsii-i-perspektivy/> (дата обращения: 23.02.2026).

Таблица 1

**Динамика производства семян подсолнечника в РФ различными видами
сельхозтоваропроизводителей за период с 2020 по 2024 г., тыс. т**

Виды с.-х. производителей	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темп роста 2024 г. к 2020 г., %
1. Сельскохозяйственные организации	3303	3900	10029	10602	10275	311,1
2. Хозяйства населения	49	34	56	63	50	102,0
3. КФХ	567	1413	6278	6593	6584	1161,2
Всего	3919	5347	16363	17258	16909	431,5

За рассматриваемый период наблюдается стабильный существенный рост валового сбора подсолнечника во всех видах сельхозтоваропроизводителей. Наибольшие темпы имеет производство

подсолнечника в КФХ (крестьянские фермерские хозяйства) (1161,2%). В целом же за рассматриваемый период производство выросло более чем в четыре раза.

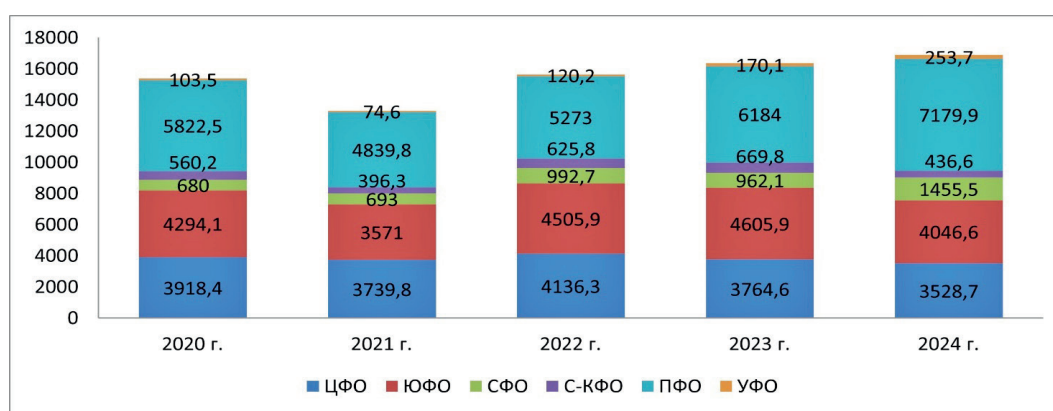


Рис. 1. Динамика производства семян подсолнечника в РФ в разрезе федеральных округов за период с 2020 по 2024 г., тыс. т

Для определения территориальной специализации федеральных округов РФ на производстве семян подсолнечника обратимся к данным рисунка 1. На протяжении всего рассматриваемого периода основным производителем семян подсолнечника является Приволжский федеральный округ.

На его долю приходится, в среднем за пять лет, 37,7% в совокупном производстве подсолнечника. При этом отмечается рост объемов производства за пять лет на 1357 тыс. т (на 23,3%). Второе место

стабильно занимает Южный федеральный округ (его доля в совокупном производстве — 27,1%). Третье место по праву принадлежит Центральному федеральному округу (24,8%). В целом производство семян подсолнечника за пять лет в стране выросло на 1529,7 тыс. т (на 9,9%) [5, 6].

В ходе данного исследования было определено место Алтайского края в рейтинге регионов России по производству подсолнечника (табл. 2).

Таблица 2

**Рейтинг топ-10 регионов РФ по производству семян подсолнечника за период
с 2020 по 2024 г.⁴**

Регионы РФ	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
1. Саратовская обл.	1	1	2	1	1
2. Оренбургская обл.	3	6	8	3	2
3. Ростовская обл.	2	2	1	2	3
4. Волгоградская обл.	5	3	3	6	4
5. Алтайский край	9	9	9	8	5
6. Самарская обл.	6	7	7	7	6

⁴ Российский статистический ежегодник. 2024: Стат. сб. / Росстат. Р76 М., 2024. 630 с. URL: <https://youthlib.mirea.ru/ru/resource/6570> (дата обращения: 19.02.2026).

Окончание таблицы 2

7. Воронежская обл.	4	4	4	5	7
8. Краснодарский край	7	5	5	4	8
9. Тамбовская обл.	8	8	6	9	9
10. Пензенская обл.	10	10	10	10	10

Согласно полученным результатам, за последние два года существенно повысился рейтинг Алтайского края в производстве семян подсолнечника среди регионов России. С занимаемого 9-го места он выдвинулся в 2024 году на 5-е место.

Исторически Алтайский край является аграрным регионом. Специализация растениеводческой отрасли в крае имеет ярко выраженную зерновую

направленность. Но, в целях диверсификации производства, алтайские аграрии вводят в состав своих севооборотов масличные культуры [7]. В силу того, что территория края относится к зоне рискованного земледелия, эффективность данного вида производства во многом зависит от погодных условий. В таблице 3 представлена динамика валового сбора масличных культур за 5 последних лет.

Таблица 3

Динамика валового сбора масличных культур в Алтайском крае за период с 2020 по 2024 г., ц

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темп роста 2024 г. к 2020 г., %
Валовой сбор масличных культур — всего, ц	11707678,4	16498905,9	17402357,8	17560470,6	24181345,0	206,5
в том числе подсолнечник	10998079,3	9870685	11173930,8	9584938,3	14240189,8	129,5
лен-кудряш	1359895,1	2347414	3783631,7	2082981,9	2018381,2	148,4
соя	1783769,3	1983686,9	1996749,9	2850291,5	54220699,9	303,9
горчица	9703	40962,2	75804,7	119004,2	49508,193	510,2
рапс яровой	1872397,4	2725987,6	3079174,3	2834734,5	3764840,3	201,1
рапс озимый	27056	9193,9	7985,7	-	-	-

В Алтайском крае вырос более чем в два раза совокупный валовой сбор семян масличных культур. А по таким культурам как горчица он возрос в 5,1 раза, соя — в три, рапс яровой — в два раза.

Выращиванием масличной продукции в крае занимаются различные хозяйствующие субъекты (табл. 4).

Таблица 4

Динамика структуры производства семян подсолнечника по категориям хозяйств за период с 2020 по 2024 г., %⁵

Категории хозяйств	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темп роста 2024 г. к 2020 г., %
Сельскохозяйственные организации	62,3	60,1	62,8	63,0	59,7	95,8
Хозяйство населения	-	0,1	0,1	0,1	0,1	100
КФХ	37,7	39,8	37,1	36,9	40,2	106,6

Основное производство семян подсолнечника в регионе осуществляется сельскохозяйственными организациями. На их долю приходится более 60% всей производимой продукции. Вклад населения в этот вид производства совершенно незначительный и в динамике не меняется.

В ходе изучения структуры севооборотов растениеводческой отрасли края нами были выявлены размеры посевных площадей, занятых масличными культурами (табл. 5).

⁵ Управление Федеральной службы государственной статистики по Алтайскому краю и Республике Алтай. URL: <https://22.rosstat.gov.ru/folder/33031> (дата обращения: 19.02.2026).

Таблица 5

**Динамика посевных площадей, занимаемых масличными культурами в Алтайском крае
за период с 2020 по 2024 г., га**

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темп роста 2024 г. к 2020 г., %
Посевная площадь маслич- ных культур — всего, га	1076867,6	1253124,2	1343423,1	1312740,3	1527506,5	144,8
в т. ч. подсолнечник	685082,6	729029,5	761239,4	751030,3	871921,7	81,0
лен-кудряш	136700,8	204607,3	266710,4	245772,5	220011,8	160,9
соя	126674,4	131562,5	134776,6	178654,5	214472,3	169,31
горчица	2345	3635	10865	18786,6	8197,2	349,6
рапс яровой	126739,6	143819	184221,3	152118,4	234250,3	184,83
рапс озимый	1571,5	920	949	-	-	-

Одновременно с ростом совокупного валового сбора масличных культур, отмеченного в таблице 3, фиксируется практически повсеместное увеличение посевных площадей, занимаемых данными культурами (рост 144,8%). Но следует обратить внимание на то, что темпы роста валового сбора опережают

темпы роста посевных площадей. Это свидетельствует об увеличении урожайности выращиваемых культур. При этом площади посева подсолнечника были сокращены на 19%, а валовой сбор данной культуры вырос на 29,5%, что также свидетельствует о росте эффективности его производства.

Таблица 6

**Динамика урожайности масличных культур в Алтайском крае за период
с 2020 по 2024 г., ц/га**

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темп роста 2024 г. к 2020 г., %
Подсолнечник	10,0	12,0	12,1	12,2	15,0	150
Лен-кудряш	9,3	13,0	11,1	8,7	9,6	103,2
Соя	11,1	12,7	12,0	14,6	18,1	163,1
Горчица	7,4	16,0	10,6	9,0	7,8	105,4
Рапс яровой	13,2	16,3	15,3	16,5	15,1	114,4

Основным показателем, отражающим эффективность производства масличных культур, является урожайность. В зоне рискованного земледелия, к которой относится Алтайский край, урожайность характеризуется высокой изменчивостью и во многом зависит не только от усилий хозяйствующих субъектов, но и от погодных условий. Под влиянием ряда объективных и субъективных факторов в крае сформировалась следующая динамика урожайности выращиваемых масличных культур (табл. 6).

Наибольшую урожайность аграриям края удалось получить при выращивании сои. Максимальный ее уровень (18,1 ц/га) был достигнут в 2024 году, что на 1,4 ц/га больше, чем в среднем по России. На протяжении всего анализируемого периода отмечается существенное отставание урожайности при выращивании подсолнечника от среднего по стране. В 2024 году оно составило 2,6 ц/га, а максимального значения достигло в 2023 году (6,2 ц/га). В целом же в крае зафиксирован рост урожайности всех выращиваемых масличных культур. Так, например, урожайность подсолнечника выросла на 50%, а сои — на 63,1%.

Имеющиеся в крае производственные мощности по выращиванию масличных культур способны обеспечить потребности региона в указанной продукции, а также производить ее для целей экспорта в другие регионы и за пределы страны [8].

Природно-климатические факторы являются основополагающими для производства растениеводческой продукции, в том числе и для выращивания семян масличных культур. Площадь Алтайского края занимает 167996 км². Она характеризуется большим разнообразием природно-климатических зон, что обусловлено географическим положением, рельефом и влиянием горных массивов. Территория края разделена на семь почвенно-климатических зон, которые с запада на восток расположены в следующем порядке: Кулундинская степь, Приалейская степь, Приобская зона, Бийско-Чумышская зона, Присалаирская зона, Приалтайская зона, Алтайская зона. На территории указанных почвенно-климатических зон размещены муниципальные районы края, которые благодаря своему территориальному расположению имеют различные условия для осуществления земледелия. В условиях большо-

го природно-климатического разнообразия остро встает вопрос совершенствования организационно-экономического механизма повышения эффективности выращивания, а в дальнейшем и переработки, продукции масличных культур [9, 10, 11].

В ходе проведенного исследования было проведено ранжирование 59 муниципальных рай-

онов Алтайского края по трем основным критериям: объем валового сбора, посевные площади и урожайность масличных культур. Данная группировка проводилась с целью выявления структурной специализации муниципальных районов Алтайского края и оценки уровня ее эффективности [12, 13].

Таблица 7

Рейтинг топ-10 муниципальных районов Алтайского края по валовому сбору семян масличных культур за период с 2020 по 2024 гг.

Административные районы	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Алейский район	8	5	7	7	5
Каменский район	7	34	2	20	9
Локтевский район	1	2	8	6	1
Баевский район	9	11	12	19	15
Поспелихинский район	6	3	6	10	4
Ребрихинский район	4	4	3	3	7
Смоленский район	2	8	4	2	3
Целинный район	5	10	5	4	8
Шипуновский район	3	1	1	1	2
Зональный район	10	12	14	12	18

На первом этапе была проведена группировка данных о валовом сборе семян масличных культур для выявления рейтинга топ-10 муниципальных районов края, занимающих большую долю в общем объеме их производства в регионе (табл. 7).

Результаты исследования показали, что рейтинги, полученные муниципальными районами края по объему валового сбора масличных

культур, достаточно существенно изменяются по годам. Лишь один район края (Шипуновский) стабильно сохраняет свое ведущее положение в рейтинге.

На втором этапе исследования аналогичная работа была проведена по ранжированию районов, занимающих большую долю в общем объеме посевных площадей масличных культур (табл. 8).

Таблица 8

Рейтинг топ-10 муниципальных районов Алтайского края по размеру посевных площадей, занятых масличными культурами, за период с 2020 по 2024 г.

Административные районы	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Алейский район	7	5	6	6	5
Ключевский район	2	3	3	3	3
Кулундинский район	6	7	9	10	16
Локтевский район	3	4	4	4	4
Поспелихинский район	4	6	5	7	6
Ребрихинский район	8	9	7	8	8
Родинский район	5	2	2	2	2
Романовский район	9	10	13	16	19
Табунский район	10	8	8	11	7
Шипуновский район	1	1	1	1	1

Согласно полученным результатам, муниципальные районы края очень консервативно подходят к сохранению структуры посевных площадей. Среди них стабильно сохраняют свое ведущее положение в рейтинге Шипуновский, Родинский, Ключевской, Локтевский районы.

На третьем этапе были сформированы рейтинги топ-10 муниципальных районов края по урожайности производимых в Алтайском крае масличных культур (табл. 9, 10, 11, 12, 13).

Неодинаковые погодные условия, отличающиеся высокой вариативностью, находят свое от-

ражение в получаемой от культур урожайности. Также не следует забывать о факторах, связанных с хозяйствующими субъектами и их способностью умело вести хозяйственную деятельность. Оценка данных таблицы 9 позволила выделить такие райо-

ны, как Смоленский, Бийский, Каменский, которые смогли в сложных условиях обеспечить стабильно высокую, для условий Алтайского края, урожайность подсолнечника.

Таблица 9

Рейтинг топ-10 муниципальных районов Алтайского края по урожайности подсолнечника за период с 2020 по 2024 г.

Административные районы	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Калманский район	7	6	53	31	9
Каменский район	3	9	2	9	1
Косихинский район	8	29	3	1	24
Крутихинский район	43	15	19	2	2
Мамонтовский район	12	8	9	3	10
Первомайский район	6	5	4	8	13
Петропавловский район	9	7	6	11	4
Ребрихинский район	10	13	10	7	7
Бийский район	2	1	5	5	5
Смоленский район	4	4	1	4	3

Таблица 10

Рейтинг топ-10 административных районов Алтайского края по урожайности льна-кудряша за период с 2020 по 2024 г.

Административные районы	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Калманский район	8	10	9	9	27
Кытмановский район	5	8	2	2	6
Мамонтовский район	17	15	7	7	10
Павловский район	3	22	23	23	3
Ребрихинский район	20	11	13	13	4
Смоленский район	6	39	4	4	20
Троицкий район	7	2	6	6	23
Тюменцевский район	10	23	10	10	7
Усть-Калманский район	4	4	22	22	12
Целинный район	1	3	3	3	21

Таблица 11

Рейтинг топ-10 муниципальных районов Алтайского края по урожайности сои за период с 2020 по 2024 г.

Административные районы	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Зональный район	4	6	6	2	4
Алтайский район	5	15	15	6	8
Бийский район	7	13	3	8	19
Мамонтовский район	15	2	19	9	5
Петропавловский район	14	3	9	20	10
Смоленский район	3	4	1	3	2
Советский район	1	7	8	4	9
Солтонский район	9	17	12	10	35
Целинный район	8	14	2	1	6
Быстроистокский район	2	9	4	7	3

Условно стабильной урожайности льна-кудряша в крае удалось добиться в Целинном, Кытмановском, Троицком районах.

Наилучший рейтинг по урожайности сои в регионе имеют Смоленский, Советский, Зональный, Быстроистокский и Целинный районы.

Таблица 12

Рейтинг топ-10 муниципальных районов Алтайского края по урожайности горчицы за период с 2020 по 2024 г.

Административные районы	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Алейский район	4	-	9	10	7
Каменский район	5	5	1	19	-
Курьинский район	-	6	6	9	-
Поспелихинский район	9	7	13	24	13
Ребрихинский район	-	1	5	14	-
Романовский район	2	10	10	16	15
Усть-Калманский район	8	-	-	17	5
Шипуновский район	-	9	11	7	10
Волчихинский район	-	3	8	21	1
Егорьевский район	1	4	4	2	6

Горчица является культурой, занимающей незначительное место в севооборотах Алтайского края. Тем не менее нами был сформирован топ-10 рейтинг районов, получивших наилучшие результаты среди прочих по урожайности данной культуры. Для оцен-

ки мы использовали только те районы, которые выращивали данную культуру не менее трех лет в течение анализируемого периода. Верхние строчки в данном рейтинге занимают Каменский, Ребрихинский, Курьинский, Алейский районы.

Таблица 13

Рейтинг топ-10 муниципальных районов Алтайского края по урожайности рапса ярового за период с 2020 по 2024 г.

Административные районы	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Заринский район	7	18	6	12	30
Зональный район	5	4	1	3	3
Мамонтовский район	11	3	19	6	2
Первомайский район	8	1	5	14	1
Смоленский район	2	6	3	2	5
Солтонский район	6	12	7	23	24
Троицкий район	1	5	9	19	25
Тюменцевский район	18	7	26	7	6
Целинный район	3	9	2	4	8
Быстроистокский район	4	8	4	1	10

Среди районов края, занимающихся выращиванием рапса ярового, верхние строчки рейтинга топ-10 по урожайности занимают Зональный, Смоленский, Быстроистокский, Первомайский, Целинный районы.

Для получения наиболее достоверных результатов исследования мы использовали методику сопоставления всех трех факторов производства в одной таблице. На наш взгляд, наиболее показательными факторами в данном случае являются валовой сбор и урожайность, так как они

указывают на районы, получающие хорошие результаты за счет интенсивного ведения производства.

Подсолнечник — это основная масличная культура, выращиваемая в Алтайском крае. В ходе исследования нами было выявлено, что только в Ребрихинском районе хозяйствующие субъекты умело сочетают интенсивные и экстенсивные способы ведения производства. При наличии больших и растущих в динамике посевных площадей им удалось получить наибольшую в крае урожайность подсол-

нечника на семена. Такие районы, как Смоленский и Каменский, не имея больших посевных площадей,

также смогли добиться стабильно высокой урожайности (табл. 14).

Таблица 14

Выявление муниципальных районов Алтайского края, эффективно сочетающих факторы производства при выращивании семян подсолнечника

Топ-10 по валовому сбору	Топ-10 по размеру посевных площадей	Топ-10 по урожайности подсолнечника
Алейский район	Алейский район	Калманский район
Каменский район	Ключевский район	Каменский район
Локтевский район	Кулундинский район	Косихинский район
Баевский район	Локтевский район	Крутихинский район
Поспелихинский район	Поспелихинский район	Мамонтовский район
Ребрихинский район	Ребрихинский район	Первомайский район
Смоленский район	Родинский район	Петропавловский район
Целинный район	Романовский район	Ребрихинский район
Шипуновский район	Табунский район	Бийский район
Зональный район	Шипуновский район	Смоленский район

Лен-кудряш выращивается практически в каждом муниципальном районе Алтайского края, но не всем удастся добиться высокой его урожайности. Первое место в рейтинге занимает Ребрихинский район, где при больших посевных площадях

была достигнута наивысшая урожайность указанной культуры (табл. 15). За ним следуют Смоленский и Целинный район, собирающие высокие валовые сборы льна-кудряша только за счет высокой урожайности.

Таблица 15

Выявление муниципальных районов Алтайского края, эффективно сочетающих факторы производства при выращивании льна-кудряша

Топ-10 по валовому сбору	Топ-10 по размеру посевных площадей	Топ-10 по урожайности льна-кудряша
Алейский район	Алейский район	Калманский район
Каменский район	Ключевский район	Кытмановский район
Локтевский район	Кулундинский район	Мамонтовский район
Баевский район	Локтевский район	Павловский район
Поспелихинский район	Поспелихинский район	Ребрихинский район
Ребрихинский район	Ребрихинский район	Смоленский район
Смоленский район	Родинский район	Троицкий район
Целинный район	Романовский район	Тюменцевский район
Шипуновский район	Табунский район	Усть-Калманский район
Зональный район	Шипуновский район	Целинный район

При выращивании сои наилучших результатов по урожайности удалось добиться аграриям Смоленского, Целинного и Зонального районов.

При этом ими были получены большие валовые сборы на относительно небольших посевных площадях (табл. 16).

Таблица 16

Выявление муниципальных районов Алтайского края, эффективно сочетающих факторы производства при выращивании сои

Топ-10 по валовому сбору	Топ-10 по размеру посевных площадей	Топ-10 по урожайности сои
Алейский район	Алейский район	Зональный район
Каменский район	Ключевский район	Алтайский район
Локтевский район	Кулундинский район	Бийский район
Баевский район	Локтевский район	Мамонтовский район
Поспелихинский район	Поспелихинский район	Петропавловский район
Ребрихинский район	Ребрихинский район	Смоленский район

Окончание таблицы 16

Топ-10 по валовому сбору	Топ-10 по размеру посевных площадей	Топ-10 по урожайности сои
Смоленский район	Родинский район	Советский район
Целинный район	Романовский район	Солтонский район
Шипуновский район	Табунский район	Целинный район
Зональный район	Шипуновский район	Быстроистокский район

Результаты исследования показали, что эффективно выращивать горчицу удастся в Ребрихин-

ском, Поспелихинском, Шипуновском, Алейском и Каменском районах (табл. 17).

Таблица 17

Выявление муниципальных районов Алтайского края, эффективно сочетающих факторы производства при выращивании горчицы

Топ-10 по валовому сбору	Топ-10 по размеру посевных площадей	Топ-10 по урожайности горчицы
Алейский район	Алейский район	Алейский район
Каменский район	Ключевский район	Каменский район
Локтевский район	Кулундинский район	Курьинский район
Баевский район	Локтевский район	Поспелихинский район
Поспелихинский район	Поспелихинский район	Ребрихинский район
Ребрихинский район	Ребрихинский район	Романовский район
Смоленский район	Родинский район	Усть-Калманский район
Целинный район	Романовский район	Шипуновский район
Шипуновский район	Табунский район	Волчихинский район
Зональный район	Шипуновский район	Егорьевский район

Рапс яровой является успешной культурой с высоким валовым сбором при незначительных посевных площадях в Смоленском и Целинном рай-

онах. Здесь производителям удалось получить наивысшую в условиях края урожайность среди прочих (табл. 18).

Таблица 18

Выявление муниципальных районов Алтайского края, эффективно сочетающих факторы производства при выращивании рапса ярового

Топ-10 по валовому сбору	Топ-10 по размеру посевных площадей	Топ-10 по урожайности рапса ярового
Алейский район	Алейский район	Заринский район
Каменский район	Ключевский район	Зональный район
Локтевский район	Кулундинский район	Мамонтовский район
Баевский район	Локтевский район	Первомайский район
Поспелихинский район	Поспелихинский район	Смоленский район
Ребрихинский район	Ребрихинский район	Солтонский район
Смоленский район	Родинский район	Троицкий район
Целинный район	Романовский район	Тюменцевский район
Шипуновский район	Табунский район	Целинный район
Зональный район	Шипуновский район	Быстроистокский район

Заключение. Обобщая результаты проведенного исследования, следует отметить, что наилучшие результаты при выращивании масличных культур были получены: в Ребрихинском и Каменском районах, расположенных на северо-востоке Кулундинской равнины; в Шипуновском и Поспелихинском районах, занимающих территории на стыке юго-восточной Кулундинской равнины и юго-за-

падной Приобской равнины; в Целинном, Смоленском и Зональном районах, находящихся в восточной части Приобской равнины (рис. 2). На наш взгляд, это, в первую очередь, связано с благоприятными природно-климатическими условиями указанных территорий. Основными факторами успеха в данном случае являются: достаточная сумма активных температур; оптимальное количество

и распределение осадков (300–500 мм); подходящие почвенные условия (плодородные чернозе-

мы); редкое проявление экстремальных погодных явлений.

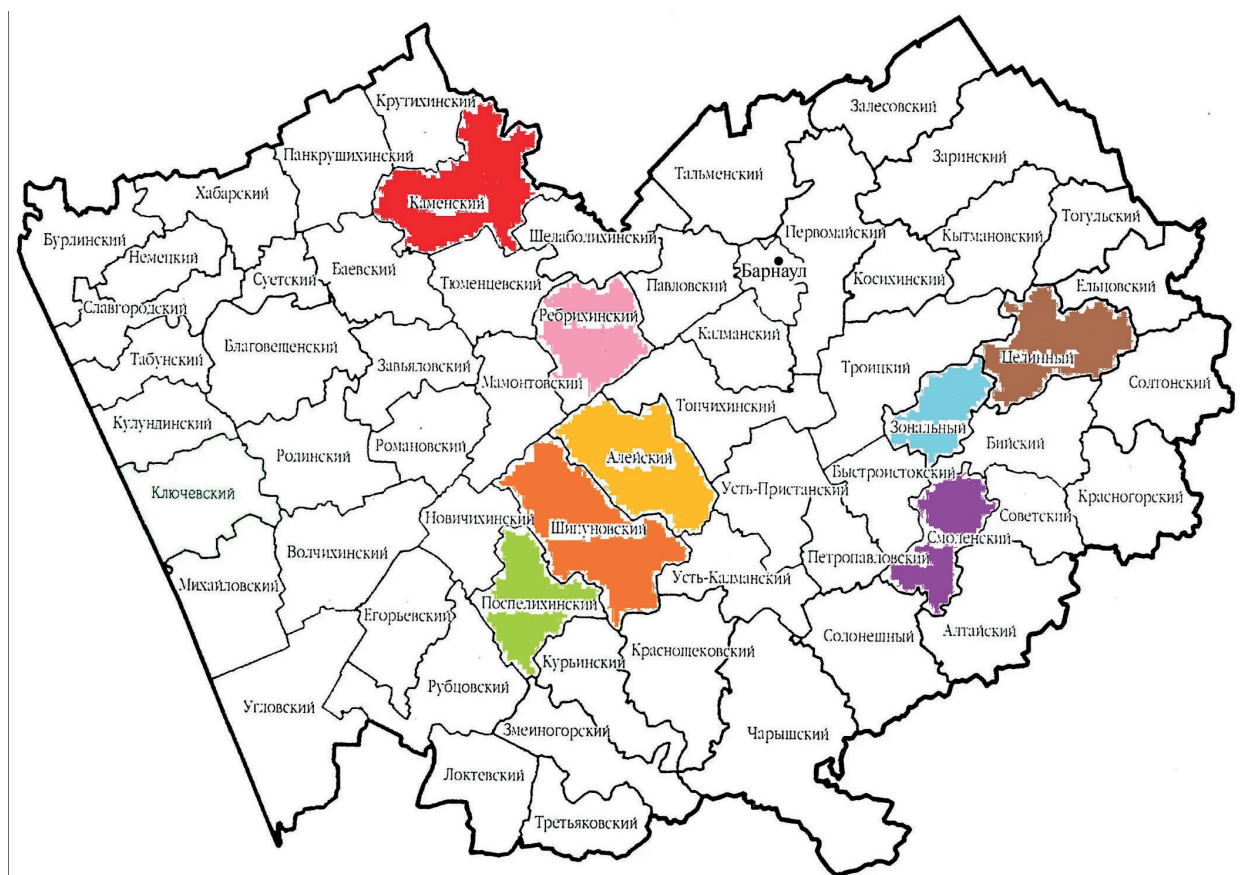


Рис. 2. Географическое расположение муниципальных районов Алтайского края, получивших наилучшие результаты при выращивании масличных культур

Продукция, получаемая из выращиваемых в крае масличных культур, занимает важное место в пищевом рационе жителей края. Она также является объектом экспорта в другие регионы России и другие страны. Экспортируется и сырье (семена масличных культур). Востребованность указанной продукции ставит перед аграриями края важную задачу, связанную с увеличением производства семян масличных культур, но при условии рационального подхода к производству. В современных условиях нельзя ориентироваться на хаотичное формирование структуры посевных площадей и экстенсивные способы ведения про-

изводства, что существенно повышает себестоимость производимой продукции за счет растущих объемов полевых работ и необходимых для этого ресурсов.

Результаты проведенного исследования помогут хозяйствующим субъектам Алтайского края более рационально организовать свою производственную деятельность, учтя выявленные закономерности при формировании структуры посевных площадей, занятых масличными культурами. Это, в свою очередь, будет способствовать повышению эффективности функционирования масложирового подкомплекса региона в целом.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Кузнецова Г. Н., Лошкомойников И. А., Кривошлыков К. М. Экономическая эффективность возделывания масличных культур в Омской области // Масличные культуры. 2021. № 3 (187). С. 53–57. <https://doi.org/10.25230/2412-608X-2021-3-187-53-57>.
2. Паршуков Д. В. Экономическая эффективность и перспективы производства рапса в Красноярском крае // Социально-экономический и гуманитарный журнал. 2022. № 2 (24). С. 20–34. <https://doi.org/10.36718/2500-1825-2022-2-20-34>.

3. Дуничева С. Г., Карпова М. В., Рознина Н. В. Экономическое обоснование возделывания льна в Курганской области // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. № 1. С. 228–235.
4. Кузнецова Г. Н., Полякова Р. С. Экономическая эффективность возделывания рапса в условиях южной лесостепи Западной Сибири // Научное обеспечение устойчивого развития агропромышленного комплекса в условиях аридизации климата: сборник материалов V международной научно-практической конференции ФГБНУ РосНИИСК «Россорго», Саратов, 20–21 марта 2025 года. Иркутск, 2025. С. 742–748.
5. Кудинова М. Г., Шевчук Н. А., Корнева Г. В. и др. Экономическая эффективность производства рапса, как высокомаржинальной культуры региона, и роль SWOT-анализа в его научно-технологическом форсайте // Инновации и инвестиции. 2023. № 2. С. 202–209.
6. Горносталь Р. Г., Давыдов А. С., Кудинова М. Г., Шевчук Н. А. Экономическая эффективность возделывания сои при орошении в особо засушливых условиях степной зоны Алтайского края. Барнаул, 2023. 175 с.
7. Шевчук Н. А., Слюсарева А. Е. Проблемы продовольственного обеспечения Алтайского края // Аграрная наука — сельскому хозяйству: сборник материалов XVI Международной научно-практической конференции. В 2-х книгах, Барнаул, 09–10 февраля 2021 года. Барнаул, 2021. С. 104–106.
8. Petrova M. V., Kudinova M. G., Shevchuk N. A. and Uvarova E. V. The role and importance of an agrarian-oriented region in ensuring food security of Russia // IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science. 2022. Vol. 949. Art. 012093. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/949/1/012093>.
9. Липницкая В. В., Чирич А. В. Организационно-экономический механизм повышения эффективности выращивания и переработки семян льна // Вестник Белорусской государственной сельскохозяйственной академии. 2025. № 4. С. 8–13.
10. Басарева В. Г., Борисова О. В., Вернигор Н. Ф. и др. Методическое обеспечение совершенствования организационно-экономических механизмов развития агропромышленного комплекса и сельских территорий Сибири. Новосибирск, 2022. 266 с. <https://doi.org/10.53954/9785604782323>.
11. Александрова Н. Р., Климушкина Н. Е., Хамзина О. И. Повышение эффективности функционирования масложирового подкомплекса региона. Ульяновск, 2021. 182 с.
12. Савченко Т. В., Улезько А. В., Кравченко Н. Н. Управление производством масличных культур на основе кластерного подхода. Воронеж, 2013. 160 с.
13. Лексина А. А., Волохова М. А., Брызгалина М. А. Система оценки эффективности функционирования и развития объектов кластера масложирового подкомплекса // Экономика сельского хозяйства России. 2025. № 2. С. 96–108. <https://doi.org/10.32651/252-96>.

REFERENCES

1. Kuznetsova G. N., Loshkomynikov I. A., Krivoslykov K. M. Economic Efficiency of Cultivation of Oilseeds in the Omsk Region. Oilseeds. 2021. No. 3 (187). Pp. 53–57. <https://doi.org/10.25230/2412-608X-2021-3-187-53-57>.
2. Parshukov D. V. Economic Efficiency and Prospects of Rapeseed Production in the Krasnoyarsk Region. Social, Economic, and Humanitarian Journal. 2022. No. 2 (24). Pp. 20–34. <https://doi.org/10.36718/2500-1825-2022-2-20-34>.
3. Dunicheva S. G., Karpova M. V., Roznina N. V. Economic Justification of Flax Cultivation in the Kurgan Region. Current Issues of the Modern Economy. 2021. No. 1. Pp. 228–235.
4. Kuznetsova G. N., Polyakova R. S. Economic Efficiency of Rapeseed Cultivation in the Southern Forest-Steppe of Western Siberia. Scientific Support for Sustainable Development of the Agro-Industrial Complex in the Context of Climate Aridization: Collection of Materials of the V International Scientific and Practical Conference of the Russian Research Institute of Agricultural Sciences «Rossorgo», Saratov, March 20–21, 2025. Irkutsk, 2025. Pp. 742–748.
5. Kudinova M. G., Shevchuk N. A., Korneva G. V. et al. Economic efficiency of rapeseed production as a high-margin crop in the region, and the role of SWOT analysis in its scientific and technological foresight. Innovations and Investments. 2023. No. 2. Pp. 202–209.
6. Gornostal R. G., Davydov A. S., Kudinova M. G., Shevchuk N. A. Economic efficiency of soybean cultivation under irrigation in particularly arid conditions of the steppe zone of the Altai Territory. Barnaul, 2023. 175 p.
7. Shevchuk N. A., Slyusareva A. E. Problems of food supply in the Altai Territory. Agrarian science — to agriculture: collection of materials of the XVI International scientific and practical conference. In 2 books, Barnaul, February 09–10, 2021. Barnaul, 2021. Pp. 104–106.

8. Petrova M. V., Kudinova M. G., Shevshuk N. A. and Uvarova E. V. The role and importance of an agrarian-oriented region in ensuring food security of Russia. IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science. 2022. Vol. 949. Art. 012093. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/949/1/012093>.
9. Lipnitskaya V. V., Chirich A. V. Organizational and Economic Mechanism for Increasing the Efficiency of Growing and Processing Flax Seeds. Bulletin of the Belarusian State Agricultural Academy. 2025. No. 4. Pp. 8–13.
10. Basareva V. G., Borisova O. V., Vernigor N. F. et al. Methodological support for improving organizational and economic mechanisms for the development of the agro-industrial complex and rural areas of Siberia. Novosibirsk, 2022. 266 p. <https://doi.org/10.53954/9785604782323>.
11. Aleksandrova N. R., Klimushkina N. E., Khamzina O. I. Improving the Efficiency of the Region's Oil and Fat Subcomplex. Ulyanovsk, 2021. 182 p.
12. Savchenko T. V., Ulezko A. V., Kravchenko N. N. Management of oilseed production based on a cluster approach. Voronezh, 2013. 160 p.
13. Leksin A. A., Volokhova M. A., Bryzgalina M. A. System for Assessing the Effectiveness of the Functioning and Development of the Oil and Fat Subcomplex Cluster. Russian Agricultural Economics. 2025. No. 2. Pp. 96–108. <https://doi.org/10.32651/252-96>.

Поступила в редакцию: 07.04.2026.

Принята к печати: 09.06.2026.

НАШИ АВТОРЫ

OUR AUTHORS

1. **Асканова Оксана Владимировна**, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и управления Рубцовского индустриального института (филиала) Алтайского государственного технического университета имени И. И. Ползунова (Рубцовск, Россия), e-mail: askanova@yandex.ru.

2. **Балашев Григорий Артурович**, студент Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: balashev.grirory@yandex.ru.

3. **Бельчик Татьяна Алексеевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента имени И. П. Поварича Кемеровского государственного университета (Кемерово, Россия), e-mail: t.a.belchik@mail.ru. ORCID ID: 0000-0001-5729-8475.

4. **Вандакуров Александр Александрович**, аспирант Новосибирского государственного университета экономики и управления «НИНХ» (Новосибирск, Россия), e-mail: vandakurov_aa@mail.ru.

5. **Гареев Роман Робертович**, кандидат экономических наук, заведующий кафедрой гостиничного и туристического менеджмента Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова (Москва, Россия), e-mail: Gareev.RR@rea.ru. ORCID ID: 0000-0002-8281-415X.

6. **Герауф Юлия Викторовна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, организации бизнеса и инноваций Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: julia_gerauf@mail.ru. ORCID ID: 0000-0002-7620-1402.

7. **Доценко Данила Александрович**, аспирант Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: x-danila-docenko-x@bk.ru.

8. **Дуров Алексей Григорьевич**, соискатель Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия); член президиума Алтайского регионального отделения Общероссийской общественной организации «Офицеры России» (Барнаул, Россия), e-mail: altaizdorov22@mail.ru.

9. **Жигунова Наталья Викторовна**, кандидат технических наук, доцент кафедры финансов и учета Тульского филиала Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Тула, Россия), e-mail: NatGr07@inbox.ru.

10. **Зайцева Марина Михайловна**, кандидат технических наук, доцент кафедры проектирования и технического сервиса транспортно-технологических средств Донского государственного технического университета (Ростов-на-Дону, Россия), e-mail: marincha1@rambler.ru. ORCID ID: 0000-0002-5693-1053.

11. **Зубрилина Елена Михайловна**, кандидат технических наук, доцент кафедры проектирования и технического сервиса транспортно-технологических средств Донского государственного технического университета (Ростов-на-Дону, Россия), e-mail: my@czubrilina.ru. ORCID ID: 0000-0003-3341-8174.

12. **Ким Татьяна Леонидовна**, кандидат технических наук, заведующий кафедрой физики Кузбасского государственного технического университета имени Т. Ф. Горбачёва (Кемерово, Россия), e-mail: ktl.fiz@kuzstu.ru.

13. **Кривошеев Антон Викторович**, преподаватель кафедры менеджмента, организации бизнеса и инноваций Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: kriwosheev.anton@yandex.ru. ORCID ID: 0000-0002-5855-0991.

14. **Кротов Александр Викторович**, кандидат географических наук, доцент кафедры экономической географии и картографии Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: krotov_av@mail.ru.

15. **Кудинова Маргарита Геннадьевна**, кандидат экономических наук, заведующий кафедрой финансов, бухгалтерского учета и аудита, Алтайского государственного аграрного университета (Барнаул, Россия), e-mail: kudinova_margarita@mail.ru.

16. **Литвин Александр Леонидович**, директор по региональному развитию АО «СпецЭК» (Екатеринбург, Россия), e-mail: a67444152@outlook.com. ORCID ID: 0009-0009-6744-4152.

17. **Маслова Ольга Михайловна**, старший преподаватель кафедры рекреационной географии, сервиса, туризма и гостеприимства Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: kondratenko6565@mail.ru.

18. **Мезенцева Татьяна Мартемьяновна**, доктор экономических наук, профессор кафедры аудита и корпоративной отчетности Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия), e-mail: t.mezentseva@fa.ru. ORCID ID: 0000-0001-5377-1763.

19. **Митенков Алексей Владимирович**, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики Национального исследовательского технического университета «МИСИС» (Москва, Россия), e-mail: amit-77@mail.ru. ORCID ID: 0000-0003-3146-621X.

20. **Мищенко Виталий Викторович**, доктор экономических наук, заведующий кафедрой региональной экономики и управления Алтайского государственного университета, e-mail: m. vitaly53@mail.ru. ORCID ID: 0000-0002-1449-3702.

21. **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.

22. **Назаркина Юлия Николаевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, организации бизнеса и инноваций Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: y_nazarkina@bk.ru. ORCID ID: 0009-0009-4844-0068.

23. **Патудин Виктор Михайлович**, кандидат физико-математических наук, доцент, научный руководитель НИЦ «Системы управления» (Барнаул, Россия), e-mail: system-m-pvm@yandex.ru. ORCID ID: 0000-0003-3335-6233.

24. **Печунова Алина Юрьевна**, магистрант Кемеровского государственного университета (Кемерово, Россия), e-mail: alya.fuks@mail.ru.

25. **Подлужная Ирина Дмитриевна**, студент Финансового университета при Правительстве РФ (Москва, Россия), e-mail: podlujnajairina@rambler.ru. ORCID ID: 0009-0008-9507-8690.

26. **Праздников Надежда Николаевна**, кандидат географических наук, доцент кафедры рекреационной географии, сервиса, туризма и гостеприимства Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: Prazdnikovann@rambler.ru.

27. **Родионова Людмила Васильевна**, кандидат социологических наук, старший научный сотрудник Института экономики и организации промышленного производства СО РАН (Новосибирск, Россия), e-mail: Lvrieje@mail.ru. ORCID ID: 0000-0003-2343-2466.

28. **Серебрякова Мария Александровна**, студент Национального исследовательского технического университета «МИСИС» (Москва, Россия), e-mail: Amit-77@mail.ru.

29. **Стерлягов Сергей Петрович**, кандидат технических наук, доцент кафедры цифровых технологий и бизнес-аналитики Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: serg@ab.ru. ORCID ID: 0000-0002-2334-1559.

30. **Сурай Валерия Александровна**, студент Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ» (Москва, Россия), e-mail: valerija. baranova. 2005@mail.ru.

31. **Сурай Наталья Михайловна**, кандидат технических наук, доцент кафедры рекламы, связей с общественностью и дизайна Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова (Барнаул, Россия), e-mail: natalya. mixajlovna. 1979@mail.ru. ORCID ID: 0000-0001-6219-4363.

32. **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.

33. **Черникова Оксана Петровна**, кандидат экономических наук, заведующий кафедрой экономики и устойчивого развития бизнеса Сибирского государственного индустриального университета (Новокузнецк, Россия), e-mail: chernikovaor@yandex.ru. ORCID ID: 0000-0002-5410-6623.

34. **Чиркова Ольга Александровна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления Рубцовского индустриального института (филиала) Алтайского государственного технического университета имени И. И. Ползунова (Барнаул, Россия), e-mail: olgach2010@mail.ru.

35. **Чупахин Валерий Вячеславович**, старший преподаватель кафедры экономики Национального исследовательского технического университета «МИСИС» (Москва, Россия), e-mail: tchrepakha@mail.ru.

36. **Шаховалов Николай Николаевич**, кандидат педагогических наук, заведующий кафедрой цифровых технологий и бизнес-аналитики Алтайского государственного университета (Барнаул, Россия), e-mail: snn_1979@mail.ru. ORCID ID: 0000-0002-1462-4215.

37. **Шевчук Наталья Александровна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов, бухгалтерского учета и аудита Алтайского государственного аграрного университета (Барнаул, Россия), e-mail: basurman80@mail.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: epb@asu.ru:

- Название файла по фамилии автора или первого из авторов.
- Используется одна из последних версий текстового редактора WORD.
- Объем публикации не должен превышать 0,5 п. л. (20 000 знаков с пробелами или примерно 11 страниц, включая список литературы, сведения об авторах и иллюстрации); для кандидатов и докторов наук объем публикаций не должен превышать 1,0 п. л. (40 000 знаков с пробелами или примерно 22 страницы), минимальный объем статьи составляет 0,35 п. л. (14 500 знаков с пробелами или примерно 8 страниц). Таблица или рисунок формата А4 составляет 5 400 знаков с пробелами.
- Публикации принимаются на русском и английском языках.
- Рукопись должна быть подписана всеми авторами на последней странице.

2. Статьи, поступающие в редколлегию, **проверяются с использованием системы «Антиплагиат»**; авторам рекомендуется перед отправкой проверять свои статьи на степень оригинальности текста.

3. К статье прилагаются:

- рекомендация кафедры (научного семинара кафедры), отсканированная в цвете;
- письмо-согласие с заверенной подписью (подписями) автора (авторов) статьи, отсканированные в цвете;
- для аспирантов обязательным документом является справка об обучении в аспирантуре.

4. Структура статьи:

- индекс УДК, который проставляется в левом верхнем углу первой страницы рукописи;
 - инициалы и фамилия автора, место работы автора (с указанием города и страны) на русском языке (например, И. И. Иванов, Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия));
 - название статьи;
 - аннотация на русском языке (объем аннотации от 1000 до 1600 знаков без пробелов, слово «Аннотация» не используется), ключевые слова к публикации на русском языке (от 5 до 10 слов);
 - инициалы и фамилия автора, место работы автора (с указанием города и страны) на английском языке (например, I. I. Ivanov, Altai State University (Barnaul, Russia));
 - название статьи;
 - аннотация на английском языке (объем аннотации от 1000 до 1600 знаков без пробелов, слово «Abstract» не используется), ключевые слова к публикации на английском языке (Keywords, от 5 до 10 слов);
 - собственно текст статьи;
 - библиографический список;
 - таблицы с заголовками;
 - рисунки с подписями;
 - сведения об авторах (фамилия, имя, отчество, ученая степень, должность, место работы, телефон для связи), адрес с указанием почтового индекса, электронный адрес (e-mail) и ORCIDID (при наличии).
-

5. Для основных текстов на английском языке сначала указываются инициалы и фамилия автора, название статьи, аннотация, ключевые слова к публикации на английском языке, затем все то же самое на русском языке.

6. По содержанию в тексте должны присутствовать:

- вводная часть (введение), содержащая обзор современных публикаций по данной тематике, в том числе зарубежных авторов, и четко формулирующая актуальность и цель работы;
- описание методов и методик проводимого исследования;
- полученные результаты и их обсуждение;
- заключительная часть (заключение) с выводами по работе.

7. Требования к тексту, представленному в WORD:

- формат A4 (21x30 см);
- используемые версии текстового редактора — MSWord 2003 и выше (таблицы и рисунки — MSWord, MSExcel, CorelDraw 12, 13);
- интервал между строками — 1,5;
- шрифт — гарнитура Times New Roman;
- размер шрифта — 14 кегль;
- все поля по 2 см;
- текст неформатированный;
- текст должен быть разбит на абзацы, абзацный отступ 1,25 см;
- без переносов;
- возможно выделение текста шрифтами (жирный, курсив);
- возможно употребление спецсимволов (% и др.).

8. Библиографический список кириллицей оформляется следующим образом (ГОСТ Р 7.0.5–2008):

а) статьи в периодических изданиях:

Ермолина Л. Т. Откуда у парня афганская грусть? // Алтайская правда. 2001. № 2. С. 2–5.

б) монографии, учебники и учебные пособия:

Антонян Ю. М. Преступность в федеральных округах России: монография. М., 2012. С. 117.

в) сборники статей и труды конференций:

Кубишин Е. С. Гендерные проблемы занятости и рынка труда Москвы // Гуманитарные, экономические и правовые проблемы современного общества: сб. науч. трудов / под общ. ред. В. Хозова. М., 2014. С. 72–87.

г) электронные источники:

Гужвенко Ю. Н. В Алтайском крае активно действует казахская диаспора. URL: <http://www.ferghana.ru/article.php?id=5196/> (дата обращения: 05.10.2018).

Гиперссылку необходимо всегда заканчивать знаком «/».

д) ссылки на неопубликованные работы не допускаются.

е) если для цитируемого источника существует DOI (Digital Object Identifier), его следует указывать в конце источника после точки в следующем виде: DOI: префикс/суффикс (например: DOI: 10.14258/izvasu(2014)1.1–01).

Ссылки на цитируемую литературу даются в тексте цифрами в квадратных скобках, здесь же указываются цитируемые страницы: [1, с. 15; 2, с. 45]. Сам список литературы под заголовком «Библиографический список» приводится после основного текста в порядке цитирования (один пункт списка — одно наименование). Один и тот же источник в библиографическом списке указывается один раз, в тексте статьи при повторной ссылке указывается в квадратных скобках номер, который использовался первый раз.

Раздел «References» оформляется на английском языке, при оформлении учитывается порядок библиографического списка на русском языке.

9. Требования к рисункам (схемам, графикам, диаграммам) и таблицам:

- рисунки и фотографии должны быть представлены в виде отдельных файлов в форматах JPG, TIFF, BMP, XLS, PNG с разрешением не менее 300 dpi и иметь подписи;
- таблицы должны иметь заголовки;
- сокращения должны быть объяснены;

- сканированные изображения не принимаются;
- размер шрифта в рисунках и таблицах — не менее 10 кегля;
- не допускается использование заливки, цвет контуров — черный.

10. Библиографический список должен включать, как правило, не менее 10 источников, содержащих ссылки как на отечественные, так и на зарубежные монографии и статьи в ведущих научных журналах.

11. Редакция оставляет за собой право вносить редакторскую правку (в том числе изменять заголовки и сокращать тексты) без согласования с авторами и отклонять статьи в случае получения на них отрицательной экспертной оценки. При соответствующей доработке статья может быть опубликована. Отклоненные редколлегией журнала статьи авторам не возвращаются.

Контакты

Публикацию, оформленную по всем правилам, необходимо выслать на адрес редакционной коллегии: epb@asu.ru.

Адрес редколлегии:

656049, г. Барнаул, пр. Социалистический, д. 68, к. 113.

ЭКОНОМИКА ПРОФЕССИЯ БИЗНЕС

2026. № 3

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 09.09.2026.
Дата выхода в свет 18.09.2026.

Формат 60×84/8. Бумага офсетная.
Усл.-печ. л. 22,8. Тираж 300 экз. Заказ 432. 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
