

ISSN 1993-0453

# ВЕСТНИК

## САМАРСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

№ 10 (252) / 2025

ЭКОНОМИКА



12+

VESTNIK OF SAMARA STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS

**ISSN 1993-0453**

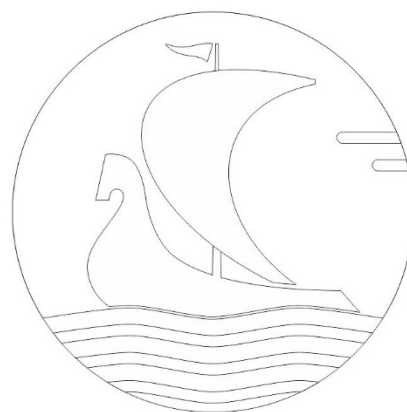
# **ВЕСТНИК**

## **САМАРСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА**

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

**№ 10 (252) / 2025**

**ЭКОНОМИКА**



**VESTNIK OF SAMARA STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS**



**Учредитель**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Самарский государственный экономический университет»**

Издается с 1999 г. Выходит 12 раз в год.  
Подписной индекс **15423**

Свидетельство о регистрации средства массовой информации  
ПИ № ФС77-51968, выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи,  
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

***Журнал включен:***

- ◆ в Перечень ВАК Минобрнауки России ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук
- ◆ Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)

Адрес редакции: 443090, Самарская обл., г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141.  
Телефон: (846) 933-88-77.  
E-mail: vestnik\_sgeu@mail.ru

© ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет», 2025

**Founder**

Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education  
«Samara State University of Economics»

Published since 1999, monthly edition  
Index of subscription **15423**

The certificate of mass media registration PI № FS77-51968  
issued by Federal Service of Supervision of communication, information technology,  
and mass media (Roskomnadzor)

***The journal is included:***

- ◆ *in the list of the Higher Accreditation Committee of the Ministry of Education and Science of Russia of the leading scientific journals and publications issued in the Russian Federation, where the main scientific results of the scientific theses for the degrees of Doctor and Candidate of Science can be found*
- ◆ *Russian Science Citation Index (PSCI)*

Editorial office: 443090, Samara region, Samara, ulitza Sovetskoi Armii, 141.  
Telephone: (846) 933-88-77.  
E-mail: vestnik\_sgeu@mail.ru

© Samara State University of Economics, 2025

#### Редакционная коллегия:

**Кандрашина Елена Александровна** – главный редактор, и.о. ректора СГЭУ, доктор экономических наук, профессор

**Гусева Мария Сергеевна** – заместитель главного редактора, кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой региональной экономики и управления СГЭУ

**Андропова Ирина Владимировна** – доктор политических наук, кандидат исторических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления Самарского национального исследовательского университета имени академика С.П. Королева

**Афанасьев Владимир Николаевич** – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой статистики и эконометрики Оренбургского государственного университета

**Булавко Ольга Александровна** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики, организации и стратегии развития предприятия СГЭУ

**Васин Сергей Михайлович** – доктор экономических наук, профессор, Пензенский государственный университет, кафедра «Экономическая теория и международные отношения»

**Гамидулаева Лейла Айваровна** – доктор экономических наук, доцент, Пензенский государственный университет, факультет экономики и управления

**Ермолаев Константин Николаевич** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономической теории СГЭУ

**Жабин Александр Петрович** – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой менеджмента СГЭУ

**Илюхина Лариса Алексеевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга, логистики и рекламы СГЭУ

**Климук Владимир Владимирович** – кандидат экономических наук, доцент, первый проректор Барановичского государственного университета (Беларусь)

**Князева Елена Геннадьевна** – доктор экономических наук, профессор, Уральский государственный экономический университет, институт экономики и финансов, кафедра финансов, денежного обращения и кредита

**Ковалева Татьяна Михайловна** – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой финансов СГЭУ

**Коновалова Мария Евгеньевна** – доктор экономических наук, профессор, директор института национальной и мировой экономики, зав. кафедрой экономической теории СГЭУ

**Корнеева Татьяна Анатольевна** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры учета, анализа и экономической безопасности СГЭУ

**Королева Елена Николаевна** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры региональной экономики и управления СГЭУ

**Макаров Сергей Иванович** – доктор педагогических наук, профессор, профессор кафедры статистики и эконометрики СГЭУ

**Маняева Вера Александровна** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры учета, анализа и экономической безопасности СГЭУ

**Мартышкин Сергей Алексеевич** – доктор экономических наук, кандидат исторических наук, профессор, зав. кафедрой государственного и муниципального управления Самарского национального исследовательского университета имени академика С.П. Королева

**Милюкина Ирина Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления Государственного университета управления

**Мирзоев Натиг Сархад оглы** – PhD в области экономических наук, доцент, декан факультета «Бизнес и управление» Западно-Каспийского университета (Азербайджан)

**Миролюбова Татьяна Васильевна** – доктор экономических наук, профессор, Пермский государственный национальный исследовательский университет, экономический факультет

**Носков Владимир Анатольевич** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономической теории СГЭУ

**Перепёлкин Вячеслав Александрович** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономической теории СГЭУ

**Степанова Татьяна Евгеньевна** – доктор экономических наук, профессор, Калининградский государственный технический университет, институт отраслевой экономики и управления

**Сураева Мария Олеговна** – проректор по образовательной деятельности СГЭУ, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента СГЭУ

**Толмачев Михаил Николаевич** – доктор экономических наук, доцент, Финансовый университет при Правительстве РФ, факультет налогов, аудита и бизнес-анализа

**Троянская Мария Александровна** – доктор экономических наук, доцент, зав. кафедрой государственного и муниципального управления Оренбургского государственного университета

**Тяглов Сергей Гаврилович** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Экономика региона, отраслей и предприятий» Ростовского государственного экономического университета

**Хмелева Галина Анатольевна** – доктор экономических наук, профессор, директор центра изучения стран Африки, Азии и Латинской Америки СГЭУ

**Цыбатов Владимир Андреевич** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры региональной экономики и управления СГЭУ

**Яковлев Геннадий Иванович** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики, организации и стратегии развития предприятия СГЭУ

**Editorial Staff:**

**Elena A. Kandrashina** – Chief Editor, Acting Rector of SSUE, Dr. of Economics, Prof.

**Maria S. Guseva** – Deputy Chief Editor, Ph.D of Economics, Associate Prof., Head of Regional Economics and Management Department, SSUE

**Irina V. Andronova** – Dr. of Politics Sciences, Ph.D in History, Prof. of Department of State and Municipal Administration, Samara National Research University named after Academician S.P. Korolev

**Vladimir N. Afanasiev** – Dr. of Economics, Prof., Head of Statistics and Econometrics Department, Orenburg State University

**Olga A. Bulavko** – Dr. of Economics, Associate Prof., Prof. of Economy, Organization and Enterprise Development Strategy Department, SSUE

**Sergey M. Vasin** – Dr. of Economics, Prof., Penza State University, Department of Economic Theory and International Relations

**Leyla A. Gamidullaeva** – Dr. of Economics, Associate Prof., Penza State University, Faculty of Economics and Management

**Konstantin N. Ermolaev** – Dr. of Economics, Associate Prof., Prof. of Economic Theory Department, SSUE

**Aleksander P. Zhabin** – Dr. of Economics, Prof., Head of Management Department, SSUE

**Larisa A. Ilyukhina** – Ph.D of Economics, Associate Prof., Associate Prof. of Marketing, Logistics and Advertising Department, SSUE

**Vladimir V. Klimuk** – Ph.D of Economics, Associate Prof., First Vice-Rector, Baranovichi State University (Belarus)

**Elena G. Knyazeva** – Dr. of Economics, Prof., Ural State University of Economics, Institute of Economics and Finance, Department of Finance, Money Circulation and Credit

**Tatyana M. Kovaleva** – Dr. of Economics, Prof., Head of Finance Department, SSUE

**Maria E. Konovalova** – Dr. of Economics, Prof., Director of the National and World Economics Institute, Head of Economic Theory Department, SSUE

**Tatyana A. Korneeva** – Dr. of Economics, Prof., Prof. of Accounting, Analysis and Economic Security Department, SSUE

**Elena N. Koroleva** – Dr. of Economics, Prof., Prof. of Regional Economics and Management Department, SSUE

**Sergey I. Makarov** – Dr. of Pedagogical Sciences, Prof., Prof. of Statistics and Econometrics Department, SSUE  
**Vera A. Manyeva** – Dr. of Economics, Associate Prof., Prof. of Accounting, Analysis and Economic Security Department, SSUE

**Sergey A. Martyshkin** – Dr. of Economics, Ph.D in History, Prof., Head of Department of State and Municipal Administration, Samara National Research University named after Academician S.P. Korolev

**Irina V. Milkina** – Ph.D of Economics, Associate Prof., Associate Prof. of Department of State and Municipal Administration, State University of Management

**Natig S. oghly Mirzayev** – PhD in Economic Sciences, Associate Prof., Dean of the Faculty of Business and Local Governance, Western Caspian University (Azerbaijan)

**Tatyana V. Mirolubova** – Dr. of Economics, Prof., Perm State National Research University, Faculty of Economics

**Vladimir A. Noskov** – Dr. of Economics, Prof., Prof. of Economic Theory Department, SSUE

**Vyacheslav A. Perepelkin** – Dr. of Economics, Prof., Prof. of Economic Theory Department, SSUE

**Tatyana E. Stepanova** – Dr. of Economics, Prof., Kaliningrad State Technical University, Institute of Branch Economics and Management

**Maria O. Suraeva** – Vice-Rector of Educational Activities of SSUE, Dr. of Economics, Prof., Prof. of Management Department, SSUE

**Mikhail N. Tolmachev** – Dr. of Economics, Associate Prof., Financial University under the Government of the Russian Federation, Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis

**Maria A. Troyanskaya** – Dr. of Economics, Associate Prof., Head of Department of State and Municipal Administration, Orenburg State University

**Sergey G. Tyaglov** – Dr. of Economics, Prof., Prof. of Economics of the Region, Industries and Enterprises Department, Rostov State University of Economics

**Galina A. Khmeleva** – Dr. of Economics, Prof., Director of the Center for the Study of Africa, Asia and Latin America, SSUE

**Vladimir A. Tsybatov** – Dr. of Economics, Associate Prof., Prof. of Regional Economics and Management Department, SSUE

**Gennady I. Yakovlev** – Dr. of Economics, Associate Prof., Prof. of Economy, Organization and Enterprise Development Strategy Department, SSUE

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

**Будович Ю.И.**

Освобождение труда как фундаментальная тенденция развития сферы трудовых отношений ..... 9

### МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

**Конащук А.В., Черных С.Н.**

Оценка эффективности председательства России в Евразийском экономическом союзе ..... 21

### РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

**Бывшев В.И.**

Исследование состояния инновационной инфраструктуры развития организаций сферы услуг в разрезе регионов Российской Федерации в условиях цифровой трансформации ..... 34

**Гамидулаева Л.А., Морозов Д.Е.**

Влияние жилищной инфраструктуры на социально-экономическое развитие регионов ..... 48

**Савенков Л.Д.**

Моделирование принципов устойчивого развития предприятий металлургического комплекса на основе теории нечетких когнитивных карт ..... 60

**Смыслова О.Ю., Трутенько Е.В.**

Подходы к минимизации экологических рисков при реализации крупных инфраструктурных проектов в Российской Федерации ..... 69

**Усков А.С.**

Возможности, ограничения и направления развития рынка труда ИТ-специалистов в Самарской области ..... 79

**Фархутдинова А.У.**

Роль институтов развития в обеспечении финансовой самодостаточности регионов Приволжского федерального округа ..... 88

**Федоров Д.С., Тарасова Т.М.**

Человеческий фактор в информационных системах учета: классификация зон риска ..... 102

**Швецова И.Н.**

Стратегии финансового обеспечения социально-экономического развития субъектов Российской Федерации: от теории к практике ..... 112

### МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ

**Бикбаев Д.В., Шушунова Т.Н., Шпилькина Т.А.**

Развитие цифровых бизнес-экосистем как фактор трансформации корпоративных стратегий и управления человеческими ресурсами ..... 124

### ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

**Угольников Д.В., Хвостенко О.А.**

Инфляционные ожидания и их роль в поддержании Банком России ценовой стабильности ..... 136



## CONTENTS

### *ECONOMIC THEORY*

***Budovich Yu.I.***

Emancipation of labor as a fundamental trend in the development of labor relations.....9

### *WORLD ECONOMY*

***Konashchuk A.V., Chernykh S.N.***

Assessment of Russia's chairmanship effectiveness in the Eurasian Economic Union.....21

### *REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY*

***Byvshev V.I.***

A study of the innovative infrastructure state for the development of service sector organizations in the Russian Federation regions under conditions of digital transformation .....34

***Gamidullaeva L.A., Morozov D.E.***

Impact of housing infrastructure on socio-economic development of regions .....48

***Savenkov L.D.***

Modeling the principles of sustainable development of metallurgical enterprises based on the theory of fuzzy cognitive maps .....60

***Smyslova O.Yu., Trutenko E.V.***

Approaches to minimizing environmental risks in the implementation of large infrastructure projects.....69

***Uskov A.S.***

Opportunities, constraints and directions of IT specialist labor market development in the Samara region.....79

***Farkhutdinova A.U.***

The role of institutions of development in ensuring financial self-sufficiency of the Volga Federal District regions.....88

***Fedorov D.S., Tarasova T.M.***

Human factor in accounting information systems: classification of risk zones ..... 102

***Shvetsova I.N.***

Strategies for financial support of socio-economic development of the constituent entities of the Russian Federation: from theory to practice..... 112

### *MANAGEMENT AND BUSINESS MANAGEMENT*

***Bikbaev D.V., Shushunova T.N., Shpilkina T.A.***

Development of digital business ecosystems as a factor in transformation of corporate strategies and human resource management..... 124

### *FINANCE, MONEY CIRCULATION AND CREDIT*

***Ugolnov D.V., Khvostenko O.A.***

Inflation expectations and their role in maintaining price stability by the Bank of Russia..... 136

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

Научная статья  
УДК 331.1

### Освобождение труда как фундаментальная тенденция развития сферы трудовых отношений

Юлия Ивановна Будович

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия,  
JBudovich@fa.ru

**Аннотация.** В статье раскрывается содержание происходящего в настоящее время в развитом мире и начавшегося несколько десятилетий назад процесса освобождения труда, обосновывается фундаментальный характер данного процесса, что позволяет предположить, что он приведет к победе свободного (самозанятого) труда над принудительным (наемным) трудом и дальнейшему развитию первого. В целях обоснования устойчивого характера процесса освобождения труда в статье дается его экономическое обоснование, показывается, что он выступает проявлением в сфере трудовых отношений более общего процесса освобождения от капиталистической эксплуатации всей системы производственных отношений, происходящего в мире вот уже несколько десятков лет, показывается, что современное освобождение производственных отношений, включая трудовые отношения, является закономерной фазой исторического цикла капиталистическо-самозанятой трансформации производственных отношений, сменившей происходивший до этого несколько веков процесс капиталистического закабаления производственных отношений, в том числе трудовых. В статье показывается, что и сам современный цикл капиталистическо-самозанятой трансформации производственных отношений выступает проявлением более общей тенденции, а именно общего экономического закона, т.е. закона, проходящего сквозь всю историю экономики, согласно которому история экономического быта есть целая последовательность таких циклов.

**Ключевые слова:** освобождение труда, закабаление труда, капиталистическая эксплуатация, производственные отношения, ресурсообеспечение, цикл капиталистическо-самозанятой трансформации

#### **Основные положения:**

- ♦ процесс освобождения труда – процесс возврата трудящимся функций свободного труда, отобранных у них капиталистами в ходе процесса закабаления труда, он идет как явно, так и неявно – в виде освобождения труда в рамках традиционного трудового договора;
- ♦ процесс освобождения труда выгоден как капиталистам, так и трудящимся;
- ♦ процесс освобождения труда выступает проявлением в сфере трудовых отношений более общего процесса освобождения от капиталистической эксплуатации всей системы производственных отношений, последний является фазой целого цикла капиталистическо-самозанятой трансформации производственных отношений, а современный цикл – проявлением общего экономического закона, согласно которому история экономики – целая последовательность таких циклов.

**Для цитирования:** Будович Ю.И. Освобождение труда как фундаментальная тенденция развития сферы трудовых отношений // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 10 (252). С. 9–20.

Original article

## Emancipation of labor as a fundamental trend in the development of labor relations

Yuliya I. Budovich

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia,  
JBudovich@fa.ru

**Abstract.** This article reveals the content of the labor emancipation process currently taking place in the developed world and started several decades ago, proves the fundamental nature of this process, which suggests that it will lead to the victory of free (self-employed) labor over forced (wage) labor and further development of the former. In order to substantiate the sustainable nature of the labor emancipation process, the article provides its economic justification, shows that it is a manifestation in the field of labor relations of a more general process of liberation from capitalist exploitation of the industrial relations entire system that has been taking place in the world for several decades. It is shown that the present liberation of industrial relations, including labor relations, is a logical phase of the historical cycle of capitalist-self-employed transformation of industrial relations, which replaced the process of capitalist enslavement of industrial relations, including labor relations, that had been going on for several centuries. The article demonstrates that the current cycle of capitalist-self-employed transformation of industrial relations is a manifestation of a more general trend, namely, the general economic law, i.e. the law passing through the entire economic history, according to which the history of economic life is the whole sequence of such cycles.

**Keywords:** emancipation of labor, enslavement of labor, capitalist exploitation, industrial relations, resource supply, cycle of capitalist-self-employed transformation

### Highlights:

- ♦ the process of labor emancipation is the process of returning free labor functions to workers, taken from them by capitalists during the process of enslavement of labor, it proceeds both explicitly and implicitly – in the form of labor emancipation under a traditional employment contract;
- ♦ the process of labor emancipation is beneficial to both capitalists and workers;
- ♦ the process of labor emancipation is a manifestation in the sphere of labor relations of a more general process of liberation from capitalist exploitation of the industrial relations entire system, the latter is a phase of the whole cycle of capitalist-self-employed transformation of industrial relations, and the current cycle is a manifestation of a general economic law, according to which the economic history is the sequence of such cycles.

**For citation:** Budovich Yu.I. Emancipation of labor as a fundamental trend in the development of labor relations // Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 10 (252). Pp. 9–20. (In Russ.).

### Введение

Данная статья выступает началом темы, завершением которой является статья К.Н. Лебедева «Материально-технические предпосылки превращения труда в определяющий фактор производства», которая будет опубликована в одном из последующих номеров настоящего журнала. Эта тема – неизбежность победы самозанятого труда над наемным трудом, перелом в вековой борьбе между кото-

рыми в пользу первого произошел в развитых странах в конце 1950-х гг. И, как ясно из названия статьи, именно этот процесс трактуется нами как подлинное освобождение труда от капиталистической эксплуатации. Задачами настоящей статьи является освещение следующих вопросов: содержание и формы процесса освобождения труда, его экономическое и фактическое обоснование; ложность традиционной марксистской трактовки освобождения

труда; освобождение труда как проявление в сфере трудовых отношений более общей тенденции освобождения от капиталистической эксплуатации всей системы производственных отношений (ПО); современная тенденция освобождения ПО от капиталистической эксплуатации как проявление общего экономического закона, состоящего в чередовании тенденций закабаления капиталом ПО и их освобождения от капиталистической эксплуатации. Другие признаки фундаментальности тенденции освобождения труда будут рассмотрены в вышеуказанной статье К.Н. Лебедева.

### Методы

В настоящей работе были использованы такие методы исследования, как причинно-следственный, исторический, единства логического и исторического, научной индукции и дедукции, сравнения.

### Результаты

Содержанием процесса освобождения труда является возврат наемным работникам отобранных капиталом у изначально самозанятых трудящихся, самостоятельно реализовавших свои товары потребителям и работавших на собственных средствах производства, функций «свободного труда», в порядке, обратном порядку их отъема, с одновременным повышением оплаты труда соразмерно увеличению его сложности и в итоге до стоимости продукта труда в стоимости товара. Ниже эти функции перечислены в порядке отъема и на примере промышленности: 1) самостоятельные сбыт и снабжение, или коммерческая функция (при введении «домашней» промышленности), 2) самостоятельное распределение труда во времени и пространстве (при сосредоточении работников в общих производственных помещениях), 3) интегральный труд, т.е. осуществление всех стадий изготовления общественно полезного продукта (при разделении труда), 4) управление собственным трудом» [1] (при окончательном разделении труда и введении пооперационных инструкций, рационализирующих движения) [2, с. 17–20]. Окончательное закабаление труда (отъем 4-й функции) произошло в 1-й половине XX в. в результате введения на предприятиях «научной организации

труда (НОТ)» (фордизма, тейлоризма, научного менеджмента и т.д.).

Возврат функций свободного труда приводит к повышению эффективности использования труда на капиталистических предприятиях, несмотря на увеличение его оплаты: 4-й функции – «за счет того, что работник более эффективен в управлении собственным трудом, чем его начальник; 3-й – за счет того, что работник более эффективен в исполнении интегральной работы, нежели чем разделенной; 2-й – за счет того, что работник более эффективен, чем начальник, в определении времени и места, где его труд будет использован более эффективно; 1-й – за счет того, что работник более эффективен в поиске клиентов и поставщиков, чем его начальник» [3, с. 40] (причины, по которым капиталисты закабалили труд, несмотря на то, что это связано с падением эффективности использования труда и, следовательно, с падением прибыльности капиталистического бизнеса, рассматриваются в статье К.Н. Лебедева «Материально-технические предпосылки превращения труда в определяющий фактор производства»).

Выше было показано, что процесс освобождения труда выгоден капиталистам (см. выше). Но процесс освобождения труда выгоден и работникам, так как добавление указанных функций не только усложняет труд работников, но и увеличивает его оплату, при этом увеличение оплаты труда опережает рост тяжести труда для работников. Если бы этого не происходило, то процесс освобождения труда распространения не получил, ни в принудительной форме – когда при внедрении автоматизированных производственных линий (которое повышает эффективность бизнеса лишь при исполнении работниками 4-й и 3-й функций) работники вынуждают исполнять соответствующие функции, ни в добровольной, когда работник принимает на себя исполнение функций свободного труда, а также по собственной инициативе, когда, например, работник добровольно занимается рационализаторством (в части труда, относящейся к 4-й функции), или совмещает смежные специальности (что относится к 3-й функции свободного труда).

Процесс освобождения труда может происходить открыто (в явной форме) или завуали-

рованно (в неявной форме). В первом случае, когда большинство работников увольняются из штатов предприятий и переходят к сотрудничеству с бывшими работодателями в статусе самозанятых или в том же статусе работают на рынок [4], во втором (неявно), когда исполнение все большего объема функций «свободного труда» вменяется работникам в рамках традиционного трудового договора [5] на принудительной или добровольной основе. В настоящее время доля самозанятых в занятости населения в развитых капиталистических странах приближается к 40%. Так, в США она выросла с 34% в 2014 г. до 38% в 2023 г. (до 39% в 2022 г.) [6]. В нашей стране доля самозанятости в занятости населения также растет, и об этом росте, очевидно, говорит статистика самозанятости последних лет (исходя из того, что изначальный бум самозанятости был вызван, главным образом, выходом имеющейся самозанятости из тени). По данным ФНС, на 31.03.2025 г. их число составило 13 млн чел. [7]. Двухмиллионные шаги за последние 2 года пришлись на следующие даты: 03.03.2023 (7 млн чел.), 28.11.2023 (9 млн чел.), 05.08.2024 (11 млн чел.) [8]. Таким образом, в стране наблюдается бурный рост самозанятости. В ноябре 2024 г. численность рабочей силы в стране по оценкам Росстата составила 77 млн чел. [9]. Это значит, что в нашей стране на конец марта 2025 г. доля самозанятых в занятости населения составила 17% ( $13/77 \cdot 100$ ). За 2 года число самозанятых в РФ выросло почти в 2 раза (с 7 до 13 млн чел. – в 1,86 раза ( $13/7$ )), и почти в 2 раза выросла доля самозанятости в занятости населения.

К сожалению, полноценная статистка свободного труда в наемном труде не ведется – хотя бы в виде данных о доплатах работникам, связанных с исполнением ими функций свободного труда. О том, что наемные работники исполняют все больший объем функций свободного труда в рамках трудового договора, с уверенностью можно судить по косвенным данным. Таким, как то, что уже в течение более чем 50 лет расширяется использование в производстве автоматизированных линий, условием которых является исполнение управляющими ими рабочими 4-й и 3-й функций свободного труда. Согласно результатам недавно за-

щищенной в Финансовом университете при Правительстве Российской Федерации (г. Москва) диссертации, развитие институтов российского рынка труда еще с советских времен проходило в тренде освобождения труда, т.е. законодательные нормы, предписывающие наемным работникам исполнение функций свободного труда или разрешающие их исполнение (институты доплаты, квалификаций, бригады, соцсоревнования, совместительства, совмещения, рационализаторства, удаленного труда и др.) постоянно множилось в числе и далее либерализировались [1]. О том, что с конца 1950-х гг. в развитых странах идет процесс неявного освобождения труда, говорит развитие науки «менеджмент» (после стадии научного менеджмента – см. выше), рекомендациями которой в значительной мере стали выступать как раз меры по освобождению труда в пределах (разумеется) наемного труда, а признание пользы от этой науки, которым фактически выступает ее образовательная и консультационная популярность, и является признанием того, что на предприятиях и в организациях идет процесс неявного освобождения труда. Так, с 1950-х гг. западный менеджмент обосновывает необходимость возврата рабочим самоуправления и интегрального труда (как условия эффективного использования новой техники [10, с. 281–287]), с 1970-х – самостоятельного распределения труда во времени и пространстве (в виде обоснования эффективности удаленного труда [5, с. 29–30]), затем – коммерческой функции (в виде превращения рабочих в «почти бизнесменов» и эффекте от него) [5, с. 28–29]).

О неявном освобождении труда свидетельствует принятие государствами целенаправленных мер по возвращению наемным работникам функций свободного труда, например, российским государством. Так, еще с 2015 г. в России на коммерческой основе реализовывался проект опережающей ускоренной подготовки кадров для высокотехнологичных производств «Future Skills»: «...Чтобы производить высокотехнологичные продукты, соответствующие современным международным стандартам, необходимы специалисты, например, инженер, программист, технолог и механик в одном лице, способный понять принцип работы,

наладить оборудование, написать программу и запустить производственный цикл» [11]. Таким образом, шла речь о подготовке рабочих (практически – инженеров) интегрального труда. А в 2021 г. Министерство науки и высшего образования РФ, Агентство развития навыков и профессий и вузы – федеральные центры приступили к реализации по сути того же проекта на основе развития и распространения в системе высшего образования лучших практик по подготовке соответствующих специалистов, названного проектом «Университет Future Skills» [12]. С 2021 г. в России движение рационализаторов стало новым направлением нацпроекта «Производительность труда и поддержка занятости», который предусматривал открытие 2024 г. на предприятиях, участвующих в этом национальном проекте, 110 региональных центров продвижения и взаимодействия рационализаторов, открытие центров опережающей подготовки по обучению рационализаторов, при это предполагалось что количество сотрудников предприятий, вовлеченных в рационализаторство с 2021 по 2024 г., должно было составить 100 000 чел., все это указывает на то, что наше государство предпринимает меры по возрождению рационализаторства. И статистика, неизбежно возникающая при включении каких-то процессов в планы государства, показывает, что в стране растет число лиц, получивших соответствующую подготовку, что также косвенно указывает на рост доли в наемном труде свободного труда (прямо о росте, например, доли рационализаторства в наемном труде свидетельствовал бы рост числа поданных в стране рационализаторских предложений, опережающий рост наемной рабочей силы, но такой статистики нет).

Наша концепция освобождения труда принципиально отличается от марксистской концепции освобождения труда, где освобождение труда – процесс ассиметричный его закабалению. К. Маркс и Ф. Энгельс фактически трактовали освобождение труда, а точнее – освобождение рабочего класса или пролетариата (конкретно об освобождении труда основоположники марксизма по вышеуказанной причине предпочитали не говорить) как полную реализацию мероприятий по социальной

охране наемного труда (введение 8-часового рабочего дня, повышение заработной платы до уровня культурных потребностей рабочих, исключение вредных для здоровья условий труда, введение страхования на случай болезни и т.д.). И иной трактовки освобождения труда, или освобождения трудящихся, в марксизме и не могло быть, потому что будущее общества после пролетарской революции в нем связывалось с государственной собственностью на средства производства, т.е. с тем же капитализмом – обществом наемного труда и частного капитала. Об этом ясно сказано в Манифесте компартии (1848 г.) – программном документе марксизма: «Пролетариат использует свое политическое господство для того, чтобы вырвать у буржуазии шаг за шагом весь капитал, централизовать все орудия производства в руках государства, т.е. пролетариата, организованного как господствующий класс, и возможно более быстро увеличить сумму производительных сил» [13, с. 446]. И то, что марксистская концепция социальной защиты труда предназначена для внедрения лишь в капиталистическом обществе (как программа «минимум»), является лишь первым впечатлением. Об этом говорит внимательное прочтение главного документа марксизма, где представлена эта концепция – Инструкции, написанной К. Марксом, делегатам временного центрального совета по отдельным вопросам (1866), положения которой легли в основу соответствующих решений Женевского (1-го) конгресса Первого интернационала, состоявшегося в 1866 г. Из инструкции видно, что целью марксизма является не отмена, а скорейшее приучение трудящихся к наемному труду, который на момент написания инструкции далеко не господствовал в странах, которые сейчас называют странами развитого капитализма, что создавало угрозу для реализации плана по осуществлению пролетарской революции (см. выше). К. Маркс ратует за немедленное введение всеобщего детского наемного труда, который, естественно, будет сохранен в государстве «победившего пролетариата»: «Мы считаем тенденцию современной промышленности привлекать детей и подростков обоего пола к участию в великом деле общественного производства прогрессивной, здоровой и закон-

ной тенденцией, хотя при капиталистическом строе она приняла уродливые формы. При разумном общественном строе каждый ребенок с 9-летнего возраста должен стать производительным работником... Мы считаем необходимым, основываясь на физиологии, разбить детей и подростков обоего пола на три группы... от 9 до 12 лет, ...от 13 до 15 лет, ...16 и 17-летние. Мы предлагаем, чтобы для первой группы закон ограничил труд... двумя часами; для второй – четырьмя и для третьей – шестью» [14, с. 197].

В наших работах было доказано, что положительным коренным интересом трудящихся является и всегда было не построение коммунизма, а построение (или возврат) общества самозанятых, что именно общество самозанятых способно в максимальной степени удовлетворить экономический, культурный и политический интерес трудящихся [15]. Нами, со ссылкой на зарубежные источники, было показано, что страстной мечтой «рожденного свободным» пролетария 1-й половины XIX в. был возврат к владению индивидуальным хозяйством (мастерской, фермой и т.д.) и избавление от ненавистного статуса наемного раба. Оказывается, для рабочего или крестьянина положение поденщика, лишенного средств производства (т.е. пролетария), издавна считалось позором, британским рабочим конца XVIII – начала XIX в. разрыв в статусе наемного работника, т.е. слуги, подчиняющегося приказам и дисциплине хозяина, и свободного ремесленника, который может «прийти и уйти», когда пожелает, представлялся настолько гигантским, что они скорее готовы были пролить кровь, чем дать себя перенести с одного края на другой, рожденные свободными англичане упорно сопротивлялись переходу в капиталистическую мастерскую, и даже в песнях, которые тогда пели наемные рабочие, получала отражение их тоска по былому статусу владельца индивидуального хозяйства, например в одной песне, которую пели пролетарки во время забастовки в 1836 г.: печально, что такая милая девушка, как я, отправлена на фабрику, чтобы захапнуть и умереть, но я не могу и не буду рабыней, поскольку я обожаю свободу [16, с. 45]. И такое сопротивление трудящихся капиталистической пролетаризации перерастало

в вооруженную борьбу, пиком которой стали европейские революции 1848–1849 гг.

И о том, что госкапитализм (коммунизм) вовсе не является социально-экономическим идеалом трудящихся, лучше всего говорит практически полное отсутствие сопротивления трудящихся демонтажу советского общества, т.е. буржуазной социально революции, после того как в августе 1991 г. буржуазия практически в одну ночь отняла у КПСС политическую власть. Иная же картина имела место после захвата власти в России самими коммунистами в ходе Октябрьской революции 1917 г. При самом захвате власти имела место такая же легкость, из-за чего большевики сами первоначально называли данное событие не революцией, а переворотом [17]. Но эта легкость оказалась обманчивой, так как Октябрь 1917 года обернулся длительной гражданской войной. Причина – в том, что к октябрю 1917 г. в нашей стране было в значительной мере создано общество самозанятых: с конца XIX в. в стране происходило ускоренное развитие самозанятого хозяйственного уклада как на селе, так и в городе (в последнем – за счет развития ремесленной промышленности), после Февральской революции 1917 г. самозанятый хозяйственный уклад стал быстро поглощать государственную и буржуазную городскую экономику в форме самозахвата рабочими имущества соответствующих капиталистических предприятий и превращения их в ассоциации их рабочих [18, с. 53–55], началось ускоренное формирование органов хозяйственного и общественного управления по схеме «снизу-вверх» [19, с. 28–29]. И как раз потому, что общество самозанятых было подлинным социально-экономическим идеалом трудящихся, сопротивление трудящихся коммунистической социальной революции вылилось в гражданскую войну.

О фундаментальном характере современной тенденции освобождения труда также говорит то, что освобождение труда выступает проявлением в сфере трудовых отношений более общей тенденции, состоящей в освобождении от капиталистической эксплуатации всей системы производственных отношений. Чтобы это лучше показать, необходимо представить данную тенденцию в социально нейтральных

терминах концепции товарообменной трансформации ресурсообеспечения (ресурсообеспечение – то же, что система ПО) в экономике. В ее основе лежит концепция трансфертного и товарообменного вариантов обеспечения субъектов экономики ресурсами. Согласно ей, любая сфера «ресурсообеспечения представлена трансфертными (основанными на трансфертных сделках) системами обеспечения, когда ресурсы передаются бесплатно или за символическую плату (по сравнению с потенциальным продуктом ресурса), и товарообменными (основанными на сделках купли-продажи товаров) системами обеспечения, когда ресурсы передаются за плату, приближающуюся к полной, причем трансфертные и товарообменные системы обеспечения используются в экономике на альтернативной (конкурентной) основе» [15]. Так, трансфертными и товарообменными системами представлено обеспечение субъектов экономики капиталом (средствами производства). Например, обеспечение непосредственных производителей (трудящихся) средствами производства является трансфертным, когда подавляющую массу используемых ими в работе средств производства они получают бесплатно от работодателя, и товарообменным, когда их основную массу трудящиеся приобретают за свой счет, и в современной экономике представлены оба типа обеспечения капиталом: 1-й – на капиталистических предприятиях, 2-й – в индивидуальных хозяйствах, не использующих чужого труда (ИХ). Далее, обеспечение государства доходами представлено трансфертными системами, прежде всего различными видами налогов, и товарообменными системами, представляющими собой разные виды доходов от продажи товаров (госуслуг, госимущества и т.д.), которые одновременно представлены в доходах госбюджета современного государства. Точно так же и обеспечение экономики трудом представлено трансфертными системами, где труд оплачивается по цене, близкой к прожиточному минимуму работников (на предприятиях, где с 1-й половины XX в. сохранилась «научная» организация труда (см. выше)), и товарообменными системами, где труд оплачивается по цене, близкой к стоимости продукта

труда (в современных ИХ, работающих на рынок).

«Товарообменные системы ресурсообеспечения являются более эффективными (более доступными, экономичными, безопасными), чем их трансфертные альтернативы. Это как раз и объясняется полной платой за ресурсы, которая, во-первых, существенно больше заинтересовывает получателей ресурсов в их более эффективном использовании, а, во-вторых, предполагает активную помощь лиц, передающих ресурсы, ресурсополучателям в эффективном использовании ресурсов. При этом товарообменные системы являются более эффективными по сравнению с их трансфертными альтернативами с точки зрения как получателей ресурсов, так и ресурсодателей» [15]. С точки зрения 1-х – потому что при переходе к товарообменным системам прирост дохода от ресурса опережает прирост платы за него, а 2-х – потому что прирост платы превышает прирост их затрат по оказанию помощи ресурсополучателям в эффективном использовании ресурсов. Пример – замена трансфертного банковского потребительского кредита товарообменным вариантом, техника которого представлена в исламском банкинге. Она выгодна для ресурсополучателей (заемщиков). Давно известно, что заемщики тратят полученные от банков в кредит деньги крайне неэффективно, т.е. покупают на них товары заниженного качества и по завышенным ценам. Причина – эти деньги не заработаны трудом, т.е. бесплатны. При товарообменном кредите нужный клиенту товар приобретает на себя банк через специализированную структуру, обеспечивающую закупку товаров адекватного качества по нормальным ценам, а затем перепродает этот товар клиенту с рассрочкой платежа. Плата клиента банку будет выше, но это с лихвой окупается более высоким качеством товара и меньшим размером кредита. Переход к товарообменному кредиту выгоден и ресурсодателям (банкам), так как рост платы за услуги перекрывает рост затрат, связанных с дополнительными услугами, оказываемыми клиентам. Точно так же и переход к товарообменному труду выгоден для работодателей потому, что прирост дохода от труда оказывается



больше прироста платы за него по причине как большей заинтересованности работодателей в эффективном использовании более дорогого труда, так и большей помощи (состоящей в исполнении функций свободного труда), оказываемой работодателям работниками в эффективном использовании своего труда, а для работников – потому, что прирост оплаты труда оказывается больше прироста их усилий по оказанию помощи работодателям в использовании их труда.

И по причине большей эффективности товарообменного обеспечения по сравнению с трансфертным обеспечением в настоящее время и происходит процесс товарообменной трансформации всего ресурсообеспечения в экономике, т.е. всей системы ПО. Нами были показаны многочисленные примеры такой трансформации в разных сферах ресурсообеспечения. Так, банковский кредит на покупку оборудования (трансфертная система) был существенно потеснен возникшим в начале 1950-х гг. в США лизингом (арендой) оборудования (товарообменная система), которым занялись те же банковские структуры. В настоящее время в таких странах, как США, Великобритания, Канада, Австралия, Швеция, доля лизинга в инвестициях в основной капитал достигает 30–40% [1, с. 75–77]. С 1980-х гг. бюджетное финансирование науки (трансфертная система) в мире, ранее преобладавшее, сменилось растущим преобладанием финансирования науки из выручки компаний от реализации товаров (товарообменная система) [20, с. 71–80]. И товарообменная трансформация разных сфер ресурсообеспечения, как и товарообменная трансформация труда, происходит как явно, когда трансфертные системы вытесняются товарообменными аналогами, и неявно, когда идет товарообменная трансформация трансфертных систем. В качестве примера можно привести происходящую в настоящее время товарообменную трансформацию денег. Она происходит явно, когда современные символические (трансфертные) банковские деньги вытесняются безналичными деньгами трудящихся, представляющими собой средства платежа в создаваемых товаропроизводителями локальных торговых системах типа «банк времени» или LETS. Этими день-

гами выступает задолженность участников системы товаропроизводителям, возникающая при передаче последними товаров потребителям, в точности равная по стоимости переданным товарам, т.е. выступающая полноценными (товарообменными) деньгами. Товарообменная трансформация денег происходит неявно, когда, например, счета клиентов в коммерческих банках переводятся на обслуживание в центробанк, например счета правительства, так как центральный банк не является коммерческой организацией, наживающейся на обслуживании клиентов.

Таким образом, современное освобождение труда (товарообменная трансформация труда) выступает проявлением в сфере обеспечения трудом более общей тенденции, состоящей в освобождении от капиталистической эксплуатации всей системы ПО (товарообменной трансформации всего ресурсообеспечения в экономике).

Признаком фундаментального характера происходящего в настоящее время процесса освобождения труда является то, что он выступает закономерной (2-й) фазой современного исторического цикла капиталистическо-самозанятой (трансфертно-товарообменной) трансформации труда, который, в свою очередь, является проявлением в сфере обеспечения субъектов экономики трудом исторического цикла капиталистическо-самозанятой (трансфертно-товарообменной) трансформации всего ресурсообеспечения (всей системы ПО). До процесса товарообменной трансформации труда, начавшегося повсеместно в конце 1950-х гг. на Западе, происходил процесс трансфертной трансформации исходного товарообменного труда, в промышленности начавшийся повсеместно в конце XVIII в. (см. выше). Также процесс трансфертной трансформации происходил и в других сферах ресурсообеспечения, в частности в сфере обеспечения капиталом и деньгами. Наконец, сам современный цикл капиталистическо-самозанятой трансформации труда и всего ресурсообеспечения выступает проявлением общего экономического закона, проходящего через всю историю человеческого общества, который состоит в чередовании тенденций капиталистической и самозанятой трансформации экономики, в

связи с чем человеческая история (исходя из ее общепринятой версии) представляет собой целую последовательность циклов капиталистическо-самозанятой трансформации общества. Этой трансформации соответствует следующий исторический ряд экономик: первобытно-общинная экономика  $\Rightarrow$  первобытная экономика самозанятых  $\Rightarrow$  экономика рабского труда  $\Rightarrow$  средневековая экономика самозанятых (феодальная)  $\Rightarrow$  экономика наемного труда (капиталистическая)  $\Rightarrow$  будущая экономика самозанятых. 1-й виток истории экономики представлен лишь фазой ее товарообменной трансформации, исходной для которой была первобытно-общинная экономика, а конечным пунктом – первобытная экономика самозанятых. Исходным пунктом 2-го (полного) витка экономической истории является первобытная экономика самозанятых, пиком – экономика рабского труда, конечным пунктом – средневековая (феодальная) экономика самозанятых. Исходным пунктом современного (полного), но еще не завершившегося, витка истории экономического быта является средневековая (феодальная) экономика самозанятых, пиком – современная (капиталистическая) экономика наемного труда, конечным пунктом – экономика самозанятых будущего [см. также: 21–25].

### Обсуждение

Доказанная фундаментальность рассмотренной выше тенденции освобождения труда позволяет рассматривать ее как руководство для решения проблем трудовых отношений на всех уровнях хозяйствования. Она является руководством к действию для наемных работников, недовольных как исполняемой ими работой, так и уровнем ее оплаты. Так, согласно тенденции освобождения труда, получить большее удовольствие от работы можно путем увеличения ее интегральности. В более широком смысле повышение интегральности труда состоит в расширении исполнения работником всех функций свободного труда. Отсюда, наемный работник, желающий получать (большее) удовольствие от своей работы, должен добиваться от работодателя повышения ее интегральности. При этом, согласно тенденции освобождения труда, повышение интегрально-

сти труда выступает научно обоснованным основанием требовать от работодателя повышения оплаты труда. Тенденция освобождения труда является руководством к действию и для работодателей, заинтересованных в повышении производительности (наемного) труда. Данная тенденция показывает, что важнейшим направлением повышения производительности труда, а зачастую и единственно возможным для предприятия в моменте, является (наряду с повышением квалификации и внедрением новых технологий) вменение работникам исполнять больше функций свободного труда, при этом необходимость повышения оплаты труда, соответствующее увеличению его сложности, с избытком компенсируется дополнительным доходом. Тенденция освобождения труда является обоснованием и «новой» государственной политики на рынке труда. Рассмотренные в настоящей статье ее последние меры теперь из фактов, подтверждающих фундаментальность тенденции освобождения труда, становятся результатом ее стихийного использования, причем при переходе к целенаправленному использованию данной тенденции для формирования государственной политики в области трудовых отношений, естественно, выясняется, что руководством страны применены далеко не все возможности из соответствующего арсенала.

При этом тенденция освобождения труда предостерегает субъектов управления на рынке труда от поспешных мер по его освобождению, соответствующих той или иной степени формальности его освобождения. Весь труд в стране может быть «освобожден» хоть завтра – на основании закона, отменяющего социальную защиту труда и требующего считать трудовой договор договором гражданско-правового характера. Однако ясно, что такое освобождение труда в стране ввергнет ее экономику в хаос. Тенденция же освобождения труда показывает, в чем состоит подлинное освобождение труда, его освобождение, в котором одинаково заинтересованы как капиталисты, так и наемные работники, рассматривает организационно-политические и материально-технические предпосылки соответствующего процесса. Тенденция освобождения труда при более глубоком ее уяснении также

показывает, почему реально освобожденный труд в современном капиталистическом обществе может оплачиваться ниже такого же наемного труда – по причине дополнительной эксплуатации капиталом самозанятого трудящегося вне сферы трудовых отношений – прежде всего в сферах торговли, обеспечения деньгами и кредитом.

### Заключение

В развитых странах мира с конца 1950-х гг. идет процесс (в форме тенденции) освобождения труда, представляющий собой процесс возврата трудящимся функций свободного труда, отобранных у них капиталом в ходе длившегося несколько веков до этого процесса закабаления труда; процесс, происходящий как в явном виде – перехода наемных работников в статус самозанятых, так и неявном – вменения наемным работникам исполнения все

большого объема функций свободного труда в пределах традиционного трудового договора; процесс, выгодный как капиталистам, так и трудящимся. Процесс освобождения труда выступает проявлением в сфере трудовых отношений более общего процесса освобождения от капиталистической эксплуатации всей системы производственных отношений, который является заключительной (2-й) фазой современного цикла капиталистическо-самозанятой трансформации производственных отношений, а последний – проявлением общего экономического закона, согласно которому история экономики представляет собой целую последовательность таких циклов. Освобождение труда является фундаментальной тенденцией, что позволяет использовать ее в качестве руководства к действию при решении проблем в области трудовых отношений на всех уровнях управления.

### Список источников

1. Афанаскина Е.М. Развитие институтов рынка труда в современной России : дис. ... канд. экон. наук : 5.2.1. Москва, 2024. 206 с.
2. Лебедев К.Н. Освобождение труда с точки зрения теории альтернативных финансов // Экономические науки. 2021. № 10 (203). С. 15–23. doi:10.14451/1.203.15.
3. Лебедев К.Н. Индивидуальное хозяйство – самая эффективная форма хозяйствования? // Экономические науки. 2022. № 1 (206). С. 38–47. doi:10.14451/1.206.38.
4. Будович Ю.И. Современные тенденции на рынке труда с точки зрения теории альтернативных финансов // Экономическая теория. 2021. № 10 (203). С. 31–38. doi:10.14451/1.203.31.
5. Будович Ю.И. Товарообменная трансформация трудовых отношений в рамках традиционного трудового договора // Экономические науки. 2021. № 10 (203). С. 24–30. doi:10.14451/1.203.24.
6. Kumar N. Latest Freelance Statistics 2025 – Industry Size & Trends. 31.01.2025. URL: <https://www.demandsage.com/freelance-statistics/> (дата обращения: 11.05.2025).
7. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства / Федеральная налоговая служба. URL: <https://rmsp.nalog.ru/statistics2.html> (дата обращения: 14.05.2025).
8. Самозанятость в РФ. Защита прав самозанятых. URL: <https://sznpd.ru/statistika/> (дата обращения: 14.05.2025).
9. Выжutowич В. Рекордно низкая безработица в России породила рекордный же дефицит рабочей силы. 20.02.2025. URL: <https://rg.ru/2025/02/20/vse-ruki-zaniaty.html> (дата обращения: 14.05.2025).
10. Друкер П.Ф. Практика менеджмента : пер. с англ. Москва : Вильямс, 2002. 398 с.
11. Ляпунов К. Навыки будущего нужны уже сегодня. О новых компетенциях для высокотехнологичного производства. URL: <https://lenta.ru/articles/2020/12/16/ws/> (дата обращения: 14.05.2025).
12. Описание проекта. URL: <https://future.worldskills.ru/university-future-skill/> (дата обращения: 14.05.2025).
13. Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. Изд. 2-е. Т. 4. Москва : Гос. изд-во полит. лит., 1955. 616 с.
14. Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. Изд. 2-е. Т. 16. Москва : Гос. изд-во полит. лит., 1960. 840 с.
15. Будович Ю.И. Коренной интерес пролетариата – построение не коммунизма, а общества самозанятых // Экономические науки. 2022. № 12 (217). С. 21–33. doi:10.14451/1.217.21.
16. Будович Ю.И. Царство будущего могло возникнуть на базе феодализма, минуя капитализм // Экономические науки. 2022. № 10 (215). С. 42–54. doi:10.14451/1.215.42.

17. Кирякова Е. Революция 1917 года: от «хлебной сверхдержавы» до промышленного гиганта. 01.11.2017. URL: <https://www.nakanune.ru/articles/113415/> (дата обращения: 20.01.2025).
18. Лебедев К.Н. Марксизм на службе у капитализма // Экономические науки. 2022. № 12 (217). С. 46–57. doi:10.14451/1.217.46.
19. Лебедев К.Н. Фабрично-заводские комитеты, или Кооперативный путь в общество будущего – шанс, упущенный Россией в 1917–1918 гг. // Экономические науки. 2021. № 1 (194). С. 23–31. doi:10.14451/1.194.23.
20. Будович Ю.И., Лебедев К.Н. Место финансов в современной экономике (Экономика без финансов). Краснодар : Изд-во НИИ экономики ЮФО, 2020. 186 с.
21. Белоусов заявил, что движение рационализаторства в РФ охватит 100 тыс. человек к 2024 году. 26.10.2021. URL: <https://tass.ru/ekonomika/12764163> (дата обращения: 14.05.2025).
22. Будович Ю.И. Закабаление и освобождение денег // Экономические науки. 2023. № 11 (228). С. 208–223. doi:10.14451/1.228.208.
23. Лебедев К.Н. Креативность, креативный класс, креативная экономика: явление и сущность // Экономические науки. 2023. № 222. С. 497–509. doi:10.14451/1.222.497.
24. Лебедев К.Н. Общий экономический закон и исторический ряд способов производства с точки зрения теории альтернативных финансов // Экономические науки. 2022. № 10 (215). С. 13–21. doi:10.14451/1.215.13.
25. Редин А. Причины реставрации капитализма в СССР. 01.09.2019. URL: [https://prorivists.org/reason\\_of\\_counterrevolution/](https://prorivists.org/reason_of_counterrevolution/) (дата обращения: 23.04.2024).

### References

1. Afanaskina E.M. The development of labor market institutions in modern Russia : dis. ... Candidate of Economic Sciences : 5.2.1. Moscow, 2024. 206 p.
2. Lebedev K.N. Liberation of labor from the point of view of the theory of alternative finance // Economic sciences. 2021. No. 10 (203). Pp. 15–23. doi:10.14451/1.203.15.
3. Lebedev K.N. Is individual farming the most effective form of management? // Economic sciences. 2022. No. 1 (206). Pp. 38–47. doi:10.14451/1.206.38.
4. Budovich Yu.I. Current trends in the labor market from the point of view of the theory of alternative finance // Economic sciences. 2021. No. 10 (203). Pp. 31–38. doi:10.14451/1.203.31.
5. Budovich Yu.I. Commodity exchange transformation of labor relations within the framework of a traditional employment contract // Economic sciences. 2021. No. 10 (203). Pp. 24–30. doi:10.14451/1.203.24.
6. Kumar N. Latest Freelance Statistics 2025 – Industry Size & Trends. 31.01.2025. URL: <https://www.demandsage.com/freelance-statistics/> (date of access: 11.05.2025).
7. Unified Register of Small and medium-sized businesses / Federal Tax Service. URL: <https://rmsp.nalog.ru/statistics2.html> (date of access: 14.05.2025).
8. Self-employment in the Russian Federation. Protection of the rights of the self-employed. URL: <https://sznpd.ru/statistika/> (date of access: 14.05.2025).
9. Vyzhutovich V. Record low unemployment in Russia has created a record shortage of labor. 20.02.2025. URL: <https://rg.ru/2025/02/20/vse-ruki-zaniaty.html> (date of access: 14.05.2025).
10. Drucker P.F. Practice of management : translated from English. Moscow : Williams, 2002. 398 p.
11. Lyapunov K. Skills of the future are needed today. About new competencies for high-tech production. URL: <https://lenta.ru/articles/2020/12/16/ws/> (date of access: 14.05.2025).
12. Project description. URL: <https://future.worldskills.ru/university-future-skill/> (date of access: 14.05.2025).
13. Marx K., Engels F. Essays. 2nd edition. Vol. 4. Moscow : State Publishing House of Political Literature, 1955. 616 p.
14. Marx K., Engels F. Essays. 2nd edition. Vol. 16. Moscow : State Publishing House of Political Literature, 1960. 840 p.
15. Budovich Yu.I. The fundamental interest of the proletariat is not to build communism, but a society of the self-employed // Economic sciences. 2022. No. 12 (217). Pp. 21–33. doi:10.14451/1.217.21.
16. Budovich Yu.I. The kingdom of the future could arise on the basis of feudalism, bypassing capitalism // Economic sciences. 2022. No. 10 (215). Pp. 42–54. doi:10.14451/1.215.42.
17. Kiryakova E. The Revolution of 1917: from the "grain superpower" to the industrial giant. 01.11.2017. URL: <https://www.nakanune.ru/articles/113415/> (date of access: 20.01.2025).

18. Lebedev K.N. Marxism in the service of capitalism // Economic sciences. 2022. No. 12 (217). Pp. 46–57. doi:10.14451/1.217.46.
19. Lebedev K.N. Factory committees, or The cooperative path to the society of the future – a chance missed by Russia in 1917-1918 // Economic sciences. 2021. No. 1 (194). Pp. 23–31. doi:10.14451/1.194.23.
20. Budovich Yu.I., Lebedev K.N. The place of finance in modern economics (Economics without finance). Krasnodar : Publishing House of the Research Institute of Economics of the Southern Federal District, 2020. 186 p.
21. Belousov stated that the innovation movement in the Russian Federation will cover 100 thousand people by 2024. 26.10.2021. URL: <https://tass.ru/ekonomika/12764163> (date of access: 14.05.2025).
22. Budovich Yu.I. Enslavement and liberation of money // Economic sciences. 2023. No. 11 (228). Pp. 208–223. doi:10.14451/1.228.208.
23. Lebedev K.N. Creativity, creative class, creative economy: phenomenon and essence // Economic sciences. 2023. No. 5 (222). Pp. 497–509. doi:10.14451/1.222.497.
24. Lebedev K.N. The general economic law and the historical series of production methods from the point of view of the theory of alternative finance // Economic sciences. 2022. No. 10 (215). Pp. 13–21. doi:10.14451/1.215.13.
25. Redin A. The reasons for the restoration of capitalism in the USSR. 01.09.2019. URL: [https://prorivists.org/reason\\_of\\_counterrevolution/](https://prorivists.org/reason_of_counterrevolution/) (date of access: 23.04.2024).

***Информация об авторе***

Ю.И. Будович – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономической теории факультета международных экономических отношений Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

***Information about the author***

Yu.I. Budovich – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economic Theory, Faculty of International Economic Relations, Financial University under the Government of the Russian Federation.

Статья поступила в редакцию 18.06.2025; одобрена после рецензирования 16.07.2025; принята к публикации 10.09.2025.

The article was submitted 18.06.2025; approved after reviewing 16.07.2025; accepted for publication 10.09.2025.

## МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

Научная статья  
УДК 327.7:339.92

### Оценка эффективности председательства России в Евразийском экономическом союзе

Александра Витальевна Конашук<sup>1</sup>, Сергей Николаевич Черных<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

<sup>1</sup> st080406@student.spbu.ru

<sup>2</sup> chachaco1@yandex.ru

**Аннотация.** Исследование посвящено оценке эффективности председательства России в Евразийском экономическом союзе (ЕАЭС) в 2023 г., что приобретает особую значимость в условиях трансформации глобальной экономики и усиления роли интеграционных объединений. Актуальность темы обусловлена стратегическим значением лидерства России в ЕАЭС на фоне санкционного давления и перестройки международных цепочек сотрудничества. Проблема исследования связана с отсутствием комплексной методологии анализа результатов председательства, что ограничивает выявление потенциала интеграционных процессов и их адаптацию к внешним вызовам. Цель работы – оценить эффективность данного председательства. Для этого применены качественные методы (междисциплинарный и институциональный подходы) и количественные инструменты, включая теорию графов и регрессионный анализ, на основании чего разработана модель оценки рассматриваемого интеграционного процесса. Ключевой вывод заключается в необходимости трансформации инициатив в устойчивые институты через синхронизацию политических решений с глобальными трендами. Практические рекомендации включают внедрение дифференцированных подходов к малым экономикам и создание механизмов оперативной корректировки стратегий. Перспективы исследования связаны с адаптацией модели для оценки председательств в других многосторонних структурах, а также с изучением лаговых эффектов институциональных реформ.

**Ключевые слова:** Евразийский экономический союз (ЕАЭС), председательство России, эффективность интеграции, институциональные реформы, макроэкономические показатели, сетевая модель оценки, регрессионный анализ, адаптация к внешним вызовам

#### **Основные положения:**

- ♦ влияние председательства России в ЕАЭС на внутрирегиональную торговлю и дедолларизацию оказалось опосредованным, уступая по значимости динамике нефтяных цен и курсовым колебаниям;
- ♦ приоритеты интеграции демонстрируют неравномерную взаимосвязь: цифровизация и снижение валютных рисков выступают системообразующими узлами, тогда как инициативы в сфере продовольственной безопасности остаются периферийными;
- ♦ административные инициативы председательства усилили институциональную основу ЕАЭС, но требуют синхронизации с глобальными трендами;
- ♦ устойчивость интеграции зависит от конвертации краткосрочных мер в структурные реформы, включая создание многоуровневых механизмов обратной связи и технологический трансфер.

**Для цитирования:** Конашук А.В., Черных С.Н. Оценка эффективности председательства России в Евразийском экономическом союзе // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 10 (252). С. 21–33.

Original article

### Assessment of Russia's chairmanship effectiveness in the Eurasian Economic Union

Aleksandra V. Konashchuk<sup>1</sup>, Sergey N. Chernykh<sup>2</sup><sup>1,2</sup> Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia<sup>1</sup> st080406@student.spbu.ru<sup>2</sup> chachaco1@yandex.ru

**Abstract.** The study evaluates the effectiveness of Russia's chairmanship in the Eurasian Economic Union (EAEU) in 2023, which holds particular significance amid the transformation of the global economy and the growing role of integration associations. The relevance of the topic stems from the strategic importance of Russia's leadership in the EAEU against the back-drop of sanctions pressure and the restructuring of international cooperation chains. The research problem lies in the absence of a comprehensive methodology for analyzing the outcomes of chairmanships, which limits the identification of integration potential and its adaptation to external challenges. The study aims at assessing the effectiveness of this chairmanship. The qualitative methods (interdisciplinary and institutional approaches) and quantitative tools, including graph theory and regression analysis, were applied to develop an evaluation model for the integration process. The key conclusion highlights the need for transforming initiatives into sustainable institutions by aligning political decisions with global trends. The practical recommendations include implementing differentiated approaches for small economies and establishing mechanisms for rapid strategy adjustments. The future research prospects involve adapting the model to assess chairmanships in other multilateral structures and exploring lagged effects of institutional reforms.

**Keywords:** Eurasian Economic Union (EAEU), Russia's chairmanship, integration effectiveness, institutional reforms, macroeconomic indicators, network assessment model, regression analysis, adaptation to external challenges

#### Highlights:

- ♦ the impact of Russia's chairmanship in the EAEU on intraregional trade and de-dollarization was indirect, with oil price dynamics and exchange rate fluctuations playing a more significant role;
- ♦ integration priorities exhibit uneven interconnections: digitalization and currency risk reduction serve as structural hubs, while food security initiatives remain peripheral;
- ♦ administrative measures during the chairmanship (regulatory acts, forums) strengthened the EAEU's institutional framework but require synchronization with global development strategies;
- ♦ the sustainability of integration depends on converting short-term measures into structural reforms, including multi-level feedback mechanisms and technology transfer.

**For citation:** Konashchuk A.V., Chernykh S.N. Assessment of Russia's chairmanship effectiveness in the Eurasian Economic Union // Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 10 (252). Pp. 21–33. (In Russ.).

#### Введение

В условиях постоянно меняющейся политической ситуации и связанных с нею экономическими процессами, возрастающей конкуренции на мировой арене исследование эффективности председательств в интеграционных объединениях приобретает особую акту-

альность. Более того, в настоящее время роль этого вопроса для России повышается, так как она в 2023 г. председательствовала в ЕАЭС, а в 2024 г. – в СНГ и БРИКС+, что имеет стратегическое значение в определении не только текущих экономических результатов, но и будущего этих объединений.

Сейчас не существует комплексной модели, которая позволила бы провести глубокий анализ и оценить результаты по окончании того или иного председательства интеграционного процесса. В настоящее время анализ итогов председательства подвергается поверхностной оценке, что не позволяет в полной мере раскрыть потенциал сотрудничества и достичь поставленных целей. Кроме того, интеграционные процессы становятся все более сложными и многоаспектными, требующими тщательного исследования и прогнозирования.

Оценка эффективности председательства позволит выявить сильные и слабые стороны интеграции, а также определить направления для дальнейшего развития. Это формирует необходимость разработки прогностической модели, которая позволяет учесть множество переменных, влияющих на эффективность председательства, включая экономические и институциональные аспекты, что должно дать возможность получить более точную и объективную оценку результатов данной роли страны.

Для того чтобы разработать вышеописанную модель оценки, необходимо воспользоваться опытом председательства России в ЕАЭС в 2023 г. Такой выбор может дать некоторые преимущества по следующим причинам. Во-первых, ЕАЭС представляет собой молодое, но уже активное интеграционное объединение, демонстрирующее значительный потенциал. Выбор ЕАЭС обусловлен его динамичным развитием и значительными экономическими достижениями за относительно короткий период существования. Во-вторых, уже сейчас возможно использовать данные о результатах председательства России в ЕАЭС в 2023 г., что позволяет создать модель, которая будет учитывать реальные экономические показатели. В-третьих, ЕАЭС – объединение, которое существует с 2014 г.; таким образом, существует возможность проанализировать разные председательства, как России, так и других стран-участниц.

В 2023 г. Россия в качестве председателя обозначила следующие приоритетные направления деятельности Союза: выстраивание взаимовыгодного и равноправного сотрудниче-

ства Союза с внешними партнерами и международными объединениями (1.1), совершенствование наднациональных институтов (1.2), продолжение работы над «Стратегическими направлениями развития евразийской экономической интеграции до 2025 года» (2.1), продолжение работы по формированию новой транспортно-логистической инфраструктуры (2.2), подготовка квалифицированных кадров и создание новых рабочих мест (2.3), увеличение экспорта «союзной» продукции и построение новых логистических цепочек (2.4), создание общих энергетических рынков (2.5), укрепление продовольственной безопасности (3.1), снижение экономических рисков, связанных с использованием иностранных валют и платежных систем (3.2), оценка обслуживания растущей экономической активности на территории объединения (4.1), выравнивание конкурентных условий для предприятий Союза (4.2), развитие технологического потенциала стран через достижение независимости и самодостаточности в этой области (4.3), активизация взаимодействия в области цифровой трансформации (5.1) и решение проблемы энергетического перехода (5.2) [1].

При разработке модели первоначально следует охарактеризовать, что собой представляет *эффективность председательства в интеграционном объединении*. Ее можно определить как достижение целей, поставленных в рамках председательства в международном союзе, и получение от этого достижения определенных эффектов. В этом случае основное внимание при анализе результатов председательства падает на экономические показатели организации и на направления его деятельности. Кроме того, на эффективность данного процесса оказывают также значительное влияние внешние условия рассматриваемой международной организации.

Таким образом, целью данной научной работы является оценить эффективность председательства России в ЕАЭС в 2023 г. Ключевой задачей для реализации этой цели выступает разработка комплексной модели оценки. Также для достижения данной цели необходимо проанализировать приоритеты председательства ЕАЭС в 2023 г., разработать практические рекомендации для оптимизации инте-



Таблица 1

**Прогностическая модель оценки эффективности председательства страны  
в евразийских интеграциях**

Элемент модели	Тип оценки	Аспекты оценки
Политический	Качественный анализ	- Соответствие направлений деятельности председательства в интеграционном объединении интересам стран-участниц - Связь направлений деятельности председательства с опытом предшествующих председательств в интеграционном объединении - Взаимосвязь направлений деятельности председательства с глобальными вызовами макросреды
	Теория графов (количественная оценка)	- Взаимосвязь между приоритетами председательства - Взаимоотношения между странами-участницами и их интересами
Административный	Качественный анализ	- Проведенные мероприятия за период рассматриваемого председательства - Принятые документы за период рассматриваемого председательства
Макроэкономический	Регрессионный анализ (количественная оценка)	Оценка экономических показателей в соответствии с председательствующей страной по уравнению множественной регрессии

грационных процессов и провести критический анализ ограничений исследования.

### Методы

Для оценки эффективности председательства в интеграционном объединении используются количественные и качественные методы [2]. По мнению авторов, для анализа председательства целесообразно использовать следующие подходы: междисциплинарный и институциональный. Междисциплинарный подход полезен в данном вопросе, так как позволяет в полной мере оценить уровень экономического и политического развития региона интеграционного объединения. Этот подход закладывает основу для стратегического планирования и разработки политик в соответствии с интеграционными тенденциями на евразийском пространстве [3]. Что касается институционального подхода, то он позволяет провести оценку не только отдельных действий государства, но и всей системы реализации государственной политики. При этом особое внимание уделяется характеру принятия решений на общественном уровне. Анализ включает в себя оценку трех компонентов: политического, административного и макроэкономического. Первый связан с разработкой государственных решений, второй – с их утверждением, а третий – с реализацией [4].

Анализ исходных данных – интересов стран-участниц в ЕАЭС, опыт его прошлых председательств и макросреды, где функционирует интеграционное объединение, позволил разработать следующую модель (табл. 1).

### Результаты

Политический аспект разработанной модели отражает дифференцированное воздействие приоритетов председательства России в ЕАЭС в 2023 г., их связь с глобальными вызовами и преемственность с предыдущими председательствами.

В табл. 2 представлена оценка данных приоритетов с точки зрения удовлетворения ими интересов стран-участниц Союза. Для ранжирования использованы три категории: «+» (положительное влияние), «++» (дополнительные преимущества) и «+–» (позитивный эффект с сопутствующими рисками). Ранжирование базируются на экспертной интерпретации авторов. Например, приоритет «выстраивание взаимовыгодного сотрудничества с внешними партнерами» получил оценку «++» для России и Казахстана, что связано с их ориентацией на расширение международного влияния, тогда как для Армении и Кыргызстана «+–» акцент на внешние соглашения несет угрозу зависимости от решений, принимаемых без учета их локальных потребностей. Аналогично, «совер-

Таблица 2

**Оценка удовлетворенности интересов стран ЕАЭС приоритетами  
председательства России в 2023 г.**

Приоритеты председательства	Удовлетворенность интересов государств – членов ЕАЭС				
	Арме- ния	Бело- руссия	Казах- стан	Кыргыз- стан	Россия
Выстраивание взаимовыгодного и равноправного сотрудничества Союза с внешними партнерами и международными объединениями	+-	+	++	+-	++
Совершенствование наднациональных институтов	+-	+	+-	+	+
Продолжение работы над «Стратегическими направлениями развития евразийской экономической интеграции до 2025 года»	+	++	++	+	++
Продолжение работы по формированию новой транспортно-логистической инфраструктуры	+	++	++	++	+
Подготовка квалифицированных кадров и создание новых рабочих мест	++	+	+	++	+
Увеличение экспорта «союзной» продукции и построение новых логистических цепочек	+	+	+	+	+
Создание общих энергетических рынков	++	++	++	+	+
Укрепление продовольственной безопасности	++	+	++	++	+
Снижение экономических рисков, связанных с использованием иностранных валют и платежных систем	+	++	+	+	++
Оценка обслуживания растущей экономической активности на территории объединения	+	+	+	+	+
Выравнивание конкурентных условий для предприятий Союза	+-	+	+	+-	+
Развитие технологического потенциала стран через достижение независимости и самодостаточности в этой области	+	+	+	+	+
Активизация взаимодействия в области цифровой трансформации	++	+	++	+	++
Решение проблемы энергетического перехода	+	+	+	+	+

шенствование наднациональных институтов» оценено как «+-» для Армении и Казахстана из-за восприятия данного направления как ограничения суверенитета в условиях многовекторной политики, в то время как для Беларуси («+») оно усиливает интеграционные механизмы. Транспортно-логистические инициативы («++» для Беларуси, Казахстана, Кыргызстана) связаны с их транзитным потенциалом, тогда как «выравнивание конкурентных условий» («+-» для Армении и Кыргызстана) отражает риски подавления локальных производителей. Экспертная оценка также учитывала макроэкономические данные: например, «снижение валютных рисков» («++») для России и Беларуси имеет отношение к их уязвимости к санкциям. Таким образом, категории в табл. 2 отражают не только прямые эффекты,

но и контекстуальные компромиссы, выявленные через анализ экономических, политических и институциональных факторов.

Как можно заметить, наибольшую выгоду от развития транспортно-логистической инфраструктуры получают Беларусь, Казахстан и Кыргызстан. Здесь также стоит отметить следующие ключевые моменты. Создание общих энергетических рынков является критически важным для Армении и Беларуси, испытывающих дефицит энергоресурсов [5]. Казахстан, напротив, может рассматривать этот приоритет как возможность диверсификации экспорта. Укрепление продовольственной безопасности наиболее значимо для Армении и Кыргызстана, где уровень самообеспеченности ключевыми продуктами весьма низок [6]. Что касается России, то она как председатель

получает максимальные преимущества от расширения международного сотрудничества и цифровизации.

Далее, анализ опыта прошлых председательств в ЕАЭС – России (2018, 2023) [7] и Кыргызстана (2022) [8], позволил выявить общие стратегические ориентиры. Политическое развитие международного сотрудничества оставалось ключевым элементом во всех трех периодах, отражая стремление ЕАЭС к диверсификации внешнеэкономических связей. Устранение торговых барьеров сохранило актуальность, особенно в условиях санкционного давления. Развитие транспортной инфраструктуры, впервые включенное в повестку Кыргызстаном в 2022 г., стало основой для российских инициатив по созданию альтернативных логистических маршрутов. Цифровая трансформация, инициированная Россией в 2018 г., к 2023 г. охватила вопросы технологической независимости, что связано с необходимостью снижения зависимости от западных платформ. Институциональные реформы демонстрируют цикличность: их активизация в 2018 и 2023 гг. коррелирует с периодами геополитической нестабильности. Это подчеркивает роль ЕАЭС как инструмента адаптации к внешним вызовам.

Что касается взаимосвязи направлений деятельности председательства России с событиями макросреды, то санкционное давление на РФ и Беларусь стимулировало переориентацию торговых потоков на Азиатско-Тихоокеанский регион и Ближний Восток, что повысило значимость сотрудничества с Египтом, Ираном и ОАЭ. Энергетический кризис 2022–2023 гг.

ускорил интеграцию энергорынков ЕАЭС, обеспечив стабилизацию цен для стран-импортеров. Цифровизация экономики, выделенная в отдельный приоритет, стала ответом на технологическую гонку и необходимость кибербезопасности. Внедрение электронного документооборота и национальных платежных систем сократило зависимость от SWIFT, минимизировав риски финансовых санкций. Климатические изменения активизировали работу по энергетическому переходу, хотя потенциал «зеленых» технологий остается нереализованным из-за недостатка инвестиций. Транспортно-логистические инициативы, такие как развитие коридоров «Север–Юг» и «Восток–Запад», позволили компенсировать разрыв цепочек поставок, вызванный санкциями.

Следующий этап оценки политического элемента модели осуществляется через теорию графов. В этом случае был построен ориентированный граф, где вершины соответствуют 14 ключевым направлениям деятельности, а ребра отражают их функциональные зависимости. Граф имеет следующий вид (см. рисунок).

Сетевая структура данного графа характеризуется следующими параметрами: общее число ребер ( $L$ ) – 27, средняя степень вершины ( $d_{\text{сред}}$ ) – 1,929, диаметр графа ( $l_{\text{max}}$ ) – 7, плотность ( $\rho$ ) – 0,148, средняя длина пути ( $l_{\text{сред}}$ ) – 2,868, модулярность ( $Q$ ) – 0,486. Граф демонстрирует единую компоненту связности без изолированных подграфов, подтверждая системную интеграцию целей. Разреженная структура ( $\rho < 0.15$ ) указывает на избирательность взаимодействий: 85% потенциа-

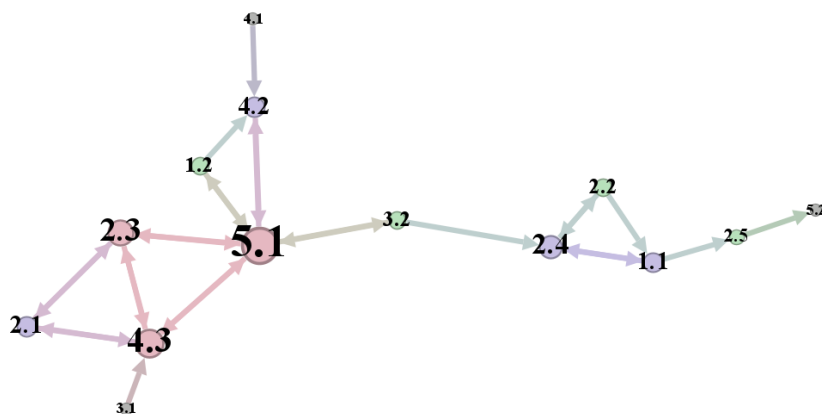


Рис. Граф, отражающий взаимосвязь между приоритетами

ных связей между приоритетами остаются не реализованными. Иерархические зависимости выражены через диаметрально расстояние (7 шагов между наиболее удаленными узлами), что подчеркивает необходимость последовательной реализации этапов для достижения стратегических целей.

На основании показателя центральности промежуточности можно выделить ключевые хабы: цифровая трансформация (5.1) – 66, снижение валютных рисков (3.2) – 40 и экспортная политика (2.4) – 37. При этом асимметрия входящих/исходящих связей выявлена у 57% узлов. Например, экспортная политика (2.4) получает импульсы от трех направлений (логистика, стратегии, внешнее сотрудничество), но передает влияние лишь двум (валютные риски, технологии). Технологический потенциал (4.3) демонстрирует максимальную степень связности ( $d_{in} + d_{out} = 7$ ), выступая перекрестком для 23% всех ребер графа. Односторонние связи составляют 63% от общего числа ребер; при этом двусторонние зависимости сконцентрированы в технологическом кластере.

Периферийные узлы (продовольственная безопасность – 3.1, оценка активности – 4.1) характеризуются минимальной степенью связности ( $d_{in} + d_{out} = 1$ ) и максимальной дистанцией до хабов ( $l = 7$ ). Их реализация требует каскадного прохождения через 3–4 промежуточных этапа, увеличивая транзакционные издержки. При этом удаление хаба 5.1 приводит к увеличению средней длины пути на 41%, разрыву 44% связей (12 из 27) и росту числа изолированных подграфов до 3. Также аналогичное исключение узла 3.2 нарушает 19% взаимодействий, преимущественно в финансово-экспортном сегменте. Таким образом, эти узлы выполняют роль системных интеграторов, соединяя разнородные кластеры.

Что касается административного элемента оценки, то в рамках председательства России в ЕАЭС в 2023 г. был реализован комплекс инициатив, включая организацию масштабных мероприятий и принятие нормативных документов, направленных на углубление интеграционных процессов.

Наиболее значимыми событиями стали: II Евразийский экономический форум

(Москва, 24–25 мая), объединивший представителей государств-членов и наблюдателей ЕАЭС, и мероприятия на федеральной территории «Сириус» (7–9 июня). Что касается, нормативно-правовой базы, то в 2023 г. было принято 749 документов, распределенных по различным уровням утверждения. К числу стратегических решений относятся: механизм финансирования промышленных кооперационных проектов через компенсацию процентной ставки по кредитам, III Большой Протокол, модифицирующий Договор о ЕАЭС в сфере технического регулирования и госзакупок и декларация «Евразийский экономический путь», определяющая цели сотрудничества до 2045 г. с акцентом на цифровизацию и агропромышленный комплекс [9–13].

Далее, макроэкономический элемент этой модели предполагает в рамках данного исследования анализ уровня внутрирегиональной торговли в ЕАЭС и анализ доли расчетов в национальных валютах. Для оценки влияния председательства России на уровень внутрирегиональной торговли в ЕАЭС использовалась множественная регрессионная модель. В качестве зависимой переменной рассматривался объем взаимной торговли товарами в млн долл. США ( $y_1$ ) за период 2015–2023 гг. Независимые переменные включали дамми-индикатор председательства России ( $D_{Россия}$ ), цену на нефть ( $X_1$ ) и курс доллара США к рублю ( $X_2$ ). Контрольные переменные – уровень инфляции и бинарный показатель пандемии COVID-19 – были исключены из итоговой спецификации вследствие слабой корреляции с целевым показателем и риска мультиколлинеарности. Таким образом, уравнение регрессии имеет следующий вид:

$$y_{1,t} = \alpha + \beta_1 * D_{Россия,t} + \gamma_1 * X_1 + \gamma_2 * X_2 + e_t.$$

Данные для анализа представлены в табл. 3 [14–17].

Здесь корреляционный анализ выявил сильную положительную связь объема торговли с ценой на нефть ( $r = 0,775$ ) и курсом рубля ( $r = 0,698$ ). Умеренная корреляция с председательством России ( $r = 0,420$ ) требовала проверки в регрессионной модели. Результаты регрессии показали высокую объяснительную способность модели ( $R^2 = 0,923$ ),

Таблица 3

Данные для регрессионного анализа при  $y_1$ 

Год	Объем взаимной торговли товарами, млн долл. США	Россия в роли председателя	Цена на нефть, долл. США за баррель	Курс доллара США к рублю	COVID-19	Инфляция, %
2015	45 615,7	0	64,68	60,96	0	4,9
2016	42 960,3	0	53,33	67,03	0	3,6
2017	54 711,6	0	64,7	58,35	0	6
2018	60 261,5	1	83,11	62,7	0	6,3
2019	61 034,1	0	73,5	64,74	0	5,7
2020	55 053,9	0	47,31	72,15	1	8,7
2021	73 089,8	0	76,59	73,65	1	12,7
2022	80 600,0*	0	101,32	68,55	0	13,3
2023	86 293,4**	1	82,64	85,81	0	7,5

\* Объем взаимной торговли товарами ЕАЭС установил исторический рекорд / Евразийский банк развития. URL: [https://t.me/eabr\\_bank/357](https://t.me/eabr_bank/357) (дата обращения: 13.03.2025).

\*\* Евразийский экономический союз вышел на рекордный товарооборот в 2023 году / Министерство транспорта РФ. URL: <https://mintrans.gov.ru/press-center/branch-news/3832> (дата обращения: 13.03.2025).

однако нормированный  $R^2$  (0,877) и стандартная ошибка (5251,47 млн долл.) указали на ограничения, связанные с малым объемом выборки ( $n = 9$ ). Дисперсионный анализ подтвердил значимость модели ( $F = 20,03$ ;  $p = 0,003$ ), но выявил структурные слабости, обусловленные доминированием макроэкономических факторов.

Коэффициенты регрессии продемонстрировали статистически значимое влияние цены на нефть ( $\beta = 630,62$ ;  $p = 0,003$ ) и курса рубля ( $\beta = 1095,69$ ;  $p = 0,007$ ). Рост цены на нефть на 1 долл. ассоциировался с увеличением торгового объема на 630,62 млн долл., а укрепление доллара на 1 руб. – на 1095,69 млн долл. Институциональный эффект председательства России оказался незначимым ( $\beta = -3131,25$ ;  $p = 0,551$ ), что опровергло гипотезу о прямой связи формального лидерства с динамикой товарооборота.

Вторая модель оценивала влияние председательства России на долю расчетов в национальных валютах ( $y_2$ ) – ключевой индикатор дедолларизации. Зависимая переменная подверглась логит-преобразованию для устранения ограничений, связанных с пропорциональной шкалой. В модель вошли дамми-переменная председательства ( $D_{\text{Россия}}$ ), цена на нефть ( $X_1$ ), курс рубля ( $X_2$ ) и бинарный индикатор COVID-19 ( $X_3$ ). Уровень инфляции был исключен из-за мультиколлинеарности.

В итоге, уравнение приняло следующий вид:

$$\text{logit}(y_{2,t}) = \alpha + \beta_1 * D_{\text{Россия},t} + \gamma_1 * X_1 + \gamma_2 * X_2 + \gamma_3 * X_3 + e_t.$$

Данный регрессионный анализ был проведен на основании следующих данных (табл. 4) [14–18].

Корреляционный анализ выявил сильную связь доли расчетов с курсом рубля ( $r = 0,753$ ) и умеренную – с председательством России ( $r = 0,609$ ). Регрессионная модель показала высокий  $R^2$  (0,836), но снижение нормированного  $R^2$  до 0,672 подтвердило риски переобучения. Стандартная ошибка (0,043 в логит-шкале) отразила умеренную погрешность прогноза. Дисперсионный анализ выявил пограничную значимость модели ( $F = 5,097$ ;  $p = 0,072$ ), что не позволило однозначно отвергнуть нулевую гипотезу.

Единственным значимым предиктором оказался курс рубля ( $\beta = 0,0079$ ;  $p = 0,029$ ), тогда как влияние председательства России ( $\beta = 0,017$ ;  $p = 0,718$ ), цены на нефть ( $\beta = -0,0001$ ;  $p = 0,914$ ) и COVID-19 ( $\beta = -0,088$ ;  $p = 0,115$ ) осталось незначимым.

Ключевым различием между двумя моделями стала роль валютного курса: в первой модели укрепление доллара ассоциировалось с ростом товарооборота, во второй – с увеличением доли расчетов в национальных валютах. Это противоречие может объясняться структур-

Таблица 4

Данные для регрессионного анализа при  $y_2$ 

Год	Доля расчетов в национальных валютах	Логит	Председательство России	Цена на нефть, долл. США за баррель	Курс доллара США к рублю	COVID-19
2015	0,697	-4,959	0	64,68	60,96	0
2016	0,753	-4,881	0	53,33	67,03	0
2017	0,763	-4,868	0	64,7	58,35	0
2018	0,739	-4,900	1	83,11	62,7	0
2019	0,739	-4,900	0	73,5	64,74	0
2020	0,734	-4,907	0	47,31	72,15	1
2021	0,731	-4,911	0	76,59	73,65	1
2022	0,772	-4,856	0	101,32	68,55	0
2023	0,910	-4,690	1	82,64	85,81	0

ными особенностями торговли ЕАЭС, где ослабление рубля стимулирует экспорт сырьевых товаров, номинированных в долларах, одновременно создавая стимулы для дедолларизации расчетов.

## Обсуждение

Исследование подтверждает, в первую очередь, гипотезу о том, что эффективность председательства России в ЕАЭС напрямую зависит от способности гармонизировать разнонаправленные интересы государств-членов с учетом их асимметричного развития. Центральный парадокс заключается в том, что институциональное лидерство России, хотя и имеет стратегическую роль, не демонстрирует прямой статистической значимости в макроэкономических моделях. Это объясняется структурной зависимостью экономик Союза от внешних конъюнктурных факторов – цен на нефть и валютных курсов. Например, долларизация сырьевого экспорта трансформирует традиционные механизмы валютного регулирования, маскируя реальное влияние политических решений.

Кроме того, анализ выявил выраженную неоднородность восприятия российских инициатив среди стран-участниц. Для Армении и Кыргызстана приоритетными стали проекты в сфере продовольственной безопасности, цифровой трансформации и подготовки кадров – направления, критически важные для малых экономик с высокой долей аграрного сектора. В отличие от них, Казахстан и Беларусь акцентировали внимание на транспортной логистике и формировании общих энергетических

рынков, что соответствует их статусу транзитных государств и производителей углеводородов. Такая диверсификация приоритетов, однако, не противоречит базовым целям ЕАЭС [19], закрепленным еще в 2014 г., а скорее отражает эволюцию интеграционной повестки в условиях макроэкономических кризисов.

Ключевым ограничением исследования стал фокус на макроэкономических и институциональных аспектах при исключении микрополитических факторов. Например, роль санкционного давления осталась за рамками анализа. Это создает «слепые зоны» в интерпретации данных: так, резкое падение нормированного  $R^2$  в моделях товарооборота может объясняться неучтенными качественными переменными. Малый объем выборки и риск переобучения моделей дополнительно ограничивают анализ результатов. Например, также снижение объясняющей силы моделей по доле расчетов в национальных валютах требует введения композитных индексов, объединяющих валютную политику и уровень цифровизации платежных систем. Что касается статического характера сетевого анализа, то он также указывает на неоднородную динамику взаимодействия приоритетов. Изолированность кластеров, таких как продовольственная безопасность с нулевой входящей степенью связности, указывает на необходимость включения латентных факторов – от социокультурного сотрудничества до экологических инициатив.

Практическое применение результатов связано с оптимизацией управления интеграцией через концентрацию ресурсов на направлениях с максимальным мультиплика-

тивным эффектом. Цифровая трансформация, обладая высокой центральностью промежуточности, выступает системообразующим элементом, связывающим технологические, финансовые и логистические кластеры. Внедрение единых цифровых платформ для таможенного администрирования способно снизить транзакционные издержки на 15–20%, параллельно минимизируя зависимость от SWIFT. Для Кыргызстана, где колебания курса сома к рублю достигли 15,6% в 2022 г. [20], критически важны стабилизационные меры: резервирование 20% финансирования инфраструктурных проектов или создание фондов технологического трансфера.

Также высокой практической полезностью обладает система ежегодных отчетов и KPI в рамках ЕАЭС, что позволяет устранить фрагментации стратегий между председательствами. Примером успешной преемственности служит координация между Россией и Кыргызстаном по завершению транспортных коридоров, начатых в 2022 г. Создание открытой онлайн-платформы с данными о прогрессе повысит прозрачность и позволит корректировать инициативы в режиме реального времени.

Кроме того, немаловажное значение в этом вопросе может занимать реформа наднациональных институтов, что критически важно для стран с многовекторной внешней политикой, так как это позволит им сохранить гибкость в рамках общесоюзных решений. Такая реформа должна включать в себя:

- 1) публикацию расширенных макроэкономических показателей (цифровизация, энергопереход);
- 2) формирование консультативных советов с участием национальных экспертов;
- 3) введение многоуровневой системы обратной связи между ЕЭК и местными бизнес-ассоциациями.

Еще одна практическая мера имеет отношение к ответу ЕАЭС на санкционные вызовы 2022–2023 гг.: это выявляет необходимость трансформации временных мер в постоянные институты. Создание постоянно действующих рабочих групп по мониторингу рисков, наделенных правом оперативно корректировать стратегии, позволит унифицировать антикри-

зисные подходы и внедрить превентивные механизмы.

Данная проведенная оценка создает перспективные направления для дальнейших исследований. Они должны сфокусироваться на трех ключевых направлениях. Первое из них касается неформальных институтов, которые могут быть представлены, например, в виде скрытых целей стран-участниц или «мягкой силы». Это влияет на принятие решений в рамках председательств. Проведение экспертных интервью с представителями национальных элит могло бы раскрыть скрытые механизмы при разработке приоритетных направлений деятельности.

Второе направление для будущих исследований касается создания динамических моделей. Это подразумевает внедрение лаговых переменных в регрессионный анализ для учета инерционности институциональных изменений. Например, запаздывание эффекта от прошедших председательств на 2–3 года может объяснить «провалы» в текущих корреляциях. Кроме того, это может быть дополнено более обширной временной выборкой, данные которой будут собраны через несколько лет. В условиях проведенного исследования это было весомым ограничением, так как ЕАЭС существует только 10 лет и, таким образом, председательства внутри него менялись только 10 раз.

Также на основании данного исследования можно выделить структурные риски, которые тесно связаны с интересами той или иной страны, представленными в рамках ее председательства. В случае институционального лидерства России острое положение занимает глобальная переориентация торговых потоков на Азиатско-Тихоокеанский регион, что требует от ЕАЭС гармонизации различных стандартов и привлечения инвестиций от внешних партнеров. Также здесь технологический суверенитет остается уязвимым звеном. Доминирование российских IT-решений создает риски для малых экономик. Внедрение квот на участие компаний из Армении и Кыргызстана в общесоюзных проектах стимулирует развитие локальных экосистем.

На основании проведенной оценки председательства России в 2023 г., можно прийти

к выводу, что оно усилило адаптационный потенциал ЕАЭС. Однако устойчивость полученных результатов зависит от способности трансформировать текущие инициативы в долгосрочные институты. Реализация предложенных мер требует синхронизации трех элементов: политического, административного и макроэкономического. Преодоление структурных ограничений возможно только через многоуровневую координацию, которая бы унифицировала подходы стран-участниц ЕАЭС к реализации приоритетных направлений данного интеграционного объединения.

### Заключение

Проведенный анализ позволил систематизировать ключевые аспекты эффективности председательства России в ЕАЭС в 2023 г. Основные выводы исследования сводятся к следующему положению. Во-первых, институциональное лидерство страны-председателя оказывает опосредованное влияние на макроэкономические показатели интеграционного объединения, уступая по значимости внешним факторам. Во-вторых, выявлена асимметрия восприятия российских инициатив. В-третьих, применение сетевого анализа выявило структурные дисбалансы в интеграционных процессах.

Цель исследования достигнута через разработку модели, которая включает в себя интеграцию трех компонентов: политического, административного и макроэкономического. Модель продемонстрировала, что формальное лидерство России не оказывает статистически значимого воздействия на объем внутрирегиональной торговли или долю расчетов в национальных валютах, что противоречит исходным ожиданиям. Однако качественный анализ подтвердил роль председательства в укреплении институционального каркаса ЕАЭС.

Научная новизна работы заключается в комбинировании методов теории графов и регрессионного анализа для оценки интеграционных процессов. Выявлена системообразую-

щая роль узлов с высокой промежуточной центральностью, таких как цифровая трансформация, влияние которых распространяется на 44% сетевых связей. Практическая значимость исследования выражена в рекомендациях по внедрению дифференцированных подходов к малым экономикам, а также создание многоуровневых механизмов обратной связи между ЕЭК и национальными бизнес-ассоциациями.

Полученные результаты имеют значение для оптимизации управления интеграционными объединениями в условиях глобальной нестабильности. Разработанная модель применима не только для ретроспективного анализа, но и для прогнозирования эффективности будущих председательств в ЕАЭС, СНГ и БРИКС+. Ее использование позволит странам-участницам корректировать приоритеты с учетом структурных ограничений.

Исследование выявило направления для дальнейшей работы, включая изучение лаговых эффектов институциональных реформ и роли неформальных практик в принятии решений. Ограничения, связанные с малым объемом выборки и статичностью данных, могут быть преодолены за счет расширения временного горизонта анализа и включения качественных переменных, таких как индекс геополитической напряженности. Перспективным направлением является адаптация модели для оценки эффективности председательств в других многосторонних структурах, где асимметрия интересов участников выражена еще сильнее.

Таким образом, работа подтверждает, что эффективность председательства в ЕАЭС определяется не столько формальным лидерством, сколько способностью трансформировать инициативы в устойчивые институты, синхронизируемые с глобальными трендами. Достижение этой цели требует перехода от реактивных антикризисных мер к проактивным стратегиям, основанным на данных прогностической модели.

### Список источников

1. Обращение Президента Российской Федерации В. В. Путина к главам государств-членов Евразийского экономического союза. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/70380> (дата обращения: 01.03.2025).



2. Кадырова Г.М., Еремин С.Г., Галкин А.И. Эффективность и результативность деятельности органов власти: учебник и практикум для вузов / под ред. С.Е. Прокофьева. Москва : Юрайт, 2024. 247 с.
3. Мартышов И.Ю. Современные подходы к оценке эффективности торгового сотрудничества государств – членов Евразийского экономического союза // *Modern Economy Success*. 2024. № 3. С. 368–372.
4. Гоголева Т.Н., Мажарова Л.А. Методика оценки эффективности внешнеэкономической политики государства: институциональный подход // *Экономический и финансовый анализ*. 2010. № 7. С. 81–86.
5. Ученые оценили энергетическое неравенство стран Евразийского экономического союза / НИУ ВШЭ. URL: <https://issek.hse.ru/news/488973739.html> (дата обращения: 03.03.2025).
6. Продовольственная безопасность и раскрытие агропромышленного потенциала Евразийского региона : доклад и рабочие документы 23/1 / Евразийский банк развития. Алматы, 2023. URL: [https://eabr.org/upload/iblock/8b7/EDB\\_2023\\_Report-1\\_Food-Security\\_rus.pdf](https://eabr.org/upload/iblock/8b7/EDB_2023_Report-1_Food-Security_rus.pdf) (дата обращения: 06.03.2025).
7. Обращение Президента России к главам государств – членов Евразийского экономического союза. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/56663> (дата обращения: 08.03.2025).
8. Обращение Президента Садыра Жапарова к главам государств – членов ЕАЭС по случаю председательства Кыргызстана в органах Союза в 2022 году. URL: <https://eec.eaeunion.org/news/obrashhenie-prezidenta-sadyra-zhaparova-k-glavam-gosudarstv---chlenov-eaes-po-sluchayu-predsdatelstvovaniya-kyrgyzstana-v-organakh-soyuza-v-2022-godu/> (дата обращения: 08.03.2025).
9. Итоги II Евразийского экономического форума. URL: <https://forum.eaeunion.org/news/itogi-ii-evraziyskogo-ekonomicheskogo-foruma/> (дата обращения: 11.03.2025).
10. В «Сириусе» прошли мероприятия в рамках председательства России в органах ЕАЭС. URL: <https://tass.ru/novosti-partnerov/17992411> (дата обращения: 11.03.2025).
11. Календарь / Евразийская экономическая комиссия. URL: <https://eec.eaeunion.org/news/events/> (дата обращения: 11.03.2025).
12. Почти 700 документов приняли в ЕАЭС в 2023 году. URL: <https://rg.ru/2023/12/27/kak-po-pisanomu.html> (дата обращения: 11.03.2025).
13. Ключевые меры и решения, направленные на повышение устойчивости экономик государств-членов ЕАЭС, принятые ЕЭК. URL: <https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/e92/Mery-EEK-27.10.2023.pdf> (дата обращения: 11.03.2025).
14. Торговля товарами // Евразийская интеграция в цифрах: экономический мониторинг. URL: [https://eaeu.economy.gov.ru/trade\\_in\\_goods](https://eaeu.economy.gov.ru/trade_in_goods) (дата обращения: 13.03.2025).
15. Среднегодовые цены на нефть в постоянных долларах | Россия | 2023. URL: <https://statbase.ru/data/rus-crude-oil-constant-prices/> (дата обращения: 13.03.2025).
16. Доллар США // Калькулятор. URL: <https://www.calc.ru/kotirovka-dollar-ssha.html> (дата обращения: 13.03.2025).
17. Статистика ЕАЭС / Евразийская экономическая комиссия. URL: [https://eec.eaeunion.org/comision/departament/dep\\_stat/union\\_stat/](https://eec.eaeunion.org/comision/departament/dep_stat/union_stat/) (дата обращения: 13.03.2025).
18. О платежах за экспорт и импорт товаров и услуг в 2022 году / Евразийская экономическая комиссия. URL: [https://eec.eaeunion.org/upload/iblock/ecf/express\\_payments\\_2022.pdf](https://eec.eaeunion.org/upload/iblock/ecf/express_payments_2022.pdf) (дата обращения: 10.03.2025).
19. Договор о Евразийском экономическом союзе : [подписан 29.05.2014, ред. от 24.03.2022, с изм. и доп., вступ. в силу с 03.04.2023]. Астана, 2023.
20. Доклад о факторах роста потребительских цен в Кыргызской Республике в 2022 году / Евразийская экономическая комиссия. URL: [https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/8a4/Doklad\\_KR\\_2022.pdf](https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/8a4/Doklad_KR_2022.pdf) (дата обращения: 15.03.2023).

## References

1. Address by President of the Russian Federation V. V. Putin to the Heads of State of the Member States of the Eurasian Economic Union. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/70380> (date of access: 01.03.2025).
2. Kadyrova G.M., Eremin S.G., Galkin A.I. Efficiency and effectiveness of the activities of authorities : textbook and workshop for universities / ed. by S.E. Prokofiev. Moscow : Yurait, 2024. 247 p.
3. Martyshev I.Yu. Modern approaches to assessing the effectiveness of trade cooperation between the member states of the Eurasian Economic Union // *Modern Economy Success*. 2024. No. 3. Pp. 368–372.
4. Golgoleva T.N., Mazharova L.A. Methodology for assessing the effectiveness of a state's foreign economic policy: an institutional approach // *Economic and Financial Analysis*. 2010. No. 7. Pp. 81–86.

5. Scientists assessed the energy inequality of the countries of the Eurasian Economic Union / HSE. URL: <https://issek.hse.ru/news/488973739.html> (date of access: 03.03.2025).

6. Food security and unlocking the agro-industrial potential of the Eurasian region : report and working documents 23/1 / Eurasian Development Bank. Almaty, 2023. URL: [https://eabr.org/upload/iblock/8b7/EDB\\_2023\\_Report-1\\_Food-Security\\_rus.pdf](https://eabr.org/upload/iblock/8b7/EDB_2023_Report-1_Food-Security_rus.pdf) (date of access: 06.03.2025).

7. Address by the President of Russia to the heads of state of the member states of the Eurasian Economic Union. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/56663> (date of access: 08.03.2025).

8. Address by President Sadyr Zhaparov to the heads of state of the EAEU member states on the occasion of Kyrgyzstan's chairmanship in the Union's bodies in 2022. URL: <https://eec.eaeunion.org/news/obrashchenie-prezidenta-sadyra-zhaparova-k-glavam-gosudarstv---chlenov-eaes-po-sluchayu-predsedatelstvovaniya-kyrgyzstana-v-organakh-soyuza-v-2022-godu/> (date of access: 08.03.2025).

9. Results of the II Eurasian Economic Forum. URL: <https://forum.eaeunion.org/news/itogi-ii-evraziyskogo-ekonomicheskogo-foruma/> (date of access: 11.03.2025).

10. Events held in Sochi as part of Russia's chairmanship in the EAEU bodies. URL: <https://tass.ru/novosti-partnerov/17992411> (date of access: 11.03.2025).

11. Calendar / Eurasian Economic Commission. URL: <https://eec.eaeunion.org/news/events/> (date of access: 11.03.2025).

12. Nearly 700 documents adopted in the EAEU in 2023. URL: <https://rg.ru/2023/12/27/kak-po-pisa-nomu.html> (date of access: 11.03.2025).

13. Key measures and decisions aimed at enhancing the economic resilience of the EAEU member states adopted by the EEC. URL: <https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/e92/Mery-EEK-27.10.2023.pdf> (date of access: 11.03.2025).

14. Trade in goods / Eurasian integration in numbers: economic monitoring. URL: [https://eaeu.economy.gov.ru/trade\\_in\\_goods](https://eaeu.economy.gov.ru/trade_in_goods) (date of access: 13.03.2025).

15. Average annual oil prices in constant dollars | Russia | 2023. URL: <https://statbase.ru/data/rus-crude-oil-constant-prices/> (date of access: 13.03.2025).

16. US Dollar // Calculator. URL: <https://www.calc.ru/kotirovka-dollar-ssha.html> (date of access: 13.03.2025).

17. EAEU statistics / Eurasian Economic Commission. URL: [https://eec.eaeunion.org/comission/departement/dep\\_stat/union\\_stat/](https://eec.eaeunion.org/comission/departement/dep_stat/union_stat/) (date of access: 13.03.2025).

18. On payments for the export and import of goods and services in 2022 / Eurasian Economic Commission. URL: [https://eec.eaeunion.org/upload/iblock/ecf/express\\_payments\\_2022.pdf](https://eec.eaeunion.org/upload/iblock/ecf/express_payments_2022.pdf) (date of access: 10.03.2025).

19. Treaty on the Eurasian Economic Union : [signed on May 29, 2014, ed. of March 24, 2022, with amendments and additions, entered into force on April 3, 2023]. Astana, 2023.

20. Report on the factors of growth in consumer prices in the Kyrgyz Republic in 2022 / Eurasian Economic Commission. URL: [https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/8a4/Doklad\\_KR\\_2022.pdf](https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/8a4/Doklad_KR_2022.pdf) (date of access: 15.03.2023).

### ***Информация об авторах***

А.В. Конашук – магистрант Санкт-Петербургского государственного университета;

С.Н. Черных – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и истории экономической мысли Санкт-Петербургского государственного университета.

### ***Information about the authors***

A.V. Konashchuk – undergraduate student of Saint Petersburg State University;

S.N. Chernykh – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economic Theory and History of Economic Thought of the Saint Petersburg State University.

Статья поступила в редакцию 16.04.2025; одобрена после рецензирования 26.05.2025; принята к публикации 10.09.2025.

The article was submitted 16.04.2025; approved after reviewing 26.05.2025; accepted for publication 10.09.2025.

## РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

Научная статья  
УДК 332.12:338.46

### Исследование состояния инновационной инфраструктуры развития организаций сферы услуг в разрезе регионов Российской Федерации в условиях цифровой трансформации

Владимир Игоревич Бывшев

Сибирский федеральный университет, Красноярск, Россия, vbyvshev@sfu-kras.ru

**Аннотация.** В статье рассматривается состояние инновационной инфраструктуры развития организаций сферы услуг в условиях цифровой трансформации на региональном уровне через анализ показателей, имеющихся в открытом доступе и характеризующих такую инфраструктуру и условия внешней среды в регионах. Для анализа используются методы сравнения и сопоставления. В результате отмечено, что состояние инновационной инфраструктуры развития организаций сферы услуг в регионах сильно дифференцировано. Как правило, состояние инновационной инфраструктуры лучше в тех регионах, где выше численность населения. Иногда в число регионов-лидеров попадают субъекты Российской Федерации с низкой численностью населения, однако входящие в лидеры по валовому региональному продукту. В данной связи можно сделать вывод о высокой зависимости состояния инновационной инфраструктуры развития организаций сферы услуг в условиях цифровой трансформации от человеческого капитала, в меньшей степени прослеживается зависимость от экономического состояния региона.

**Ключевые слова:** инновационная инфраструктура, сфера услуг, цифровая трансформация, человеческий капитал, инновационное развитие, инновации, развитие регионов

#### **Основные положения:**

- ♦ сформирован набор показателей, отражающих состояние инновационной инфраструктуры развития организаций сферы услуг в условиях цифровой трансформации на уровне региона;
- ♦ в результате проведенного анализа выявлена закономерность между состоянием инновационной инфраструктуры развития организаций сферы услуг и численностью населения: чем выше численность населения, тем лучше состояние такой инфраструктуры;
- ♦ определено, что объем валового регионального продукта в регионе меньше влияет на состояние инновационной инфраструктуры развития организаций сферы услуг, чем численность населения региона;
- ♦ для улучшения состояния инновационной инфраструктуры развития организаций сферы услуг в регионах необходимо развивать человеческий капитал на уровне региона.

**Для цитирования:** Бывшев В.И. Исследование состояния инновационной инфраструктуры развития организаций сферы услуг в разрезе регионов Российской Федерации в условиях цифровой трансформации // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 10 (252). С. 34–47.

## REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY

Original article

**A study of the innovative infrastructure state for the development  
of service sector organizations in the Russian Federation regions  
under conditions of digital transformation**

Vladimir I. Byvshev

Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russia, vbyvshev@sfu-kras.ru

**Abstract.** The article examines the state of the innovative infrastructure for the development of service sector organizations in the context of digital transformation at the regional level by the analysis of publicly available indicators that characterize such infrastructure and environmental conditions in the regions. The methods of comparison and benchmarking are used for the analysis. As a result, it was noted that the state of the innovative infrastructure for the development of service sector organizations in the regions is highly differentiated. As a rule, the state of innovation infrastructure is better in those regions where the population is higher. Sometimes, the regions of the Russian Federation with low population are among the leading regions, but they are among the leaders in terms of gross regional product. In this regard, it can be concluded that the state of the innovative infrastructure for the development of service organizations in the context of digital transformation is highly dependent on human capital, to a lesser extent there is a dependence on the economic state of the region.

**Keywords:** innovative infrastructure, service sector, digital transformation, human capital, innovative development, innovation, regional development

**Highlights:**

- ◆ a set of indicators was formed reflecting the state of the innovative infrastructure for the development of service sector organizations in the context of digital transformation at the regional level;
- ◆ as a result of the analysis, the pattern was revealed between the state of the innovative infrastructure for the development of service sector organizations and the size of the population: the higher the population, the better the condition of such infrastructure;
- ◆ it was determined that the volume of gross regional product in the region has less impact on the state of the innovative infrastructure for the development of service sector organizations than the population of the region;
- ◆ to improve the state of the innovative infrastructure for the development of service sector organizations in the regions, it is necessary to develop human capital at the regional level.

**For citation:** Byvshev V.I. A study of the innovative infrastructure state for the development of service sector organizations in the Russian Federation regions under conditions of digital transformation // Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 10 (252). Pp. 34–47. (In Russ.).

**Введение**

Одной из ключевых сфер, способных стимулировать экономический прогресс государства за счет повышения технологичности и создания новых ценностей, выступает сфера услуг. Ее модернизация через внедрение передовых решений способна генерировать повышенную экономическую ценность, что напрямую влияет на укрепление состояния национальной экономики [1].

В настоящее время инновационное развитие становится основным драйвером развития как отдельных регионов, так и сфер экономики. Глобальный тренд усиления роли инноваций прослеживается и в национальной экономической политике. Несмотря на исторически сильные позиции в научно-технологической и инновационной сфере, в России длительное время сохранялась сырьевая ориентация экономики. Ситуация начала меняться в

последние несколько лет, а с начала 2020-х гг. процесс трансформации получил дополнительный импульс вследствие изменений внешне-экономических условий [2–4].

Активная переориентация на модель экономики, основанную на знаниях и сложных технологиях, закреплена в ряде государственных программ и стратегических инициатив последних лет. Принятые на высшем уровне документы, включая долгосрочные планы инновационной модернизации и научно-технические стратегии, активизировали исследовательский интерес к механизмам инновационного развития. Особое внимание при этом уделяется сфере услуг, которая в постиндустриальном обществе не только генерирует значительную долю ВВП, но и обладает особыми возможностями для инновационного развития. Для реализации этого потенциала критически важной становится развитая система инновационной инфраструктуры развития организаций сферы услуг – комплекс институтов и механизмов, обеспечивающих внедрение прогрессивных решений [5–7].

Современный этап социально-экономического развития характеризуется тотальным внедрением электронных решений. Цифровизация радикально изменила как государственное управление, так и коммерческие процессы в медицине, промышленности и сфере услуг. Однако специфика инновационных из-

менений существенно варьируется между отраслями, требуя индивидуальных подходов [8–10].

Указанные аспекты подчеркивают необходимость углубленного изучения состояния инновационной инфраструктуры развития организаций сферы услуг в условиях цифровой трансформации на региональном уровне. Необходимость изучения именно уровня региона обуславливается тем, что на таких региональных примерах можно исследовать действительное положение дел на местах. Целью работы является исследование состояния инновационной инфраструктуры развития организаций сферы услуг в условиях цифровой трансформации.

### Методы

Методология представленного исследования включает в себя определение системы показателей, сбор эмпирических данных относительно системы показателей и их дескриптивный анализ. Система формируемых показателей должна давать возможность исследовать состояние инновационной инфраструктуры, состояние сферы услуг и процесс цифровой трансформации. Важным аспектом является доступность показателей в региональном разрезе, чтобы можно было оценить состояние на территории регионов. В исследовании, используя экономико-математический инструмента-

#### Показатели состояния инновационной инфраструктуры развития организаций сферы услуг в условиях цифровой трансформации

№ п/п	Наименование показателя
1	Количество объектов инновационной инфраструктуры в регионе
2	Число организаций, выполнявших научные исследования и разработки в регионе
3	Численность персонала, занятого научными исследованиями и разработками в регионе
4	Внутренние затраты на научные исследования и разработки
5	Затраты на инновационную деятельность организаций в регионе
6	Разработанные передовые производственные технологии в регионе
7	Специальные затраты, связанные с экологическими инновациями в регионе
8	Количество организаций сферы услуг в регионе
9	Доля организаций сферы услуг в общем объеме организаций в регионе
10	Индекс предпринимательской уверенности в сфере услуг в регионе
11	Объем платных услуг населению в регионе
12	Оборот организаций (юридических лиц) сферы услуг
13	Затраты на внедрение цифровых технологий организациями
14	Доля организаций, имевших веб-сайт в сети Интернет, в общем числе организаций
15	Доля организаций, использующих сеть Интернет для размещения заказов на товары (работы, услуги), в общем числе организаций

рий и методы сравнения и сопоставления, были рассмотрены 85 субъектов Российской Федерации, имеющие статистические сведения в периоде 2017–2023 гг., и представлена информация о 10 регионах-лидерах по каждому показателю в виде диаграмм. Существенными факторами при выборе показателей являлись их сопоставимость и достоверность, позволяющая уйти от возможной субъективности во взглядах.

Таким образом, была сформирована система показателей на основе данных Росстата (см. таблицу) [11].

### Результаты

Рассмотрим показатели, характеризующие состояние инновационной инфраструктуры. Первым рассматриваемым показателем является количество элементов инновационной инфраструктуры в регионе, 10 регионов-лидеров представлены на рис. 1.

Показатель характеризует доступность инновационной инфраструктуры для организаций сферы услуг. Лидером по данному показателю является г. Москва, значительно опережая другие субъекты Российской Федерации по количеству элементов инновационной инфраструктуры. Интересным фактом является то, что при невысоком уровне населения и не самом высоком уровне развития инновационной сферы на третьем месте расположилась Пензенская область, обогнав такие регионы, как г. Санкт-Петербург, Республика Татарстан. В Пензенской области расположено несколько технопарков и множество бизнес-инкубаторов, стоит обратить внимание, что бизнес-инкубаторы в Пензенской области присутствуют не только в столице региона, но в малых городах, что специфично для региональных элементов инновационной инфраструктуры других субъектов, в основном расположенных в только в столицах регионов.

Следующим показателем, характеризующим инновационную инфраструктуру, является показатель числа организаций, выполнявших НИР в регионе. Показатель характеризует общее инновационное развитие в регионе, а также доступность выполнения научных исследований и осуществления разработок в интересах организаций сферы услуг. Кроме того,

наука и инновации – институты, неразрывно связанные между собой, без реализации научных исследований невозможно инновационное развитие. Значение показателей для первых 10 регионов за анализируемый период представлено на рис. 2.

Во всех регионах число организаций, выполняющих исследования и разработки в исследуемом периоде, увеличилось, у лидера рейтинга г. Москвы увеличение составило 13,78%. Данная тенденция характеризует положительную динамику в развитии состояния инновационной инфраструктуры в регионах-лидерах.

Численность персонала, занятого научными исследованиями и разработками в регионе в период 2017–2023 гг., представлена на рис. 3.

Регионы – лидеры по данному показателю практически сопоставимы с регионами – лидерами по предыдущему. В отличие от роста значения числа организаций численность исследователей в регионах-лидерах сокращается, кроме Республики Татарстан и Челябинской области. Противоречие значений роста числа научных организаций и снижения персонала связано с увеличением частных организаций, реализующих исследования при этом снижением воспроизводства кадров для исследований и разработок, таким образом реализация исследований в пересчете на одного исследователя становится менее доступной для заказа НИОКР со стороны организаций сферы услуг. Противоположная ситуация в Республике Татарстан связана с организацией в ней города Иннополис, являющегося новым наукоградом на территории Российской Федерации, который привлекает кадры для создания инноваций и реализации научных исследований своей новой мощной инфраструктурой и интересными технологическими задачами от организаций-партнеров.

Рассматривая внутренние затраты на научные исследования и разработки в регионе, представленные на рис. 4, отмечаем, что данный показатель отражает вложения в исследования и разработки в регионе, тем самым фиксируя фундамент для будущих инноваций, а также потенциала для инновационного развития.

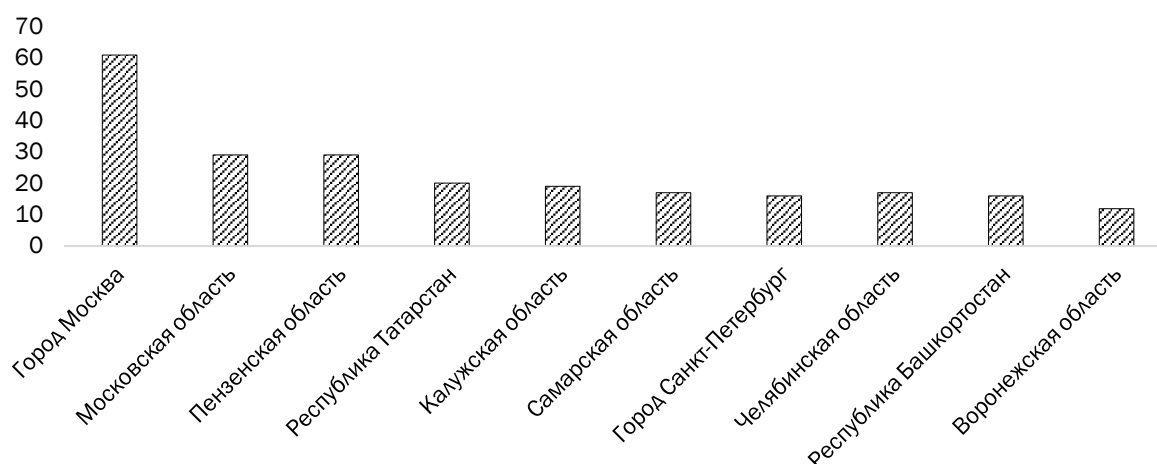


Рис. 1. Анализ количества элементов инновационной инфраструктуры в регионах\*

\* Составлено автором по данным ФГБНУ НИИ РИНЦЭ.

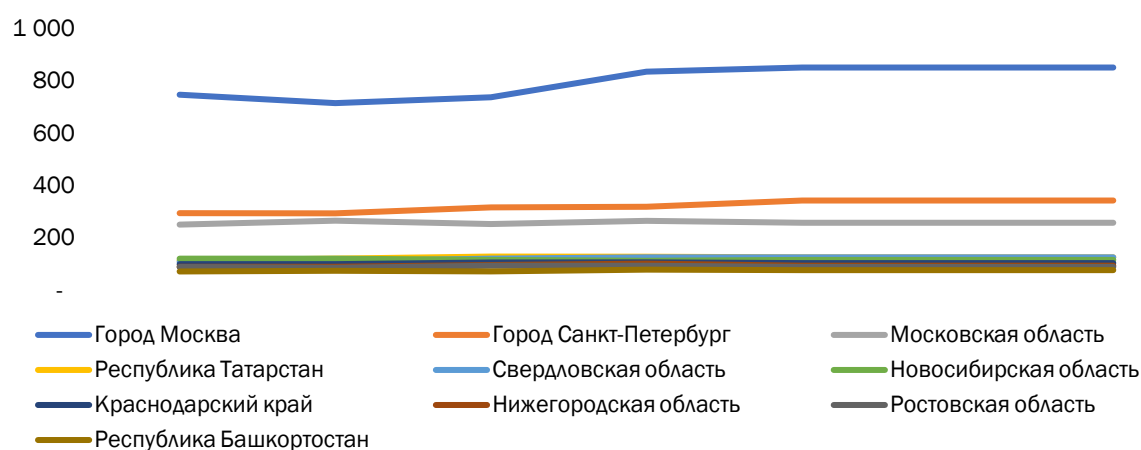


Рис. 2. Число организаций, выполнявших НИР в регионах, 2017–2023 гг.\*

\* Составлено автором по данным официального сайта Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 30.03.2025).

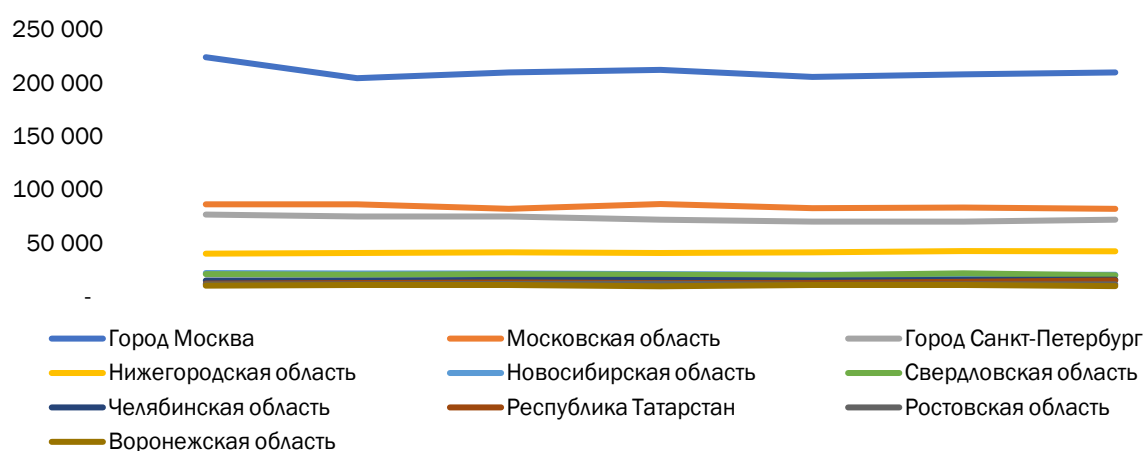


Рис. 3. Численность персонала, занятого НИР в регионах, 2017–2023 гг.\*

\* Составлено автором по данным официального сайта Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 30.03.2025).

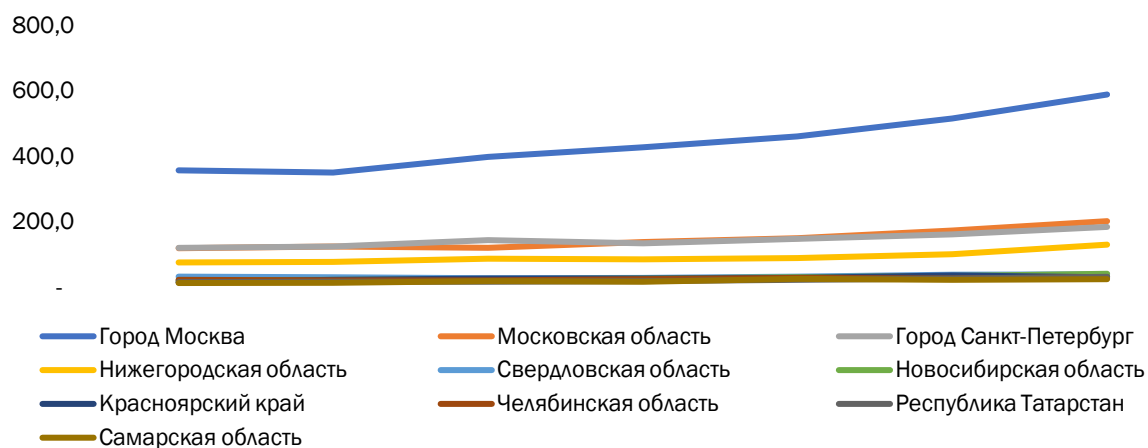


Рис. 4. Внутренние затраты на исследования и разработки, 2017–2023 гг.\*

\* Составлено автором по данным официального сайта Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 30.03.2025).

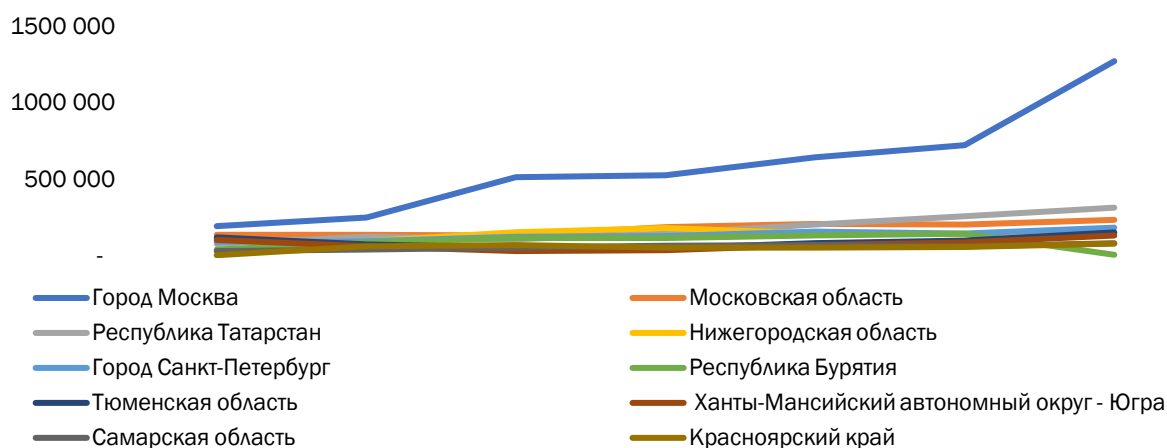


Рис. 5. Затраты на инновационную деятельность, 2017–2023 гг.\*

\* Составлено автором по данным официального сайта Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 30.03.2025).

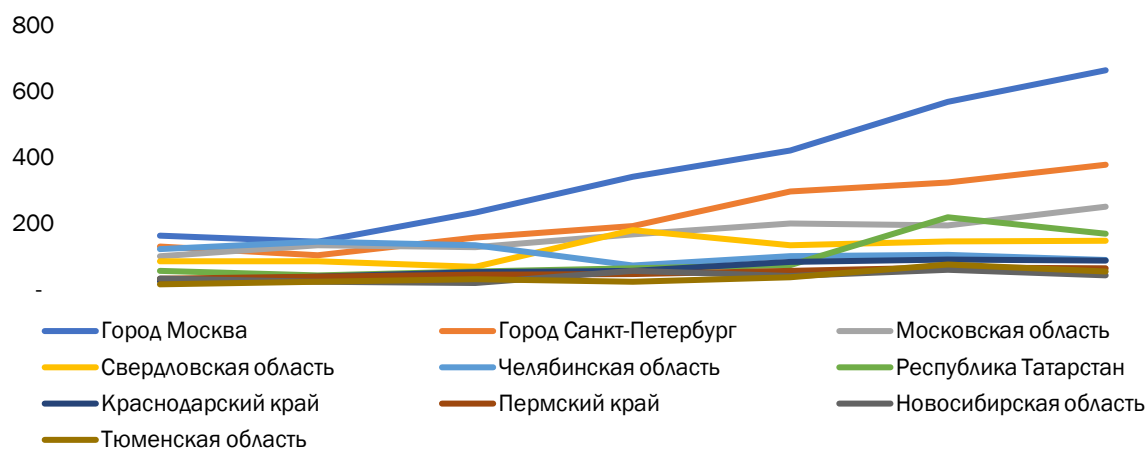


Рис. 6. Количество передовых производственных технологий в регионе, 2017–2023 гг.\*

\* Составлено автором по данным официального сайта Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 30.03.2025).



Важным фактом данного показателя является то, что 78,8% затрат на исследования и разработки осуществляются в первых 10 регионах по уровню затрат на исследования и разработки. Наибольшие значения данного показателя в тех регионах, где расположено наибольшее количество организаций, осуществляющих исследования и разработки. При этом более 35% внутренних затрат на исследования и разработки осуществляются в регионе – лидере по данному показателю – г. Москве.

Отдельно стоит выделить показатель затрат на инновационную деятельность организаций в регионе, представленный на рис. 5.

Затраты на инновационную деятельность – выраженные в денежной форме фактические расходы на осуществление одного, нескольких или всех видов инновационной деятельности, связанной с процессом разработки и внедрения технологических инноваций. Позволяют оценить результативность деятельности инновационной инфраструктуры в субъекте РФ, которая в том числе привлекает финансирование в инновационные проекты. Лидером по данному показателю является г. Москва. Так же, как и по объему внутренних затрат на исследования и разработки, в первых 10 регионах осуществлено более половины затрат на инновации (66,6%). Следует обратить внимание, что в основном во всех регионах затраты на инновации в исследуемом периоде росли, несмотря на попадание в период пандемии COVID-19.

Разработанные передовые производственные технологии в регионе (рис. 6) отражают состояние инновационной инфраструктуры в части воспроизводства новых технологий в регионе, которые завершили приемочные испытания и в отношении которых сформирован полный пакет документации.

Так же, как и по предыдущим показателям, лидером по данному является г. Москва. В первых 10 регионах по значению показателя создается 66,2% новых производственных технологий. Отдельно стоит отметить, что в отличие от предыдущих показателей по данному показателю в 16 регионах отсутствовали созданные новые технологии, что говорит об еще большем разрыве между субъектами Рос-

сийской Федерации, нежели чем по ранее рассматриваемым показателям. При этом регионы, в которых отсутствуют элементы инновационной инфраструктуры полностью совпали с регионами, где не создаются новые технологии.

Специальные затраты на экоиновации в регионе отражают роль инфраструктуры в их внедрении (рис. 7).

Регионом – лидером по экологическим инновациям является Республика Татарстан. В первых 10 регионах по данному показателю осуществляется 68,57% затрат на экологические инновации, в то время как в 17 регионах затраты на экологические инновации и вовсе отсутствуют, в том числе в регионах, где отсутствуют элементы инновационной инфраструктуры.

Далее рассмотрим показатели, характеризующие развитие организаций сферы услуг. Начнем обзор с количества организаций сферы услуг в регионе (рис. 8).

Три региона – лидера по количеству организаций сферы услуг (г. Москва, Московская область, г. Санкт-Петербург) почти полностью совпадают с тремя регионами – лидерами по численности населения (г. Москва, Московская область, Краснодарский край). Количество организаций сферы услуг в рассматриваемом периоде значительно снижается. Так, общее снижение по стране составило 31%. При этом в отдельных регионах зафиксирован незначительный рост на 0,3%. В то же время наибольшее сокращение организаций сферы услуг в рассматриваемом периоде произошло в регионе – лидере по показателю – г. Москве, количество организаций сферы услуг сократилось на 43,62%. Причем пик ликвидации пришелся на 2018–2019 гг., что связано с принудительной ликвидацией недействующих юридических лиц. Однако общая тенденция на сокращение говорит о недостаточном инновационном развитии и недостаточности влияния инновационной инфраструктуры на организации сферы услуг.

Доля организаций сферы услуг в общем объеме организаций в регионе (рис. 9) отражает общее развитие сферы услуг в регионах и ее возможности для инновационного развития. Чем выше доля организаций сферы услуг, тем выше конкуренция на рынке и следова-

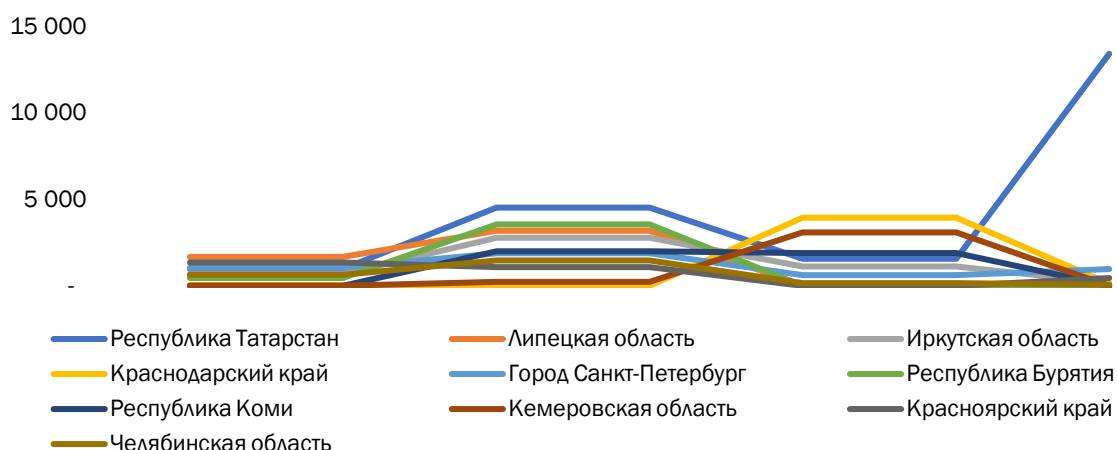


Рис. 7. Специальные затраты, связанные с экологическими инновациями в регионе, 2017–2023 гг.\*

\* Составлено автором по данным официального сайта Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 30.03.2025).

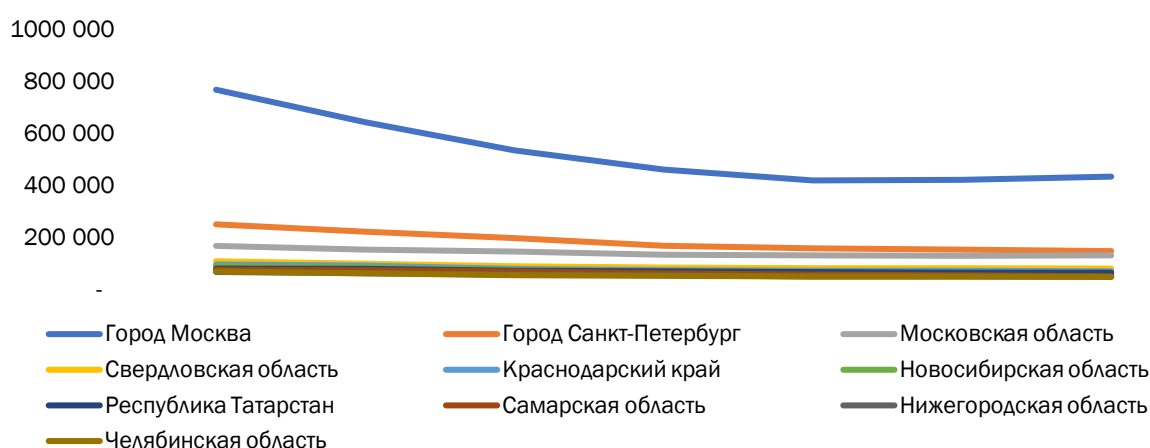


Рис. 8. Количество организаций сферы услуг в регионе, 2017–2023 гг.\*

\* Составлено автором по данным официального сайта Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 30.03.2025).

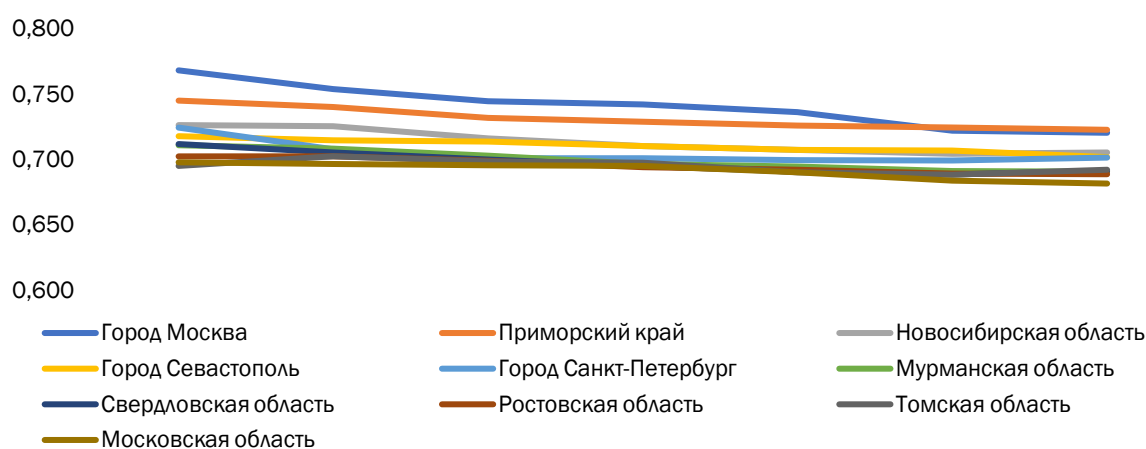


Рис. 9. Доля организаций сферы услуг в общем объеме организаций в регионе, 2017–2023 гг.\*

\* Составлено автором по данным официального сайта Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 30.03.2025).

тельно, выше необходимость в инновационном развитии как самой организации сферы услуг, так и предоставляемых услуг.

По данному показателю регионом-лидером является г. Москва, на втором месте Приморский край, на третьем – Новосибирская область. При этом в отличие от ранее рассматриваемых показателей значения данного не имеют такого высокого разброса. Высокая доля организаций сферы услуг в г. Москве легко объяснима, она является самым населенным и развитым субъектом Российской Федерации. Приморский край является точкой входа как восточные ворота в Российскую Федерацию, концентрируя там услуги для импорта и экспорта товаров в стране. Новосибирская область является одним из развитых регионов в центре страны и транспортным хабом для Сибирского и Уральского федеральных округов. Наименьшая доля организаций сферы услуг находится в Республике Ингушетия (51%) и Чукотском автономном округе (52%), что объясняется замкнутостью данных субъектов Российской Федерации и их низким социально-экономическим развитием, входят в последние 10 регионов согласно РИА-рейтингу. Стоит также обратить внимание, что в большинстве регионов доля организаций сферы услуг в общем количестве организаций снижается, что может объясняться закрытием недействующих организаций и повышением уровня соблюдения законодательства в налоговой сфере в части прекращения дробления бизнеса для ухода от налогов, что в свою очередь тоже способствует инновационному развитию сферы услуг.

Индекс предпринимательской уверенности в сфере услуг в регионе (рис. 10) отражает взгляд предпринимателей, осуществляющих деятельность в сфере услуг, на свое будущее и на перспективы развития сферы. Высокий уровень уверенности свидетельствует о высоком потенциале инновационного развития сферы услуг в данном регионе и желании и возможности предпринимателей развиваться в сфере.

Лидером по значению предпринимательской уверенности являются Чукотский автономный округ, Республика Калмыкия и Ставропольский край, среднее значение индекса

за обследуемые 7 лет находится в положительной зоне. Наиболее негативные взгляды на развитие сферы во Владимирской области, Калининградской области и Краснодарском крае. Такие значения обуславливаются высоким уровнем конкуренции в данных регионах, а также наиболее тяжелыми последствиями от пандемии COVID-19 в связи с тем, что в регионах с негативными перспективами уверенности развита индустрия гостеприимства, которая наибольшим образом пострадала от пандемии.

Объем платных услуг населению (рис. 11) отражает состояние сектора услуг в регионе, включая финансовые возможности организаций, доходы и масштаб рынка. Этот показатель соответствует денежной стоимости услуг, оказанных местными компаниями. Чем выше уровень платных услуг, тем больше потенциал для внедрения инноваций в этой сфере.

Наибольший объем платных услуг среди регионов в г. Москва, Краснодарском крае, г. Санкт-Петербурге. Наименьший в Ненецком автономном округе, Чукотском автономном округе, Республике Калмыкия. В первых 10 регионах по значению показателя оказывается более 50% объема платных услуг в стране. Также стоит отметить, что объемные показатели в исследуемом периоде имеют положительные значения во всех регионах, а наибольший рост показывает Республика Тыва, что обуславливается эффектом низкой базы, а также перспективными возможностями для развития сферы услуг в данном регионе, учитывая ее высокий туристический и рекреационный потенциал, что также может способствовать и инновационному развитию организаций сферы услуг в данном регионе.

Оборот организаций (юридических лиц) сферы услуг в регионе представлен на рис. 12. В оборот организаций включается стоимость выполненных услуг собственными силами, показатель отражает возможный потенциал инновационного развития для организаций сферы услуг региона, чем больше оборот, тем выше возможности для инновационного развития.

Лидерами по обороту среди регионов являются г. Москва, г. Санкт-Петербург и Московская область. По данному показателю, так же

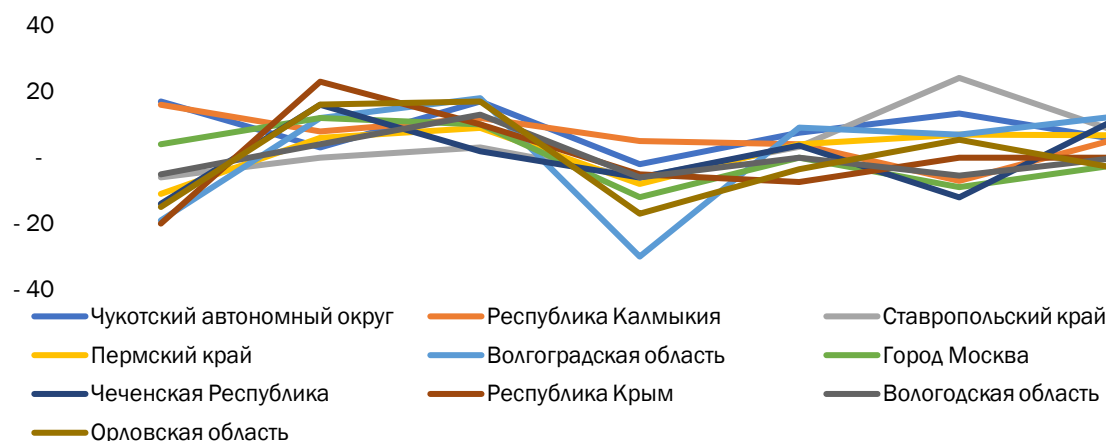


Рис. 10. Индекс предпринимательской уверенности в сфере услуг в регионе, 2017–2023 гг.\*

\* Составлено автором по данным официального сайта Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 30.03.2025).

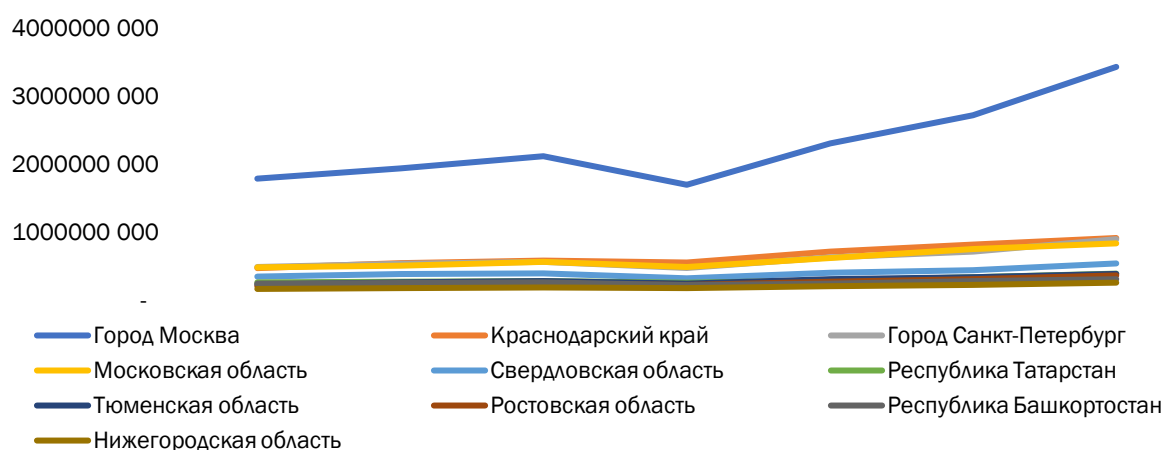


Рис. 11. Объем платных услуг населению в регионах, 2017–2023 гг.\*

\* Составлено автором по данным официального сайта Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 30.03.2025).

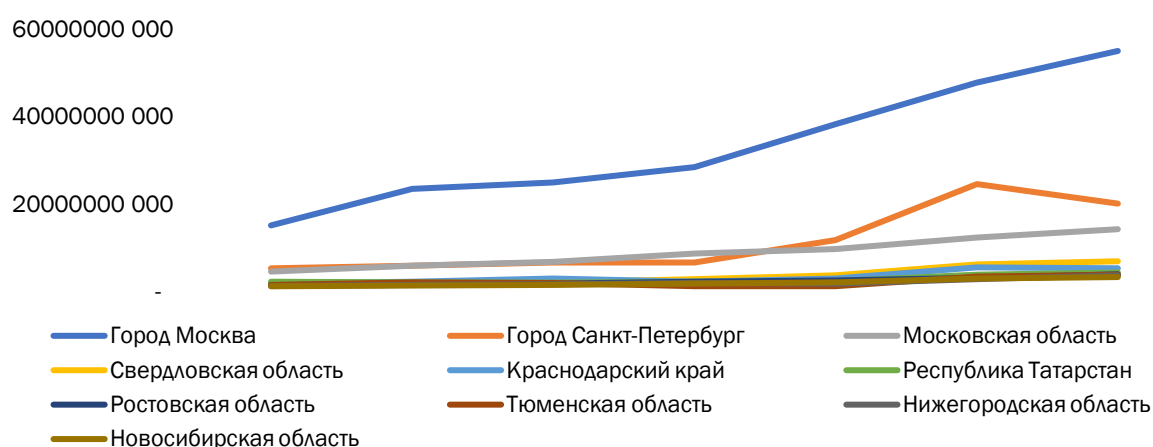


Рис. 12. Оборот организаций (юридических лиц) сферы услуг в регионах, 2017–2023 гг.\*

\* Составлено автором по данным официального сайта Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 30.03.2025).

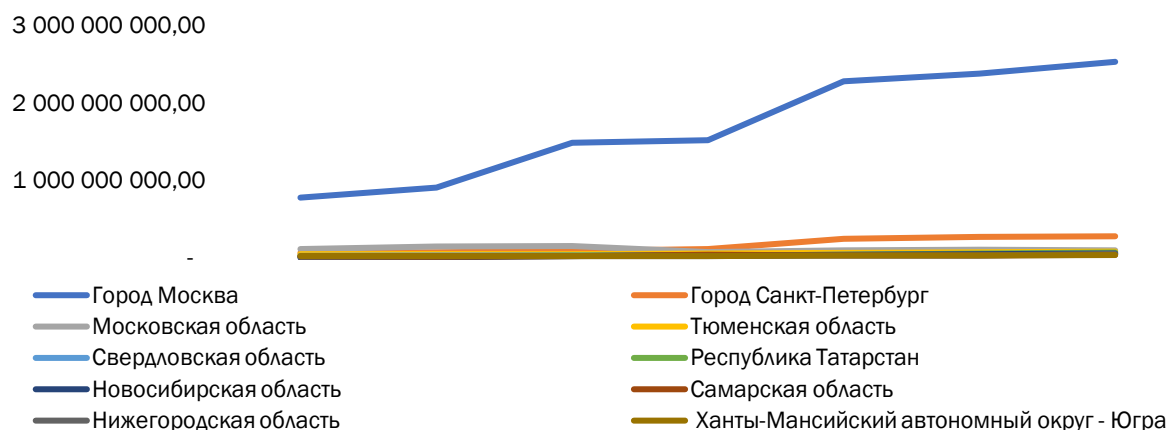


Рис. 13. Затраты на внедрение цифровых технологий организациями в регионах, 2017–2023 гг.\*

\* Составлено автором по данным официального сайта Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 30.03.2025).

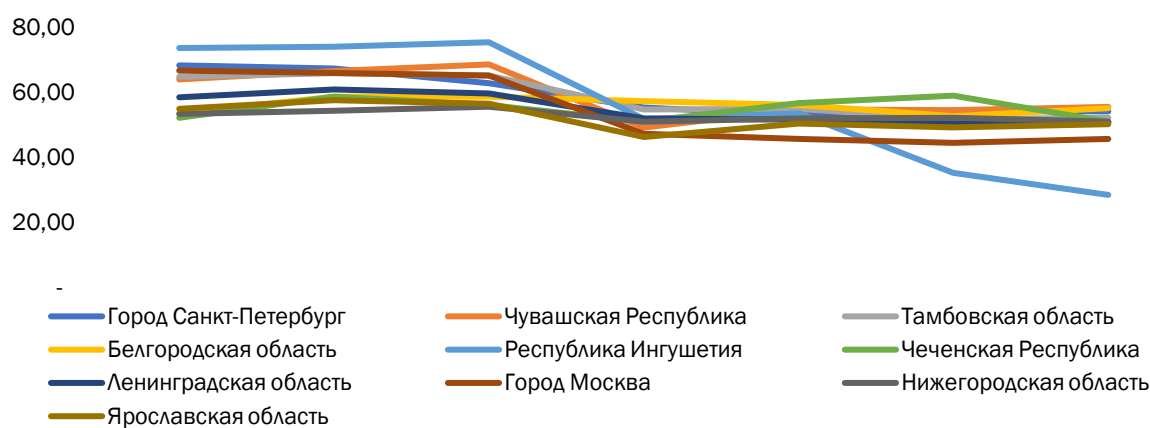


Рис. 14. Доля организаций, имевших сайт в сети Интернет, в общем числе организаций в регионах, 2017–2023 гг.\*

\* Составлено автором по данным официального сайта Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 30.03.2025).

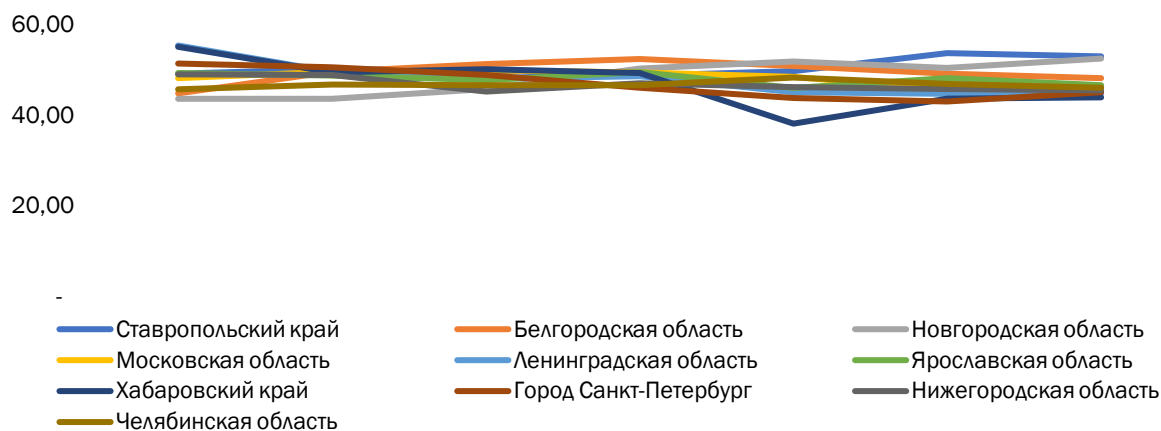


Рис. 15. Доля организаций, использующих сеть Интернет для размещения заказов на товары (работы, услуги), в общем числе организаций в регионах, 2017–2023 гг.\*

\* Составлено автором по данным официального сайта Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 30.03.2025).

как и по большинству относительных показателей, в первых 10 регионах происходит 65% оборота среди организаций сферы услуг. Разрыв между регионом лидером и замыкающим регионом составляет более 2000 раз. Также важным фактором является то, что во всех регионах оборот имеет положительную динамику, показывая позитивную тенденцию для инновационного развития организаций сферы услуг.

Рассмотрим показатели, характеризующие цифровую трансформацию организаций в регионе, это три показателя. Первым рассматриваемым будет показатель затрат на внедрение цифровых технологий организациями (рис. 13).

Данный показатель характеризует цифровую трансформацию среди организаций, осуществляющих хозяйственную деятельность в регионе, их осознанность к необходимости осуществления цифровой трансформации, а также инновационного развития в связи с тем, что цифровая трансформация является одной из составляющих инновационного развития. Внедрение цифровых технологий там, где этого еще не было, является инновацией. Регионом – лидером по данному показателю, как и по всем абсолютным показателям, является г. Москва, в тройке передовых регионов также г. Санкт-Петербург и Московская область. В первых 10 регионах по показателям затрат осуществляется 80% затрат на внедрение цифровых технологий. Такая дифференциация объемов затрат объясняется тем, что первым внедрять цифровые технологии всегда сложнее, и в случае, когда в регионах, следующих за лидерами, внедряются уже адаптированные решения, затраты на их внедрение гораздо меньше. В отстающих регионах по уровню затрат Республика Калмыкия, Карачаево-Черкесская Республика, Республика Ингушетия, Республика Тыва, Республика Алтай, стоит отметить, что в трех регионах из пяти нет элементов инновационной инфраструктуры, что в свою очередь отражает связь между элементами инновационной инфраструктуры и затратами на внедрение цифровых технологий. Объем же затрат на внедрение цифровых технологий за 7 лет почти во всех регионах имеет стабильно положительную динамику.

Доля организаций, имевших веб-сайт в сети Интернет, в общем числе организаций (рис. 14) отражает цифровую открытость организаций, возможность узнать об их деятельности и обратиться к ним через Интернет посредством цифровых технологий.

Лидерами по данному показателю являются г. Санкт-Петербург, Республика Чувашия и Тамбовская область. В отстающих регионах Республика Дагестан, Калмыкия и Бурятия. В большинстве регионов показатель имеет положительную динамику, однако при достижении значения показателя выше 50% и в регионах-лидерах он начинает падать, особенно после 2020 г. Это связано с тем, что как раз после 2020 г. широкое распространение получили платформенные решения, маркетплейсы и оформление услуг через социальные сети, тем самым позволяя предпринимателям сэкономить на содержании полноценного ресурса и ограничиться комиссией за пользование. Тем самым снижение количества организаций, имеющих свой сайт, говорит о более высоком уровне цифровой трансформации субъекта Российской Федерации.

Доля организаций, использующих сеть Интернет для размещения заказов на товары (работы, услуги), в общем числе организаций в регионе (рис. 15) характеризует цифровую трансформацию с точки зрения проникновения ее в предпринимательский сектор, и в отличие от показателя использования интернет-сайта отражает работу и с современными платформенными решениями для предоставления услуг через Интернет.

Лидерами по значению показателя являются Ставропольский край и Белгородская и Новгородская области. В отстающих регионах республики Дагестан, Чечня и Кабардино-Балкария. Значение показателя в большинстве регионов растет, что говорит о развитии цифровой трансформации субъектов РФ.

### Обсуждение

Таким образом, рассмотрев состояние инновационной инфраструктуры развития организаций сферы услуг в условиях цифровой трансформации, можно сделать вывод, что ее состояние имеет высокую дифференциацию в зависимости от региона к региону. Как пра-

вило, состояние инновационной инфраструктуры развития организаций сферы услуг лучше в тех регионах, где выше численность населения – г. Москва, г. Санкт-Петербург, Республика Татарстан, Свердловская, Новосибирская и Нижегородская области. При этом стоит отметить, что в лидерах не только регионы с высокой численностью населения в самом регионе, высокая численность населения присутствует в столице такого региона и, как правило, это город с численностью населения более одного миллиона человек. Иногда в число регионов-лидеров попадают субъекты Российской Федерации с низкой численностью населения, однако входящие в лидеры по валовому региональному продукту. В данной связи можно сделать вывод о высокой зависимости состояния инновационной инфраструктуры развития организаций сферы услуг в условиях цифровой трансформации от человеческого капитала, в меньшей степени такая зависимость прослеживается от экономического состояния региона. Для подтверждения данных гипотез в

дальнейших работах планируется осуществить дополнительные исследования.

### **Заключение**

Основываясь на проведенном анализе, можно сделать вывод, что для улучшения состояния инновационной инфраструктуры развития организаций сферы услуг в регионах России необходимо развивать уровень человеческого капитала территорий. Такое развитие можно осуществлять несколькими способами, например, привлечением талантливых молодых людей из соседних регионов или через организацию возвращения талантов на территорию родного региона после обучения в других субъектах России или же за границей. В любом случае для улучшения состояния инновационной инфраструктуры развития организаций сферы услуг и снижения дифференциации между регионами в условиях цифровой трансформации необходима целенаправленная и планомерная государственная политика на уровне региона.

### **Список источников**

1. Сидоров А.А. Развитие сферы услуг в условиях цифровой трансформации национальной экономики // Теоретическая и прикладная экономика. 2021. № 1. С. 39–47.
2. Преображенский Ю.В. Промышленно-технологическое развитие Урало-Поволжья в 2018–2022 гг. // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 1 (243). С. 60–73.
3. Коновалова М.Е., Воронцов А.С. Особенности правового регулирования финансовых инноваций // Экономика и предпринимательство. 2024. № 1 (162). С. 916–918. doi:10.34925/EIP.2024.162.1.177.
4. Коновалова М.Е., Кандрашина Е.А. Особенности становления и развития российского сектора инноваций и инвестиций // Вопросы экономики и права. 2023. № 179. С. 95–101. doi:10.14451/2.179.95.
5. Сураева М.О., Тимушев С.Б. Управление инновационным потенциалом в целях развития территорий // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2024. № 5 (235). С. 47–53.
6. Закономерности и факторы социально-экономического развития национальной экономики / М.С. Злотников, С.К. Демченко, Ю.Ю. Суслова, А.В. Волошин // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 5-1. С. 60–68. doi:10.17513/vaael.3413.
7. Пантелеева И.А., Парфентьева К.В., Бакшт Д.А. Результаты поддержки гуманитарных научных исследований на территории Красноярского края в рамках региональных конкурсов «Российское могущество прирастает будет Сибирью и Ледовитым океаном» 2016–2018 гг. // Северные архивы и экспедиции. 2019. Т. 3, № 2. С. 59–69. doi:10.31806/2542-1158-2019-3-2-59-69.
8. Авдокушин Е.Ф., Кузнецова Е.Г. Шеринг как результат цифровизации сферы услуг. Поиск новой модели экономического развития // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2021. № 1. С. 28–44.
9. Балашова Р.И. Форсайтинг развития региональной экономики: инновации в сфере услуг в условиях цифровизации // Вестник Донецкого национального университета. Серия В, Экономика и право. 2021. № 3. С. 30–35.
10. Скляр М.А., Кудрявцева К.В. Цифровизация сферы услуг как условие становления сервисно-цифровой экономики // Управление бизнесом в цифровой экономике. 2021. С. 64–70.
11. Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 30.03.2025).

### References

1. Sidorov A.A. Development of the service sector in the context of digital transformation of the national economy // Theoretical and applied economics. 2021. No. 1. Pp. 39–47.
2. Preobrazhensky Yu.V. Industrial and technological development of the Ural-Volga region in 2018-2022 // Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. № 1 (243). Pp. 60–73.
3. Konovalova M.E., Vorontsov A.S. Features of legal regulation of financial innovations // Economics and entrepreneurship. 2024. № 1 (162). Pp. 916–918. doi:10.34925/EIP.2024.162.1.177.
4. Konovalova M.E., Kandrashina E.A. Features of the formation and development of the Russian sector of innovation and investment // Issues of economics and law. 2023. No. 179. Pp. 95–101. doi:10.14451/2.179.95.
5. Suraeva M.O., Timushev S.B. Management of innovative potential for the development of territories // Vestnik of Samara State University of Economics. 2024. № 5 (235). Pp. 47–53.
6. Patterns and factors of socio-economic development of the national economy / M.S. Zlotnikov, S.K. Demchenko, Yu.Y. Suslova, A.V. Voloshin // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2024. No. 5-1. Pp. 60–68. doi:10.17513/vaael.3413.
7. Panteleeva I.A., Parfentieva K.V., Baksht D.A. Results of support for humanitarian scientific research in the Krasnoyarsk Territory in the framework of Regional competitions "Russian power will grow in Siberia and the Arctic Ocean" 2016-2018 // Northern Archives and Expeditions. 2019. Vol. 3, No. 2. Pp. 59–69. doi:10.31806/2542-1158-2019-3-2-59-69.
8. Avdokushin E.F., Kuznetsova E.G. Sharing as a result of digitalization of the service sector. The search for a new model of economic development // Bulletin of the Russian State University of Economics. Series "Economics. Management. The right." 2021. No. 1. Pp. 28–44.
9. Balashova R.I. Foreseeing the development of the regional economy: innovations in the service sector in the context of digitalization // Bulletin of Donetsk National University. Series B. Economics and law. 2021. № 3. Pp. 30–35.
10. Sklyar M.A., Kudryavtseva K.V. Digitalization of the service sector as a condition for the formation of a service-digital economy // Business management in the digital economy. 2021. Pp. 64–70.
11. Federal State Statistics Service : official website. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (date of access: 30.03.2025).

### **Информация об авторе**

**В.И. Бывшев** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры торгового дела и маркетинга Сибирского федерального университета.

### **Information about the author**

**V.I. Byvshev** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Trade and Marketing of the Siberian Federal University.

Статья поступила в редакцию 09.06.2025; одобрена после рецензирования 25.06.2025; принята к публикации 10.09.2025.

The article was submitted 09.06.2025; approved after reviewing 25.06.2025; accepted for publication 10.09.2025.



Научная статья  
УДК 332.1:332.821

## Влияние жилищной инфраструктуры на социально-экономическое развитие регионов

Лейла Айваровна Гамидулаева<sup>1</sup>, Данила Евгеньевич Морозов<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Пензенский государственный университет, Пенза, Россия

<sup>1</sup> gamidullaeva@gmail.com

<sup>2</sup> danil\_morozoff99@rambler.ru

**Аннотация.** В статье рассматривается влияние жилищной инфраструктуры на социально-экономическое развитие регионов Приволжского федерального округа, анализируются теоретические подходы отечественных и зарубежных авторов к изучению жилищной среды как ключевого элемента регионального развития. Предметом исследования выступают закономерности и особенности влияния уровня развития жилищной инфраструктуры на основные социально-экономические показатели регионов Приволжского федерального округа, формализованные через численность рабочей силы и иные интегральные показатели, характеризующие качество жизни населения и устойчивость региональной экономики. Цель исследования – определить степень и характер влияния состояния жилищной инфраструктуры на социально-экономические показатели регионального развития в ПФО. Авторами выявлена существенная территориальная дифференциация по уровню развития жилищной инфраструктуры в ПФО, позволившая сформировать три региональных кластера: с высоким, средним и низким уровнем развития жилищной среды. Установлено, что для комплексного улучшения социально-экономических условий необходимо учитывать территориальную специфику и использовать дифференцированный подход в жилищной политике.

**Ключевые слова:** жилищная инфраструктура, социально-экономическое развитие, регионы ПФО, кластерный анализ, регрессионный анализ, панельные данные, численность рабочей силы

### Основные положения:

- ♦ проведенный авторами кластерный анализ позволил выделить три группы регионов Приволжского федерального округа по уровню развития жилищной инфраструктуры: с высоким, средним и низким уровнем, что указывает на выраженную территориальную дифференциацию и отсутствие единой стратегии пространственного развития в округе;
- ♦ регрессионный анализ выявил статистически значимую, но неоднозначную связь между численностью рабочей силы и такими показателями жилищной инфраструктуры, как обеспеченность жильем (отрицательное влияние) и объем жилья, предоставленного по договорам социального найма (положительное влияние). Это отражает специфику демографически убывающих территорий и подчеркивает важность инструментов социальной поддержки;
- ♦ полученные результаты свидетельствуют о необходимости применения дифференцированного подхода в жилищной политике регионов с учетом территориальных особенностей, а также дальнейшего комплексного изучения влияния жилищной среды на миграционные процессы, предпринимательскую активность, внедрение цифровых технологий и развитие социальной инфраструктуры;
- ♦ перспективными направлениями исследований являются анализ роли жилищной инфраструктуры в формировании трудовой мобильности, удержании инновационного капитала, повышении экологической и энергоэффективности жилья, а также внедрение более комплексных методик оценки с учетом социально-психологических факторов и субъективных оценок населения.

**Благодарности:** исследование выполнено при поддержке гранта Российского научного фонда № 25-28-20328 «Модели и механизмы оптимизации структуры региональной экономики в целях устойчивого развития промышленности», <https://rscf.ru/project/25-28-20328/>

**Для цитирования:** Гамидулаева Л.А., Морозов Д.Е. Влияние жилищной инфраструктуры на социально-экономическое развитие регионов // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 10 (252). С. 48–59.

Original article

## Impact of housing infrastructure on socio-economic development of regions

Leyla A. Gamidullaeva<sup>1</sup>, Danila E. Morozov<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Penza State University, Penza, Russia

<sup>1</sup> [gamidullaeva@gmail.com](mailto:gamidullaeva@gmail.com)

<sup>2</sup> [danil\\_morozoff99@rambler.ru](mailto:danil_morozoff99@rambler.ru)

**Abstract.** The article examines the impact of housing infrastructure on the socio-economic development of the regions of the Volga Federal District, analyzes theoretical approaches of domestic and foreign authors to the study of the housing environment as a key element of regional development. The subject of the study is the regularities and peculiarities of the impact of the level of housing infrastructure development on the main socio-economic indicators of the Volga Federal District regions, formalized by labor force size and other integral indicators characterizing population living standard and the sustainability of the regional economy. The goal is to determine the degree and nature of impact of the housing infrastructure state on the socio-economic indicators of regional development in the Volga Federal District. The authors identified significant territorial differentiation in terms of housing infrastructure development in the Volga Federal District, which allowed to form three regional clusters: with a high, medium and low level of housing environment development. It was established that for a comprehensive improvement of socio-economic conditions, it is necessary to take into account territorial specifics and use a differentiated approach to housing policy.

**Keywords:** housing infrastructure, socio-economic development, regions of the Volga Federal District, cluster analysis, regression analysis, panel data, labor force size

### Highlights:

- ♦ the cluster analysis conducted by the authors allowed to identify three groups of regions in the Volga Federal District based on the level of housing infrastructure development: high, medium and low, indicating distinct territorial differentiation and lack of a unified spatial development strategy in the district;
- ♦ regression analysis revealed a statistically significant but ambiguous relationship between the size of labor force and such housing infrastructure indicators as housing per capita (negative impact) and the volume of housing provided under contract of social rent (positive impact). This reflects the specifics of demographically declining territories and emphasizes the importance of social support tools;
- ♦ the results obtained indicate the need for applying a differentiated approach to regional housing policy, taking into account territorial characteristics, as well as further comprehensive study of the impact of the housing environment on migration processes, entrepreneurial activity, the introduction of digital technologies and the development of social infrastructure;
- ♦ promising areas of research include the analysis for the role of housing infrastructure in the formation of labor mobility, the retention of innovative capital, increasing environmental and energy efficiency of housing, as well as introduction of more comprehensive assessment methods taking into account socio-psychological factors and subjective assessments of the population.

**Acknowledgments:** the study was supported by the Russian Science Foundation grant no. 25-28-20328 “Models and mechanisms for optimizing the structure of the regional economy for the purposes of sustainable industrial development”, <https://rscf.ru/project/25-28-20328/>

**For citation:** Gamidullaeva L.A., Morozov D.E. Impact of housing infrastructure on socio-economic development of regions // Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 10 (252). Pp. 48–59. (In Russ.).

## Введение

В современных условиях качество жилищной инфраструктуры выступает одним из определяющих элементов регионального развития, обеспечивая не только базовые потребности населения, но и способствуя улучшению условий жизни, трудовой мобильности и общей привлекательности территорий. Особую значимость этот аспект приобретает при исследовании регионов Приволжского федерального округа, для которых характерны существенные различия в уровне развития жилищной среды.

Актуальность темы обусловлена необходимостью решения острых социально-экономических проблем, связанных с жилищными условиями, и поиска эффективных путей повышения качества жизни населения и региональной конкурентоспособности в целом.

Цель исследования – определить степень и характер влияния жилищной инфраструктуры на социально-экономическое развитие регионов Приволжского федерального округа.

Объектом исследования выступают регионы Приволжского федерального округа, предметом – влияние жилищной инфраструктуры на их социально-экономическое развитие.

Исследование влияния жилищной инфраструктуры на социально-экономические показатели регионов позволит выявить механизмы и направления повышения качества жизни населения, устойчивости экономического роста и усиления инвестиционной привлекательности территорий.

Понятие «жилищная инфраструктура» является многоаспектным и охватывает широкий круг социально-экономических и технических характеристик, что обуславливает наличие разнообразных подходов к его определению в научной литературе. В зависимости от исследовательских целей и методологических основ, различные авторы акцентируют внимание на тех или иных элементах данной категории: от

инженерных коммуникаций и жилого фонда до социальных институтов, обеспечивающих комфортную среду обитания.

Некоторые авторы трактуют жилищную инфраструктуру как совокупность социально-экономических отношений, охватывающих сферу предоставления жилищных и коммунальных услуг, регулирования прав собственности на объекты жилищной инфраструктуры и жилищный фонд, а также иных сопутствующих общественных взаимодействий, оказывающих влияние на функционирование и развитие указанной отрасли [1]. В данном случае подчеркивается значимость правовых отношений, затрагивающих жилищную сферу. Другие авторы утверждают, что жилищная инфраструктура является многоотраслевым социально ориентированным комплексом, включающим в себя в том числе предприятия и службы, обеспечивающие содержание и эксплуатацию жилищного фонда, предоставление коммунальных услуг, отвечающих современным стандартам качества, с целью создания комфортных и безопасных условий проживания населения [2, 3]. Схожую точку зрения демонстрирует Е.В. Никитинская, которая характеризует жилищную инфраструктуру как отрасль экономики, которая призвана обеспечить население условиями, необходимыми для нормального осуществления его жизнедеятельности, и в которой сосредоточена жилищно-коммунальная деятельность [4]. Такой подход к определению зиждется на функционально-практической основе, отражающей реальное назначение и общественную значимость жилищно-коммунального хозяйства.

Наиболее полное и всеобъемлющее определение жилищной инфраструктуры, на взгляд авторов, дано Е.М. Каратаевым и В.В. Меркурьевым, которые утверждают, что жилищная инфраструктура выступает «доминирующей сферой региональной экономики, направленной

ной на достижение более высокого уровня качества жизни населения путем создания безопасной и комфортной среды обитания человека и обеспечения бесперебойного предоставления жизненно необходимых услуг населению» [5]. Подобный подход к определению задает ценностно-ориентированный, социально-экономический вектор понимания отрасли и акцентирует внимание не столько на структурных компонентах жилищно-коммунального хозяйства, сколько на его стратегической роли в региональном развитии и обеспечении качества жизни.

На основе существующих интерпретаций авторами сформулировано собственное видение, согласно которому жилищная инфраструктура представляет собой совокупность объектов жилищного фонда и сопутствующих систем жизнеобеспечения, предназначенных для комфортного и безопасного проживания населения, выполняющих важную социальную функцию и напрямую влияющих на уровень качества жизни и устойчивость территориального развития.

Тема влияния жилищной инфраструктуры на качество жизни и ключевые показатели регионального развития в целом неизменно привлекает внимание представителей научного сообщества. Многочисленные отечественные и зарубежные исследования подтверждают устойчивую взаимосвязь между состоянием жилищной инфраструктуры региона и его основными социально-экономическими показателями.

Так, Н.Б. Лубсанова, размышляя о функциональной роли рынка жилья, утверждает, что развитие жилищной инфраструктуры положительно влияет на эффективность функционирования экономики региона – увеличивает количество рабочих мест на локальном рынке, способствует повышению уровня доходов и налоговых отчислений в бюджеты всех уровней [6]. С.Г. Стерник, И.Ф. Гареев характеризуют существующую жилищную среду как площадку мультипликативного воспроизводства оборотов и добавочной стоимости в смежных отраслях и рынках, а также источником статьи дохода бюджета [7]. В этом контексте жилищная инфраструктура выступает в качестве экономического драйвера регионального развития

за счет обеспечения нового строительства, стимулирования смежных отраслей, повышения инвестиционной привлекательности территории и занятости населения, роста налоговых поступлений благодаря удержанию экономически активного населения [8, 9]. При этом важно понимать, что ключевым показателем социально-экономического развития регионов и качества жизни населения выступает доступность жилья [10]. Подтверждением этому служит Доклад ООН о мировом населении, согласно которому установлена значимая взаимосвязь между показателями доступности жилья и социально-экономическим развитием. Результаты исследования указывают на то, что высокая доступность жилья выступает фактором социальной стабильности и экономического роста, тогда как ее снижение провоцирует усиление социального расслоения и конфликтогенности в социуме, что в конечном итоге неизбежно приведет к жилищному кризису [11, 12]. На взгляд авторов, это обусловлено тем, что в условиях современного общества именно базовые экзистенциальные потребности сохраняют наибольшую уязвимость [13]. В международной практике доступность жилья служит ключевым социальным индикатором, влияющим на здоровье населения [14].

Жилье выполняет не только утилитарную функцию, но и служит базисом для реализации фундаментальных потребностей личности: обеспечения безопасности, поддержания здоровья, сохранения семейной стабильности и поддержания социальных контактов. Параметры жилья (метраж, комфортность, ценовая доступность и др.) являются ключевыми факторами, определяющими территориальную мобильность населения, демографическое поведение, экономическую активность и, в конечном итоге, экономическое развитие региона. Реализация жилищной инфраструктуры оказывает значимое социально-экономическое воздействие, выражающееся, в частности, в миграционном притоке трудовых ресурсов различной квалификации из сельских территорий и иных урбанизированных поселений [15]. Данный процесс способствует снижению дефицита кадрового потенциала в регионе [16]. Кроме того, развитие жилищной инфраструктуры напрямую влияет на динамику и приори-

теты строительства социальной инфраструктуры, которая обеспечивает социальные гарантии населения, повышает уровень жизни и формирует современную качественную городскую среду [17].

Рассматривая жилищную среду через призму демографических процессов, на первый взгляд логично предположить ее позитивное влияние на репродуктивное поведение населения. Однако эмпирические данные демонстрируют парадоксальную зависимость – в регионах с преобладанием многоэтажной застройки и компактного жилья традиционно фиксируются более низкие показатели рождаемости. Отрицательная корреляция между демографической ситуацией и такими показателями, как средняя этажность и средняя площадь строящейся жилой единицы, выявлена в работе С.Г. Стерника, И.Ф. Гареева, А.З. Хурашиной и И.В. Пилипенко [18]. Этот феномен может быть объяснен рядом факторов:

1. Пространственные ограничения. Недостаточная площадь жилья и отсутствие перспектив ее расширения создают психологические барьеры для принятия решений о рождении детей.

2. Стоимостные факторы. Высокая цена квадратного метра в многоэтажных комплексах делает экономически невыгодным содержание многодетной семьи.

3. Социокультурные изменения – урбанизированная среда компактного жилья способствует трансформации семейных ценностей в сторону малодетности.

Таким образом, сам по себе рост объемов жилищного строительства не гарантирует позитивных демографических сдвигов. Для достижения реального эффекта необходимо комплексное развитие жилой среды, включающее:

- ♦ дифференциацию типов жилья (с акцентом на семейные форматы);
- ♦ синхронизацию жилищного строительства с развитием социальной инфраструктуры;
- ♦ внедрение целевых программ поддержки молодых семей.

<sup>ii</sup> Формула нормировки показателей транспортной инфраструктуры с прямой зависимостью (чем выше показатель, тем выше уровень транспортной инфраструктуры, верно и обратное).

На наш взгляд, именно такой подход позволит преобразовать жилищный фактор из потенциального ограничителя в действенный инструмент демографической политики.

## Методы

В качестве источников получения необходимой информации использованы труды отечественных и зарубежных ученых, официальная статистика Росстата, ЕМИСС. Для определения степени влияния жилищной инфраструктуры на социально-экономическое развитие регионов Приволжского федерального округа применены абстрактно-логический, индуктивно-дедуктивный, аналитический, статистический, эконометрический методы.

## Результаты

Жилищная инфраструктура регионов ПФО представляет собой сложную и неоднородную систему, отражающую как общероссийские тенденции, так и специфику территориального развития.

Для комплексной оценки жилищной инфраструктуры предлагается системный анализ 12 статистических показателей за 2014–2022 гг., сгруппированных по 4 ключевым аспектам развития (табл. 1).

Данный набор показателей был выбран исходя из доступности релевантности данных. По каждому из показателей производится расчет среднего арифметического значения за выбранный период.

Ввиду неоднородности единиц измерения, все расчетные средние арифметические значения приведены авторами в сопоставимый вид с помощью их нормировки по следующим формулам:

$$\tilde{x}_i = \frac{\bar{x}_i - \bar{x}_{min}}{\bar{x}_{max} - \bar{x}_{min}}; \quad (1^{ii})$$

$$\tilde{x}_i = \frac{\bar{x}_{max} - \bar{x}_i}{\bar{x}_{max} - \bar{x}_{min}}, \quad (2^{iii}),$$

где  $\bar{x}_i$  – средний арифметический показатель по  $i$ -му региону ПФО за 2014–2022 гг.;

$\bar{x}_{min}$  – минимальный средний арифметический показатель за 2014–2022 гг. среди всех регионов ПФО;

<sup>iii</sup> Формула нормировки показателей транспортной инфраструктуры с обратной зависимостью (чем выше показатель, тем ниже уровень транспортной инфраструктуры, верно и обратное).

Таблица 1

## Показатели, характеризующие уровень развития жилищной инфраструктуры

№ п/п	Аспект развития	Статистические показатели	Единица измерения
1	Обеспеченность жильем	Обеспеченность жилой инфраструктурой	м <sup>2</sup> /чел.
2		Общая заселенная площадь, полученная по договорам социального найма на 1000 человек населения	м <sup>2</sup> / 1000 чел.
3		Общая площадь расселенного аварийного жилищного фонда на 1000 человек населения	м <sup>2</sup> / 1000 чел.
4	Качество жилищного фонда	Удельный вес площади жилищного фонда, оборудованной отоплением, в общей площади всего жилищного фонда	%
5		Удельный вес площади жилищного фонда, оборудованной водопроводом, в общей площади всего жилищного фонда	%
6		Удельный вес площади жилищного фонда, оборудованной водоотведением (канализацией), в общей площади всего жилищного фонда	%
7	Доступность жилья	Доступность первичного жилья на душу населения	м <sup>2</sup> /год
8		Доступность вторичного жилья на душу населения	м <sup>2</sup> /год
9		Задолженность населения по ипотечным кредитам на душу населения	руб./чел.
10	Динамика жилищного строительства	Введено в действие общей площади жилых домов на 1000 человек населения	м <sup>2</sup> / 1000 чел.
11		Количество построенных квартир на 1000 человек населения	ед. / 1000 чел.
12		Отношение общей площади незавершенных жилых домов к годовому вводу жилья	%

$\bar{x}_{max}$  – максимальный средний арифметический показатель за 2014–2022 гг. среди всех регионов ПФО.

По результатам расчетов авторами составлена сводная таблица с итоговыми нормированными оценками по каждому региону ПФО (табл. 2). Исходя из суммы баллов сформирован рейтинг регионов по уровню развития жилищной инфраструктуры.

Анализ нормированных показателей позволил выявить значительную территориальную дифференциацию в уровне развития жилищной инфраструктуры регионов Приволжского федерального округа, а также сформировать 3 кластера (см. табл. 3, рисунок).

В первый кластер вошли лидеры рейтинга (Оренбургская область, Самарская область, Республика Татарстан), демонстрирующие высокие значения по большинству показателей: от темпов жилищного строительства до качества жилищного фонда. Наиболее выраженными компонентами в данной группе являются высокое качество жилищного фонда (включая обеспеченность отоплением, водопроводом и канализацией), активные темпы жилищного строительства и доступность жилья.

Вместе с тем, даже в этих субъектах отмечается недостаточный уровень расселения аварийного жилищного фонда и ограниченное развитие механизма социального найма жилья.

Ко второму кластеру относятся регионы с умеренным уровнем развития жилищной среды – Ульяновская область, Пермский край, Пензенская область, Удмуртская Республика, Республика Башкортостан, Республика Марий Эл. В рамках данного кластера отдельные субъекты демонстрируют высокие показатели по обеспеченности жильем и вводу новых площадей, в то время как другие отстают по качеству фонда или доступности жилых единиц. Для данной группы характерны выраженные внутригрупповые различия, отражающие отсутствие единой стратегии пространственного развития.

Регионы третьего кластера (Кировская область, Чувашская Республика, Саратовская область, Нижегородская область, Республика Мордовия) демонстрируют системное отставание по большинству направлений. В подавляющем большинстве случаев фиксируются низкие показатели по обеспеченности ресурсами,

Таблица 2

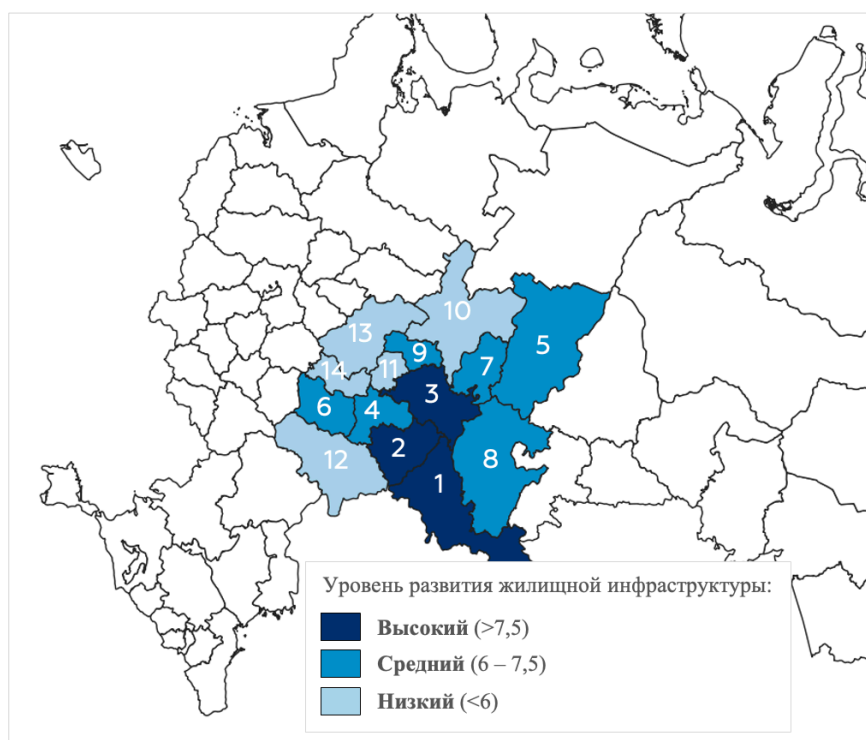
## Рейтинг регионов ПФО по уровню развития жилищной инфраструктуры

Показатели Регионы ПФО	x <sub>1</sub>	x <sub>2</sub>	x <sub>3</sub>	x <sub>4</sub>	x <sub>5</sub>	x <sub>6</sub>	x <sub>7</sub>	x <sub>8</sub>	x <sub>9</sub>	x <sub>10</sub>	x <sub>11</sub>	x <sub>12</sub>	Сумма баллов	Рейтинг по сумме баллов
Оренбургская область	0,587	0,479	0,375	1	0,682	0,675	1	1	0,672	0,349	0,404	0,958	8,181	1
Самарская область	0,521	0,261	0,287	0,947	0,921	0,991	0,958	0,776	0,352	0,482	0,691	0,897	8,084	2
Республика Татарстан	0,484	0	0,023	0,979	1	1	0,509	0,278	0,856	0,752	0,904	0,735	7,522	3
Ульяновская область	0,811	0,318	0	0,632	0,487	0,539	0,650	0,516	0,459	1	1	1	7,410	4
Пермский край	0,201	0,759	1	0,478	0,604	0,508	0,727	0,929	0,707	0,208	0,442	0,568	7,133	5
Пензенская область	1	0,193	0,176	0,826	0,472	0,423	0,340	0,494	0,171	0,719	0,776	0,871	6,460	6
Удмуртская Республика	0	0,462	0,103	0,611	0,751	0,554	0,391	0,451	0,946	0,318	0,692	0,959	6,238	7
Республика Башкортостан	0,394	0,171	0,182	0,791	0,463	0,486	0,257	0,340	0,680	0,689	0,892	0,866	6,210	8
Республика Марий Эл	0,535	0,145	0,631	0,644	0,414	0,351	0,307	0,292	0,270	0,576	0,966	0,901	6,033	9
Кировская область	0,714	1	0,223	0	0,525	0	0,568	0,630	0,531	0,175	0,673	0,640	5,680	10
Чувашская Республика	0,704	0,318	0,296	0,918	0	0,105	0	0	1	0,510	0,964	0,682	5,497	11
Саратовская область	0,847	0,473	0,474	0,895	0,407	0,336	0,395	0,405	0	0,226	0,104	0,625	5,186	12
Нижегородская область	0,655	0,402	0,241	0,740	0,692	0,650	0,287	0,154	0,328	0,113	0,111	0	4,373	13
Республика Мордовия	0,671	0,219	0,479	0,915	0,455	0,301	0,008	0,112	0,183	0	0	0,650	3,994	14

Таблица 3

**Кластеризация регионов по интегральному показателю уровня развития жилищной инфраструктуры**

№ кластера	Уровень развития жилья	Диапазон оценок	Количество вошедших регионов
1	Высокий	>7,5 баллов	3
2	Средний	6–7,5 баллов	6
3	Низкий	<6 баллов	5



**Рис. Уровень развития жилищной инфраструктуры регионов ПФО**

доступности жилья и темпам строительства. Исключения составляют отдельные показатели (например, обеспеченность жильем в Кировской и Саратовской областях или развитие ипотечного кредитования в Чувашской Республике), которые, однако, не компенсируют общую стагнацию жилищной среды.

В целях выявления взаимосвязей между уровнем развития жилищной инфраструктуры и социально-экономическими характеристиками регионов Приволжского федерального округа в исследовании был реализован регрессионный анализ панельных данных. Такой подход позволил учесть как временную, так и пространственную составляющие изучаемых процессов, а также провести более точную оценку влияния отдельных факторов на динамику показателей жилищной среды. Анализ

осуществлялся на основе модели с фиксированными эффектами, что обеспечило контроль неизмеримых индивидуальных особенностей субъектов Федерации.

В качестве зависимой переменной (регрессанта), характеризующей социально-экономическое положение, была выбрана численность рабочей силы, поскольку данный показатель отражает совокупную емкость регионального рынка труда и служит одним из ключевых индикаторов социально-экономической активности населения. Независимыми переменными (регрессорами) выступали вышеупомянутые 12 статистических показателей, характеризующих состояние жилищной среды.

По результатам проведенного анализа была выявлена зависимость численности населения от двух независимых переменных:



♦ обеспеченности жилой инфраструктурой;

♦ общей заселенной площади, полученной по договорам социального найма на 1000 чел. населения.

Уравнение регрессии выглядит следующим образом:

$$Y = 1218,87 - 10,9257x_1 + 1,4684x_2$$

Полученные результаты регрессионного анализа выявили разнонаправленные эффекты влияния жилищных показателей на численность рабочей силы. Отрицательная связь между обеспеченностью жильем и трудовыми ресурсами, вероятно, отражает специфику слабоурбанизированных или демографически убывающих территорий, где высокий уровень обеспеченности сочетается с оттоком экономически активного населения. В то же время положительное влияние объема жилья, предоставленного по договорам социального найма, свидетельствует о значимости инструментов социальной поддержки как фактора стабилизации и увеличения трудового потенциала региона.

### Обсуждение

Итоги проведенного регрессионного анализа демонстрируют определенную неоднозначность выявленных зависимостей. При общем статистически значимом характере модели, влияние отдельных показателей жилищной инфраструктуры на численность рабочей силы оказалось разнонаправленным и не всегда очевидным с точки зрения предполагаемой логики взаимодействия. Такая ситуация может быть обусловлена как спецификой социально-экономического профиля отдельных регионов, так и комплексной природой исследуемых процессов, включающих латентные переменные и пространственно-временные эффекты, не охваченные в рамках текущей модели.

Полученные результаты подчеркивают сложный и комплексный характер взаимодействий между жилищной инфраструктурой и социально-экономическими показателями, что требует дальнейшей более глубокой проработки. В частности, перспективными направлениями исследований представляются изучение влияния жилищной среды на трудовую мобильность и межрегиональную миграцию

населения, а также анализ связи качества городской среды с привлечением и удержанием инновационного и креативного капитала в регионах. Немаловажное значение имеют экологические аспекты жилищного строительства, такие как развитие энергоэффективного и экологически устойчивого жилья, и их влияние на качество жизни и здоровье населения.

Дополнительно, исследовательский интерес представляет изучение взаимосвязей между качеством жилищной среды и предпринимательской активностью, роль цифровизации и внедрения технологий «умного города» в развитие жилищного сектора, а также анализ эффективности финансовых инструментов (ипотека, субсидии, социальный наем) в решении региональных жилищных проблем. Важным методологическим направлением может стать разработка более комплексных подходов к оценке жилищной инфраструктуры, которые включают социально-психологические аспекты и субъективные оценки населения.

Таким образом, дальнейшее развитие данной темы должно быть связано не только с расширением перечня анализируемых факторов и углублением методологических подходов, но и с применением международного опыта, что позволит разработать более точные и адаптивные механизмы жилищной политики, направленные на повышение качества жизни и устойчивое социально-экономическое развитие регионов.

### Заключение

В современной экономической науке жилищная инфраструктура рассматривается как важнейший фактор социально-экономического развития регионов, напрямую влияющий на качество жизни, уровень трудовой мобильности и инвестиционную привлекательность территорий [19–20]. Проведенное исследование позволило установить, что жилищная инфраструктура является значимым фактором, определяющим социально-экономическое развитие регионов Приволжского федерального округа. При этом характер выявленных зависимостей оказался неоднозначным, что подтверждается как результатами кластерного анализа, так и регрессионного моделирования панельных данных. С одной стороны, ре-

гионы-лидеры характеризуются высоким качеством жилой среды и активным развитием строительного сектора, с другой – наблюдаются выраженные территориальные диспропорции и фрагментарность развития во многих субъектах округа.

#### Список источников

1. Анализ системы ЖКХ как основополагающей структуры в строительной отрасли / А.С. Егельская, А.А. Сопнева, Д.С. Овчинников, М.Ю. Беринцев, П.А. Спицын // Экономика и предпринимательство. 2018. № 7 (96). С. 850–856.
2. Суходолов А.П. Жилищно-коммунальное хозяйство Иркутской области: состояние и проблемы // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2010. № 5. С. 46–56.
3. Редько Ю.В. Сфера жилищно-коммунального хозяйства: содержание и структура // Экономика и социум. 2017. № 4 (35). С. 1150–1153.
4. Никитинская Е.В. Понятие жилищно-коммунального хозяйства в контексте российского законодательства // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2018. № 2. С. 162–165.
5. Каратаев Е.М., Меркурьев В.В. Жилищно-коммунальное хозяйство: определение, структура, социальная значимость // Проблемы современной экономики. 2020. № 4 (76). С. 131–133.
6. Лубсанова Н.Б. Роль рынка жилья в аспекте обеспечения устойчивого развития региона // Российский экономический интернет-журнал. 2016. № 4. С. 31.
7. Sternik S.G., Gareev I.F. Forecast and recommendations for the development of the housing as a sector of the Russian economy on the basis of results of 2019 // Russian Journal of Housing Research. 2020. No. 7 (2). Pp. 153–180.
8. Гамидулаева Л.А., Морозов Д.Е. Влияние жилищной инфраструктуры на качество жизни и социально-экономическое развитие регионов Приволжского федерального округа // Качество жизни населения в современной России: социально-экономические и социокультурные аспекты : сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 16 мая 2025 г. Пенза : Пензенский государственный университет, 2025.
9. Овсянникова Т.Ю., Рабцевич О.В., Югова И.В. Оценка мультипликативного влияния жилищных инвестиций на динамику городского развития // Жилищные стратегии. 2017. Т. 4, № 3. С. 175–192.
10. Ксенофонтова О.Д. Анализ факторов влияния на доступность жилья в регионах // Russian Journal of Housing Research. 2025. № 12 (2).
11. Новиков В.И., Каллаур Г.Ю. Роль жилищной обеспеченности в повышении уровня жизни населения // Прогрессивная экономика. 2024. № 12. С. 73–85.
12. Torab E.S. A law or just a hypothesis? A critical review of supply and demand effect on the affordable residential markets in developing countries // Alexandria Engineering Journal. 2018. No. 57 (4). Pp. 4081–4090.
13. Самарская Н.А. Доступность жилья как показатель качества жизни населения современной России // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации. 2023. № 2. С. 185–192.
14. Ortiz S.E., Johannes B.L. Building the case for housing policy: Understanding public beliefs about housing affordability as a key social determinant of health // SSM – Population Health. 2018. No. 6. Pp. 63–71.
15. Захаржевская А.Ю. Государственное регулирование жилищной политики в КНР на примере Чунцина // Инновационная экономика. 2019. № 3 (20). С. 22–33.
16. Lim Kean Fan. Spatial egalitarianism as a social 'counter-movement': on socio-economic reforms in Chongqing // Economy and Society. 2014. Vol. 43, Issue 3. Pp. 455–493.
17. Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года. URL: <http://static.government.ru/media/files/AdmXczBBUGfGNM8tz16r7RkQcsgP3LAm.pdf> (дата обращения: 30.05.2025).
18. Взаимосвязь изменений на рынке жилищного строительства и депопуляции населения в сельских районах / С.Г. Стерник, И.Ф. Гареев, А.З. Хурамшина, И.В. Пилипенко // Жилищные стратегии. 2025. Т. 12, № 2. С. 221–246. doi:10.18334/zhs.12.2.122885.
19. Гамидулаева Л.А., Морозов Д.Е. Инфраструктурный потенциал как фактор устойчивого развития городских агломераций // Региональная экономика: теория и практика. 2025. Т. 23, № 4. С. 81–96. doi:10.24891/re.23.4.81.

20. Гамидуллаева Л.А., Морозов Д.Е. Факторы устойчивого развития городских агломераций: роль инфраструктурного потенциала // Экономический анализ: теория и практика. 2024. Т. 23, № 6 (549). С. 1000–1018. doi:10.24891/ea.23.6.1000.

### References

1. Analysis of the housing and communal services system as a fundamental structure in the construction industry / A.S. Egelskaya, A.A. Sopneva, D.S. Ovchinnikov, M.Y. Berintsev, P.A. Spitsyn // Economics and entrepreneurship. 2018. No. 7 (96). Pp. 850–856.
2. Sukhodolov A.P. Housing and communal services of the Irkutsk region: status and problems // Proceedings of the Irkutsk State Academy of Economics. 2010. No. 5. Pp. 46–56.
3. Redko Yu.V. Housing and communal services: content and structure // Economics and society. 2017. No. 4 (35). Pp. 1150–1153.
4. Nikitinskaya E.V. The concept of housing and communal services in the context of Russian legislation // Bulletin of the Nizhny Novgorod Lobachevsky University. 2018. No. 2. Pp. 162–165.
5. Karataev E.M., Merkuryev V.V. Housing and communal services: definition, structure, social significance // Problems of modern economics. 2020. No. 4 (76). Pp. 131–133.
6. Lubsanova N.B. The role of the housing market in the aspect of ensuring the sustainable development of the region // Russian Economic Online Magazine. 2016. No. 4. P. 31.
7. Sternik S.G., Gareev I.F. Forecast and recommendations for the development of the housing as a sector of the Russian economy on the basis of results of 2019 // Russian Journal of Housing Research. 2020. No. 7 (2). Pp. 153–180.
8. Gamidullayeva L.A., Morozov D.E. The influence of housing infrastructure on the quality of life and socio-economic development of the regions of the Volga Federal District // Quality of life of the population in modern Russia: socio-economic and socio-cultural aspects : collection of articles on the materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference, Penza, May 16, 2025 Penza : Penza State University, 2025.
9. Ovsyannikova T.Yu., Rabtsevich O.V., Yugova I.V. Assessment of the multiplicative impact of housing investments on the dynamics of urban development // Housing strategies. 2017. Vol. 4, No. 3. Pp. 175–192.
10. Ksenofontova O.D. Analysis of factors influencing housing affordability in the regions // Russian Journal of Housing Research. 2025. No. 12 (2).
11. Novikov V.I., Kallaur G.Yu. The role of housing security in improving the standard of living of the population // Progressive Economics. 2024. No. 12. Pp. 73–85.
12. Torab E.S. A law or just a hypothesis? A critical review of supply and demand effect on the affordable residential markets in developing countries // Alexandria Engineering Journal. 2018. No. 57 (4). Pp. 4081–4090.
13. Samarskaya N.A. Housing affordability as an indicator of the quality of life of the population of modern Russia // Modern economy: current issues, achievements and innovations. 2023. No. 2. Pp. 185–192.
14. Ortiz S.E., Johannes B.L. Building the case for housing policy: Understanding public beliefs about housing affordability as a key social determinant of health // SSM – Population Health. 2018. No. 6. Pp. 63–71.
15. Zakharzhevskaya A.Y. State regulation of housing policy in China on the example of Chongqing // Innovative Economics. 2019. No. 3 (20). Pp. 22–33.
16. Lim Kean Fan. Spatial egalitarianism as a social 'counter-movement': on socio-economic reforms in Chongqing // Economy and Society. 2014. Vol. 43, Issue 3. Pp. 455–493.
17. 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. URL: <http://static.government.ru/media/files/AdmXczBBUGfGNM8tz16r7RkQcsgP3LAm.pdf> (date of access: 30.05.2025).
18. Interrelation of changes in the housing construction market and population depopulation in rural areas / S.G. Sternik, I.F. Gareev, A.Z. Khuramshina, I.V. Pilipenko // Housing strategies. 2025. Vol. 12, No. 2. Pp. 221–246. doi:10.18334/zhs.12.2.122885.
19. Gamidullayeva L.A., Morozov D.E. Infrastructural potential as a factor of sustainable development of urban agglomerations // Regional economics: theory and practice. 2025. Vol. 23, No. 4. Pp. 81–96. doi:10.24891/re.23.4.81.
20. Gamidullayeva L.A., Morozov D.E. Factors of sustainable development of urban agglomerations: the role of infrastructural potential // Economic analysis: theory and practice. 2024. Vol. 23, No. 6 (549). Pp. 1000–1018. doi:10.24891/ea.23.6.1000.

***Информация об авторах***

Л.А. Гамидулаева – доктор экономических наук, доцент, зав. кафедрой «Менеджмент и государственное управление» Пензенского государственного университета;

Д.Е. Морозов – аспирант Пензенского государственного университета.

***Information about the authors***

L.A. Gamidullaeva – Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management and Public Administration of the Penza State University;

D.E. Morozov – postgraduate student at Penza State University.

Статья поступила в редакцию 02.06.2025; одобрена после рецензирования 30.06.2025; принята к публикации 10.09.2025.

The article was submitted 02.06.2025; approved after reviewing 30.06.2025; accepted for publication 10.09.2025.

Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 10 (252). С. 60–68.  
Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 10 (252). Pp. 60–68.

Научная статья  
УДК 338.45:004.42

## Моделирование принципов устойчивого развития предприятий металлургического комплекса на основе теории нечетких когнитивных карт

Леонид Дмитриевич Савенков

Тольяттинский государственный университет, Тольятти, Россия, leonidsavenkov89@yandex.ru

**Аннотация.** В статье представлена методология оценки стратегического потенциала предприятий металлургического комплекса в контексте устойчивого развития на основе теории нечетких когнитивных карт. Предложенный подход позволяет моделировать взаимосвязи между ключевыми принципами устойчивого развития: экологической ответственностью, инновациями и технологическим обновлением, социальной ответственностью. Проведено сценарное моделирование при различных начальных условиях, имитирующих умеренное развитие, инновационный акцент и экологический кризис. Результаты исследования демонстрируют высокую степень самоорганизации и взаимного усиления принципов устойчивого развития независимо от начальных условий, что свидетельствует о системной устойчивости данных компонентов в структуре стратегического потенциала. Предложенный инструментарий позволяет металлургическим предприятиям формировать эффективные стратегии развития в условиях возрастающих экологических вызовов и структурных изменений отрасли.

**Ключевые слова:** стратегический потенциал, устойчивое развитие, металлургический комплекс, нечеткие когнитивные карты, экологическая ответственность, социальная ответственность, инновации, сценарное моделирование, стратегическое планирование, ESG-стандарты

### **Основные положения:**

- ♦ применение нечетких когнитивных карт позволяет эффективно моделировать взаимосвязи между экологической ответственностью, инновациями, технологическим обновлением и социальной ответственностью металлургических предприятий;
- ♦ три сценария (умеренное развитие, инновационный акцент, экологический кризис) показали высокую степень самоорганизации и взаимного усиления принципов устойчивого развития;
- ♦ все принципы устойчивого развития (экологическая и социальная ответственность, инновации) демонстрируют сильные положительные обратные связи и самоактивацию, независимо от начальных условий;
- ♦ методология, основанная на когнитивных картах, помогает металлургическим предприятиям формировать эффективные стратегии в условиях экологических и структурных вызовов.

**Для цитирования:** Савенков Л.Д. Моделирование принципов устойчивого развития предприятий металлургического комплекса на основе теории нечетких когнитивных карт // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 10 (252). С. 60–68.

## Modeling the principles of sustainable development of metallurgical enterprises based on the theory of fuzzy cognitive maps

Leonid D. Savenkov

Togliatti State University, Togliatti, Russia, leonidsavenkov89@yandex.ru

**Abstract.** The article presents a methodology for assessing the strategic potential of metallurgical enterprises in the context of sustainable development based on the theory of fuzzy cognitive maps. The proposed approach allows to model the interrelationships between the key principles of sustainable development: environmental responsibility, innovation and technological upgrade, and social responsibility. The scenario modeling was carried out under various initial conditions, simulating moderate development, an innovative focus and an environmental crisis. The findings of the study demonstrate a high degree of self-organization and mutual reinforcement of the principles of sustainable development, regardless of the initial conditions, which indicates systemic stability of these components in the structure of strategic potential. The proposed techniques allow metallurgical enterprises to form effective development strategies under conditions of increasing environmental challenges and structural changes in the industry.

**Keywords:** strategic potential, sustainable development, metallurgical complex, fuzzy cognitive maps, environmental responsibility, social responsibility, innovation, scenario modeling, strategic planning, ESG standards

### Highlights:

- ♦ the use of fuzzy cognitive maps allows for effective modeling of the relationships between environmental responsibility, innovation, technological upgrade and social responsibility of metallurgical enterprises;
- ♦ three scenarios (moderate development, innovative emphasis, environmental crisis) showed a high degree of self-organization and mutual reinforcement of the principles of sustainable development;
- ♦ all the principles of sustainable development (environmental and social responsibility, innovation) demonstrate strong positive feedback and self-activation, regardless of the initial conditions;
- ♦ the methodology based on cognitive maps helps metallurgical enterprises shape effective strategies under conditions of environmental and structural challenges.

**For citation:** Savenkov L.D. Modeling the principles of sustainable development of metallurgical enterprises based on the theory of fuzzy cognitive maps // Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 10 (252). Pp. 60–68. (In Russ.).

### Введение

В. Okoli и U. Onwubuya изучали степень использования принципов стратегического планирования всеобщего управления качеством малыми и средними предприятиями для повышения эффективности работы в штате Анамбра [1].

Н. Pavlenchuk в своем исследовании пришел к выводу, что существующий рыночный механизм не способен обеспечить конкурентную среду из-за того, что производство продукции осуществляется не на рынке, а хозяйствующими субъектами [2].

Н. Fisher описывает подход к внедрению стратегического планирования на предприя-

тия целью созданию ценности для ключевых заинтересованных сторон предприятия [3].

Исследования М. Lisiński и М. Šaruckij подтвердили, что лишь небольшое количество компаний по разным причинам используют методы стратегического планирования на практике [4].

Принципы оценки стратегического потенциала предприятий включают ресурсный подход, результаториентированный подход и стратегический подход. Эти принципы сосредоточены на оценке упорядоченного набора ресурсов и резервов, эффективности использования ресурсов и системе факторов и условий, необходимых для стратегической деятельности [5].

В настоящее время устойчивое развитие – это не просто желание, а необходимость. Эта типология развития и роста, сквозная для всех дисциплин и областей, связанных с менеджментом и территориальным управлением, основана на процессе стратегического планирования, поэтому важным становится вопрос планирования и управления долгосрочным устойчивым развитием [6].

Глобальные изменения в сфере технологий и средств производства, от которых зависит эффективность деятельности компаний, меняют требования к необходимым ресурсам (трудовых и интеллектуальных ценностей и т.п.) систем (образования, науки и т.п.), а также к различным объектам социальной и инженерной инфраструктуры [7].

Принципы, описанные в Федеральном законе от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», представляют собой основополагающие принципы, на которых строится система стратегического планирования на макроуровне, однако данные принципы могут быть применены и для микроуровня – то есть в компаниях.

Для предприятий металлургического комплекса России устойчивость является важнейшим аспектом стратегического потенциала. Поэтому, кроме основных принципов, для оценки стратегического потенциала компании, по мнению автора, необходимо руководствоваться следующими принципами.

**Принцип устойчивого развития.** Стратегическое планирование должно включать долгосрочные цели, направленные на сокращение негативного воздействия на окружающую среду (внедрение технологий снижения выбросов), а также на улучшение социального климата в регионах присутствия.

**Принцип экологической ответственности.** В рамках устойчивого развития металлургические предприятия должны активно внедрять экологически чистые технологии, минимизировать использование ресурсов и улучшать переработку отходов.

**Принцип инноваций и технологического обновления.** Устойчивое развитие требует постоянных инвестиций в инновации и новые технологии, что важно для повышения конку-

рентоспособности и снижения экологической нагрузки. Стратегические планы должны включать разработку и внедрение современных и энергоэффективных технологий, которые будут соответствовать требованиям к устойчивому развитию.

**Принцип социальной ответственности.** Помимо экологических аспектов, предприятия должны учитывать социальные факторы устойчивости, такие как соблюдение трудовых прав, создание безопасных условий труда, а также вклад в развитие социальных программ и инфраструктуры. Это также способствует улучшению корпоративной репутации и укреплению доверия со стороны общества.

Современная металлургическая промышленность переживает эпоху структурных изменений, связанных с необходимостью перехода к более устойчивым и экологичным производственным моделям. Усиление международных экологических требований, распространение стандартов ESG (экологическое, социальное и корпоративное управление), внедрение трансграничных углеродных налогов и активизация государственной климатической политики требуют от металлургических компаний пересмотра своих стратегий.

### Методы

В этих условиях ключевым становится вопрос оценки развития стратегического потенциала предприятий отрасли с учетом факторов устойчивого развития. Однако традиционные методы стратегического анализа нередко оказываются недостаточными для моделирования сложных, взаимосвязанных и неопределенных процессов, характеризующих современную производственную систему.

В качестве альтернативного подхода в работе предложено использование метода нечетких когнитивных карт — гибкого инструмента, способного интегрировать качественные экспертные оценки и количественное моделирование. Этот подход позволяет формализовать взаимосвязи между ключевыми стратегическими факторами и проследить, как изменения в одном из них (например, в области декарбонизации) влияют на остальные.

Целью настоящего исследования является построение когнитивной модели стратегиче-

ского потенциала металлургических предприятий, реализация сценарного анализа на ее основе, а также формулирование практических рекомендаций для устойчивого развития отрасли в условиях экологических вызовов.

Матрица весов отражает интенсивность взаимосвязей между концептами, основанных на экспертных оценках и логике системной устойчивости. На этой базе было реализовано три альтернативных сценария, имитирующих различные условия развития металлургических предприятий:

♦ Сценарий 1: Умеренный импульс

Этот сценарий моделирует стабильную стратегическую среду, где предприятие придерживается целостного подхода, но не сталкивается с экстремальными вызовами («базовая траектория развития»).

♦ Сценарий 2: Акцент на инновации

Полностью соответствует приоритетам развития отрасли: технологическое обновление, цифровизация, переход к экологически чистым производствам.

Важен для оценки потенциала в условиях трансформации и импортозамещения.

♦ Сценарий 3: Экологический кризис

Ключевой сценарий с учетом реальных вызовов: углеродного регулирования, экологических стандартов, санкционного давления на поставки технологий и сырья.

Каждый сценарий реализован как начальная активация определенных концептов в матрице состояния, после чего модель итеративно рассчитывает распространение изменений по системе на протяжении 10 шагов. Матрица весов взаимовлияния концептов, разработанная на основе синтеза экспертных оценок и анализа отчетов по устойчивому развитию предприятий металлургической промышленности России, позволила выявить определенные закономерности в динамике принципов стратегического потенциала при различных сценариях развития. Активация концептов рассчитывалась по итерационной модели  $A(t+1)=f(A(t)*W)$ , где  $W$  — матрица весов, основанная на экспертных оценках в программном комплексе Wolfram Mathematica.

## Результаты

Принцип «Устойчивое развитие» отражает способность организации к долгосрочному сбалансированному росту с учетом экономических, социальных и экологических аспектов деятельности.

Результаты численного моделирования (рис. 1) демонстрируют выраженную тенденцию к быстрой активации принципа устойчивого развития с последующей стабилизацией на уровнях, близких к максимальным (0.998). Примечательно, что по всем трем сценариям

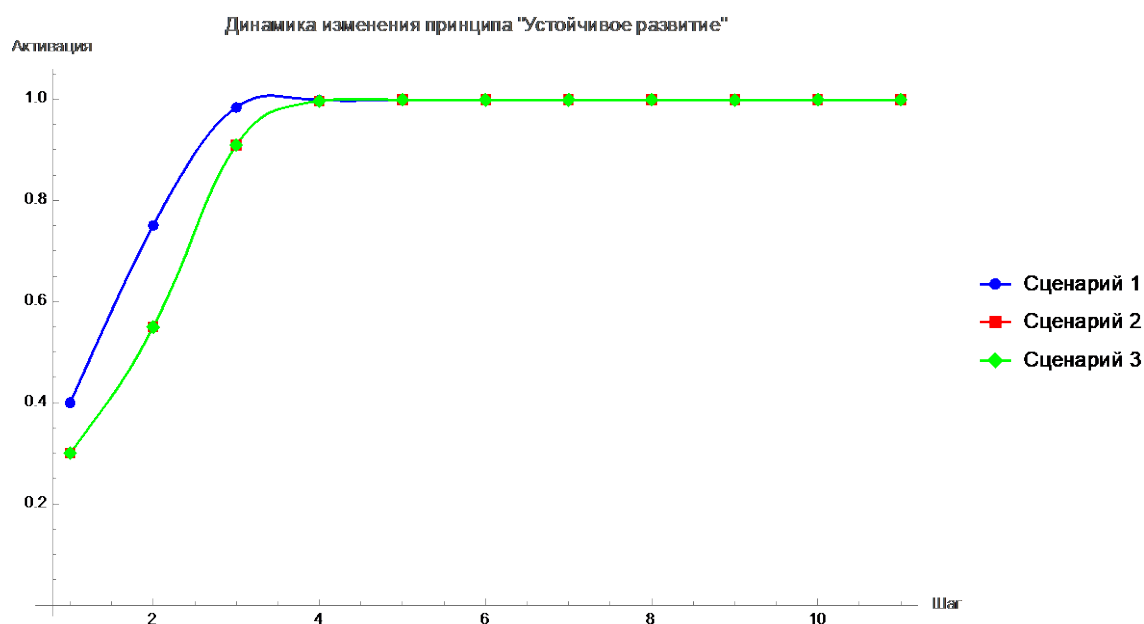


Рис. 1. Результаты численного моделирования динамики изменения принципа «Устойчивое развитие»



наблюдается схожая S-образная кривая роста, различающаяся лишь скоростью достижения зоны насыщения.

В сценарии 1 (синяя линия) с начальной активацией 0.4 наблюдается наиболее интенсивная динамика роста, достигающая значения 0.983 уже на втором шаге и стабилизирующаяся около 0.998 к третьему шагу. Сценарии 2 и 3 (зеленые линии), имеющие более низкую начальную активацию (0.3), показывают несколько замедленную, но также устойчивую тенденцию роста, достигая аналогичных показателей к 3–4 шагу моделирования.

Характерной особенностью динамики всех сценариев является стремительный переход от начальных значений к практически максимальным в течение первых 2–3 шагов, что свидетельствует о наличии в системе мощных положительных обратных связей, способствующих самоусилению данного принципа. После достижения зоны насыщения (значения выше 0.99) все сценарии демонстрируют высокую степень стабильности с минимальными флуктуациями на уровне тысячных долей.

Анализ числовых данных показывает, что к 10-му шагу значения активации составляют 0.9984719641634808 для сценария 1 и 0.9984689293116865 для сценариев 2 и 3, что говорит о практически идентичном конеч-

ном состоянии системы независимо от начальных условий.

Таким образом, принцип устойчивого развития можно охарактеризовать как высокоустойчивый и самоорганизующийся элемент стратегического потенциала, обладающий значительной «притягательной силой» даже при относительно низких начальных значениях активации. Это позволяет рассматривать устойчивое развитие как один из фундаментальных факторов при формировании долгосрочных стратегий предприятий в условиях сложной и динамичной внешней среды.

Результаты численного моделирования принципа «Экологическая ответственность» (рис. 2) продемонстрировали высокую степень конвергенции всех сценариев, несмотря на значительную разницу в начальных условиях. Особенно примечателен сценарий 3, стартующий с высокого начального значения активации (0.85), что может отражать исходно благоприятные условия для развития данного принципа.

В сценарии 1, при умеренной начальной активации (0.4), наблюдается существенный рост значения уже на первом шаге моделирования до 0.75, с последующим резким увеличением до 0.986 на втором шаге. Сценарий 2, начинающийся с более низкой активации

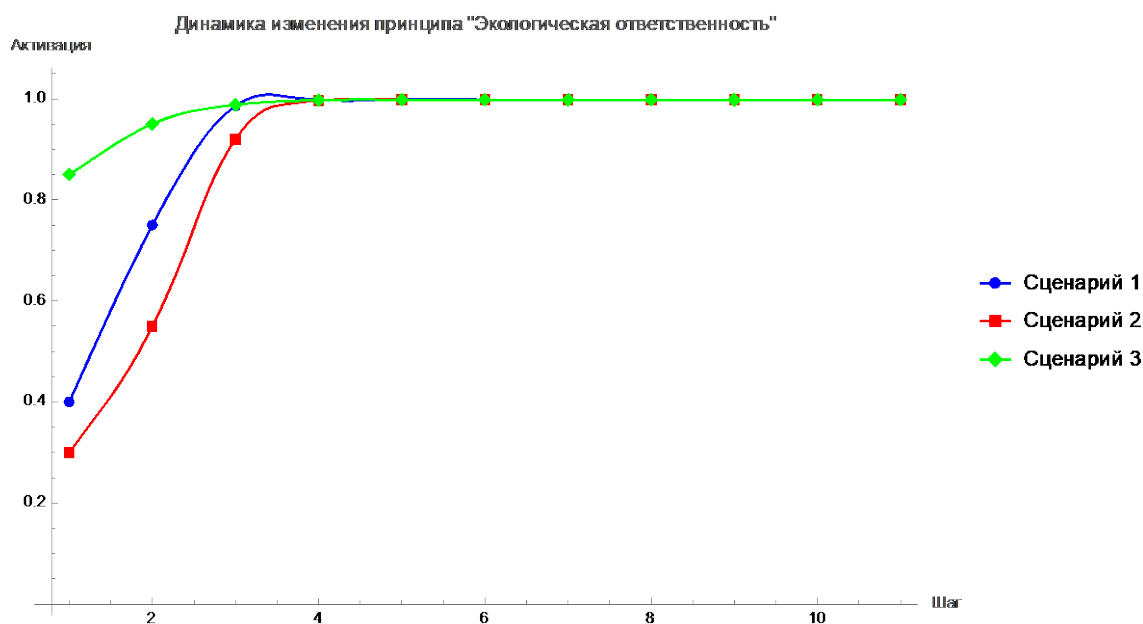


Рис. 2. Результаты численного моделирования динамики изменения принципа «Экологическая ответственность»

(0.3), демонстрирует аналогичную тенденцию, но с несколько замедленной динамикой на начальных этапах, достигая значения 0.921 ко второму шагу.

Характерной особенностью всех сценариев является быстрая стабилизация значений к третьему-четвертому шагу на уровне около 0.998, что указывает на наличие в системе сильных положительных обратных связей, способствующих устойчивой активации данного принципа независимо от начальных условий. Дальнейшая динамика характеризуется минимальными изменениями, что свидетельствует о достижении системой устойчивого состояния.

Примечательно, что к десятому шагу все сценарии демонстрируют практически идентичные значения (около 0.9984781 для сценария 1 и 0.9984781 для сценариев 2 и 3), что подтверждает робастность и универсальность рассматриваемого принципа в контексте моделируемой системы.

Таким образом, изучаемый принцип характеризуется высокой способностью к самоактивации и устойчивостью, что позволяет рассматривать его как ключевой элемент при формировании стратегического потенциала организации. Такая динамика свидетельствует о его фундаментальной роли в системе страте-

гических ориентиров и способности быстро интегрироваться в общую структуру стратегии независимо от исходных условий.

В рамках реализации когнитивной модели стратегического потенциала на базе нечетких когнитивных карт (Fuzzy Cognitive Maps, FCM) была исследована динамика активации принципа «Инновации и технологическое обновление» при различных сценарных условиях. Данный принцип отражает способность организации к внедрению новых технологий и инновационных решений в производственную и управленческую деятельность.

Результаты численного моделирования (рис. 3) демонстрируют высокую динамику роста и быструю стабилизацию показателя активации принципа во всех трех сценариях, несмотря на различные начальные условия. Характерной особенностью является достижение предельно высоких значений активации (около 0.998) уже к 4–5 шагу моделирования, что говорит о критической важности инновационной составляющей в формировании стратегического потенциала.

Сценарий 2 (красная линия), стартующий с наиболее высокой начальной активацией (0.8), показывает наиболее плавную траекторию роста и достигает стабилизации раньше других сценариев. Это свидетельствует о том,



Рис. 3. Результаты численного моделирования динамики изменения принципа «Инновации и технологическое обновление»

что даже при изначально высоком уровне инновационной активности система продолжает самоусиливаться до определенного предельного уровня.

Сценарии 1 (синяя линия) и 3 (зеленая линия), начинающиеся с более низких значений активации (0.4 и 0.3 соответственно), демонстрируют более интенсивную динамику роста, что указывает на наличие в системе мощных положительных обратных связей, способствующих ускоренному развитию инновационного потенциала даже при неблагоприятных начальных условиях.

Особенно показательным является сценарий 3, где начальная активация составляет лишь 0.3, но уже к третьему шагу достигает значения 0.994, а к пятому шагу практически выравнивается с остальными сценариями. Это может свидетельствовать о наличии в системе «эффекта прорыва», когда даже при минимальных инновационных импульсах система способна быстро активизировать весь имеющийся инновационный потенциал.

Таким образом, принцип «Инновации и технологическое обновление» можно характеризовать как высокодинамичный, самоусиливающийся элемент стратегического потенциала, обладающий значительной устойчивостью и способностью к быстрой адаптации незави-

симо от начальных условий. Данный принцип может рассматриваться как один из ключевых драйверов развития предприятия в современных условиях трансформационной экономики, обеспечивающий конкурентное преимущество и устойчивость в долгосрочной перспективе.

В рамках исследования когнитивной модели стратегического потенциала на основе нечетких когнитивных карт была проанализирована динамика активации принципа «Социальная ответственность» при различных сценарных условиях. Данный принцип отражает интеграцию этических, социальных и экологических аспектов в стратегическую деятельность организации.

Результаты численного моделирования (рис. 4) демонстрируют высокую степень конвергенции всех сценариев к максимальным значениям активации, что указывает на устойчивость и значимость данного принципа в общей структуре стратегического потенциала. При этом наблюдаются существенные различия в траекториях роста для разных сценариев на начальных этапах моделирования.

Сценарий 2 (красная линия) характеризуется наиболее интенсивным ростом, достигая значения 0.99 уже ко второму шагу при начальной активации 0.3. Это может свиде-

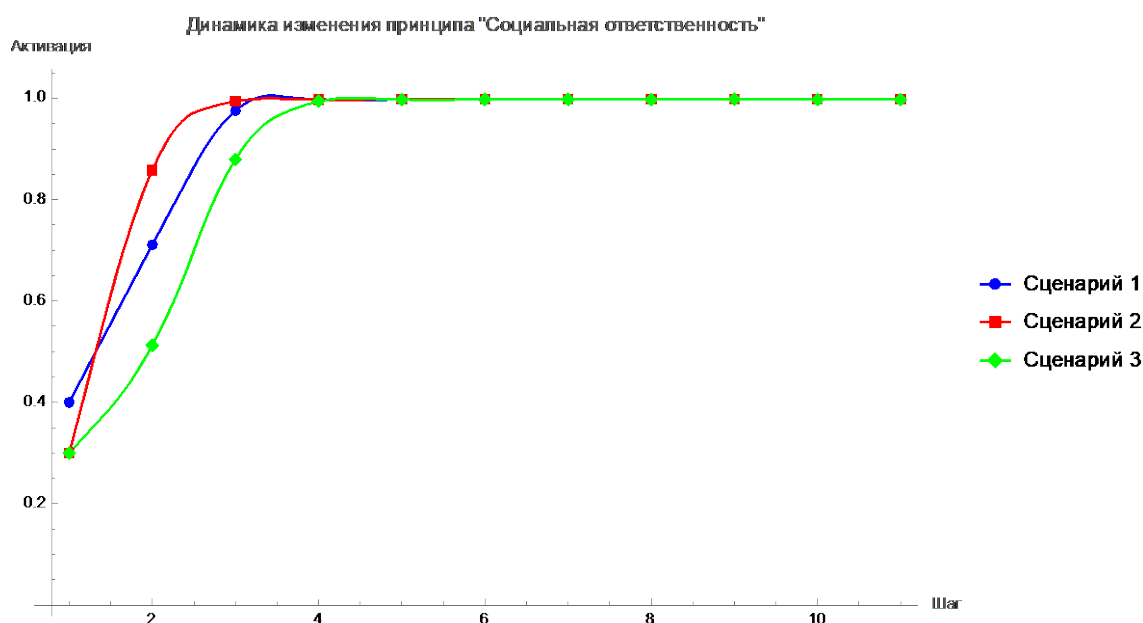


Рис. 4. Результаты численного моделирования динамики изменения принципа «Социальная ответственность»

тельствовать о наличии сильных катализирующих факторов в данном сценарии, способствующих быстрому распространению принципов социальной ответственности в системе стратегического управления.

Сценарий 1 (синяя линия), стартующий с более высокой начальной активации (0.4), демонстрирует умеренно интенсивный рост, достигая значений около 0.98 к третьему шагу. Сценарий 3 (зеленая линия), при идентичной со вторым сценарием начальной активации (0.3), показывает более плавную динамику роста, что может отражать наличие определенных ограничивающих факторов в данной конфигурации системы.

Особенно важно отметить, что к четвертому шагу моделирования все три сценария практически полностью конвергируют, достигая значений около 0.997, и далее демонстрируют высочайшую степень устойчивости. Такая динамика может интерпретироваться как проявление системной закономерности, при которой принцип социальной ответственности, будучи однажды интегрированным в стратегическую систему, становится ее неотъемлемым и самоподдерживающимся элементом.

Таким образом, принцип социальной ответственности может рассматриваться как эмерджентное свойство стратегического потенциала, обладающее высокой степенью устойчивости независимо от начальных условий и способное к интенсивному распространению в системе стратегического управления. Это делает социальную ответственность одним из ключевых факторов формирования устойчивых и адаптивных стратегий в современных условиях.

### Обсуждение

Результаты моделирования демонстрируют высокую степень конвергенции всех принципов устойчивого развития (устойчивое развитие, экологическая ответственность, инновации и технологическое обновление, социальная ответственность) к максимальным значениям активации (около 0,998) независимо от начальных условий, что свидетельствует о системной устойчивости и взаимоусиливающим характере этих принципов.

Все исследуемые принципы характеризуются наличием мощных положительных обратных связей, способствующих их самоактивации даже при относительно низких начальных значениях. Особенно показательна динамика принципа «Инновации и технологическое обновление», который демонстрирует «эффект прорыва» даже при минимальных инновационных импульсах.

Сравнительный анализ трех сценариев (умеренного, инновационного и кризисного) показал, что наиболее интенсивная динамика роста наблюдается в сценарии с акцентом на инновации, что подтверждает ключевую роль технологического обновления как драйвера устойчивого развития металлургических предприятий.

Принципы экологической и социальной ответственности демонстрируют высокую степень интеграции в общую структуру стратегического потенциала, становясь его неотъемлемыми и самоподдерживающимися элементами. Это подтверждает гипотезу о том, что в современных условиях эти принципы переходят из категории «желательных» в категорию «необходимых» для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности металлургических предприятий.

### Заключение

Применение метода нечетких когнитивных карт позволило преодолеть ограничения традиционных методов стратегического анализа и создать динамическую модель, способную учитывать сложные взаимосвязи между различными аспектами устойчивого развития в условиях высокой неопределенности внешней среды.

Полученные результаты имеют практическую значимость для формирования стратегий устойчивого развития металлургических предприятий в условиях структурной трансформации отрасли, усиления экологических требований и необходимости технологической модернизации. Предложенная методология может быть адаптирована для применения в других отраслях промышленности, сталкивающихся с аналогичными вызовами устойчивого развития.

### Список источников

1. Okoli B.E., Onwubuya U.N. Extent of Utilization of Strategic Planning Principles by Small and Medium Scale Enterprises for Improved Performance in Nigeria // International Journal of Education and Evaluation. 2022. Vol. 8, No. 6. Pp. 25–32. doi:10.56201/ijee.v8.no6.2022.pg25.32.
2. Research of competitiveness of the enterprise on the principles of strategic planning / N. Pavlenchuk, F. Horbonos, A. Pavlenchuk, R. Skrynkovskyy // Technology Audit and Production Reserves. 2018. Vol. 5, No. 4 (43). Pp. 9–14. doi:10.15587/2312-8372.2018.146091.
3. Fisher N.I. Stakeholder Value as an Organizing Principle for Strategic Planning // Journal of Creating Value. 2018. Vol. 4, No. 1. Pp. 168–177. doi:10.1177/2394964318771251.
4. Lisiński M., Šaruckij M. Principles of the application of strategic planning methods // Journal of Business Economics and Management. 2006. Vol. 7, No. 2. Pp. 37–43. doi:10.1080/16111699.2006.9636122.
5. Жулина Е.Г. Стратегический потенциал региона и его инновационность // Бизнес и стратегии. 2018. № 1. С. 16–22.
6. Principles of strategic planning and rural tourism management in outermost territories: The case study of the azores archipelago / R.A. Castanho, G. Couto, P. Pimentel, C. Carvalho, Á. Sousa // RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao. 2020. No. E36. Pp. 30–41.
7. Shpachuk V.V., Kuleba O.V. Principles and features of strategic planning at the municipal level // Scientific Notes of Taurida V.I. Vernadsky University. Series "Public Administration". 2022. No. 1. Pp. 104–110. doi:10.32838/tnu-2663-6468/2022.1/18.

### References

1. Okoli B.E., Onwubuya U.N. Extent of Utilization of Strategic Planning Principles by Small and Medium Scale Enterprises for Improved Performance in Nigeria // International Journal of Education and Evaluation. 2022. Vol. 8, No. 6. Pp. 25–32. doi:10.56201/ijee.v8.no6.2022.pg25.32.
2. Research of competitiveness of the enterprise on the principles of strategic planning / N. Pavlenchuk, F. Horbonos, A. Pavlenchuk, R. Skrynkovskyy // Technology Audit and Production Reserves. 2018. Vol. 5, No. 4 (43). Pp. 9–14. doi:10.15587/2312-8372.2018.146091.
3. Fisher N.I. Stakeholder Value as an Organizing Principle for Strategic Planning // Journal of Creating Value. 2018. Vol. 4, No. 1. Pp. 168–177. doi:10.1177/2394964318771251.
4. Lisiński M., Šaruckij M. Principles of the application of strategic planning methods // Journal of Business Economics and Management. 2006. Vol. 7, No. 2. Pp. 37–43. doi:10.1080/16111699.2006.9636122.
5. Zhulina E.G. The strategic potential of the region and its innovation // Business and strategies. 2018. No. 1. Pp. 16–22.
6. Principles of strategic planning and rural tourism management in outermost territories: The case study of the azores archipelago / R.A. Castanho, G. Couto, P. Pimentel, C. Carvalho, Á. Sousa // RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao. 2020. No. E36. Pp. 30–41.
7. Shpachuk V.V., Kuleba O.V. Principles and features of strategic planning at the municipal level // Scientific Notes of Taurida V.I. Vernadsky University. Series "Public Administration". 2022. No. 1. Pp. 104–110. doi:10.32838/tnu-2663-6468/2022.1/18.

### Информация об авторе

Л.Д. Савенков – кандидат экономических наук, доцент Института финансов, экономики и управления Тольяттинского государственного университета.

### Information about the author

L.D. Savenkov – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Institute of Finance, Economics and Management of the Togliatti State University.

Статья поступила в редакцию 10.05.2025; одобрена после рецензирования 22.07.2025; принята к публикации 10.09.2025.

The article was submitted 10.05.2025; approved after reviewing 22.07.2025; accepted for publication 10.09.2025.

Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 10 (252). С. 69–78.  
Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 10 (252). Pp. 69–78.

Научная статья  
УДК 504.03

## Подходы к минимизации экологических рисков при реализации крупных инфраструктурных проектов в Российской Федерации

Ольга Юрьевна Смыслова<sup>1</sup>, Елена Владимировна Трутенко<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

<sup>1</sup> savenkova-olga@mail.ru

<sup>2</sup> evtrutenko@yandex.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются современные подходы к минимизации экологических рисков, возникающих при реализации крупных инфраструктурных проектов в Российской Федерации. Актуальность исследования обусловлена возрастающим антропогенным воздействием на окружающую среду, ужесточением экологических норм и необходимостью соблюдения принципов устойчивого развития. Авторы анализируют ключевые методы управления экологическими рисками, включая стратегии ESG, применение наилучших доступных технологий (НДТ), оценку жизненного цикла проекта (LCA) и интеграцию природоохранных мер на всех этапах проектирования и строительства. Особое внимание уделяется проблемам нормативно-правового регулирования, в частности отсутствию четкого определения и классификации экологических рисков в российском законодательстве, что затрудняет системное управление ими. Исследуются адаптированные международные практики, такие как система IRIIS, которая сочетает глобальные стандарты устойчивого развития с национальной спецификой. Рассматриваются технологические инновации, включая цифровизацию экологического контроля и внедрение решений с отрицательными выбросами (DAC, BECCS). Перспективы развития связываются с дальнейшей интеграцией зеленых технологий, совершенствованием методов оценки жизненного цикла и укреплением международного сотрудничества в условиях новых геополитических реалий. Результаты исследования могут быть использованы для разработки эффективных механизмов снижения негативного воздействия инфраструктурных проектов на окружающую среду.

**Ключевые слова:** экологические риски, инфраструктурные проекты, минимизация воздействия, устойчивое развитие, ESG, зеленые технологии, оценка жизненного цикла, экологическое законодательство

### **Основные положения:**

- ♦ российское законодательство не содержит четкого определения и классификации экологических рисков, регулирование преимущественно ограничивается компенсационными платежами;
- ♦ адаптация международных практик к российским условиям сочетает принципы устойчивого развития с национальной спецификой, что способствует снижению экологического ущерба при реализации инфраструктурных проектов;
- ♦ перспективные направления развития управления экологическими рисками связаны с внедрением цифровых технологий, а также инновационных решений;
- ♦ успешные инфраструктурные проекты достигают баланса между экономической эффективностью и экологической устойчивостью за счет интеграции природоохранных мер на всех этапах жизненного цикла проекта.

**Благодарности:** статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситета, 2025.

© Смыслова О.Ю., Трутенко Е.В., 2025

**Для цитирования:** Смыслова О.Ю., Трутенко Е.В. Подходы к минимизации экологических рисков при реализации крупных инфраструктурных проектов в Российской Федерации // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 10 (252). С. 69–78.

Original article

## Approaches to minimizing environmental risks in the implementation of large infrastructure projects

Olga Yu. Smyslova<sup>1</sup>, Elena V. Trutenko<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

<sup>1</sup> savenkova-olga@mail.ru

<sup>2</sup> evtrutenko@yandex.ru

**Abstract.** The article discusses contemporary approaches to minimizing environmental risks arising from the implementation of large infrastructure projects in the Russian Federation. The relevance of the study is due to increasing anthropogenic impact on the environment, tightening environmental standards and the need for complying with the principles of sustainable development. The authors analyze key environmental risk management practices, including ESG strategies, application of Best Available Technologies (BAT), Project Life Cycle Assessment (LCA), and integration of environmental measures at all stages of design and construction. Particular attention is given to regulatory and legal regulation issues, in particular the lack of a clear definition and classification of environmental risks in the Russian legislation, which complicates their systemic management. The adapted international practices such as the IRIS system, which combines global sustainability standards with national specifics, are being investigated. The technological innovations are being considered, including digitalization of environmental controls and implementation of negative emission solutions (DAC, BECCS). Development prospects are linked to further integration of green technologies, improving life cycle assessment methods and strengthening international cooperation on the basis of the new geopolitical reality. The findings of the study can be used to develop effective mechanisms to reduce the negative impact of infrastructure projects on the environment.

**Keywords:** environmental risks, infrastructure projects, impact minimization, sustainable development, ESG, green technologies, life cycle assessment, environmental legislation

### Highlights:

- ♦ Russian legislation does not contain a clear definition and classification of environmental risks, regulation is mainly limited to compensation payments;
- ♦ adaptation of international practices to Russian conditions combines the principles of sustainable development with national specifics, which helps to reduce environmental damage during the implementation of infrastructure projects;
- ♦ promising directions for the development of environmental risk management are associated with the introduction of digital technologies, as well as innovative solutions;
- ♦ successful infrastructure projects achieve a balance between economic efficiency and environmental sustainability by integrating environmental measures at all stages of the project life cycle.

**Acknowledgments:** the article was prepared in accordance with the results of research carried out at the expense of budget funds on the state assignment of the Financial University, 2025.

**For citation:** Smyslova O.Yu., Trutenko E.V. Approaches to minimizing environmental risks in the implementation of large infrastructure projects // Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 10 (252). Pp. 69–78. (In Russ.).

## Введение

В условиях глобального роста урбанизации и экономического развития реализация крупных инфраструктурных проектов (транспортных, энергетических, промышленных) становится ключевым фактором устойчивого развития. Однако такие проекты неизбежно связаны со значительными экологическими рисками, включая загрязнение окружающей среды, разрушение экосистем и утрату биоразнообразия. Ужесточение экологического законодательства, повышение требований международных стандартов и рост общественной осведомленности усиливают необходимость разработки эффективных подходов к минимизации негативного воздействия. Исследование современных методов управления экологическими рисками, включая оценку жизненного цикла проектов, применение зеленых технологий и стратегий ESG, позволит снизить экологический ущерб и обеспечить баланс между экономическим развитием и сохранением природных ресурсов.

В России вопросы экологического регулирования и управления рисками освещаются в работах Т.С. Хачатурова, Д.С. Львова, а также в современных исследованиях, посвященных адаптации международных практик к национальным условиям. Однако, несмотря на обширную теоретическую базу, в российской нормативно-правовой системе до сих пор отсутствует четкое определение и классификация экологических рисков, что затрудняет их системное управление. Как отмечают Е.В. Новикова и другие исследователи, законодательство не всегда учитывает долгосрочные последствия экологически опасной деятельности, ограничиваясь преимущественно финансовыми механизмами компенсации ущерба.

Проблема исследования заключается в отсутствии комплексного подхода к минимизации экологических рисков при реализации крупных инфраструктурных проектов в России. Несмотря на наличие отдельных методик и инструментов, таких как система IRIS или Национальная таксономия зеленых проектов, их применение часто носит фрагментарный характер. Кроме того, сохраняется разрыв между международными стандартами и национальной практикой, что требует дальнейшей

адаптации и разработки новых механизмов, учитывающих специфику российской экономики и экологической политики.

Цель данного исследования представляет собой анализ актуальных подходов к минимизации экологических рисков в крупных инфраструктурных проектах Российской Федерации, а также исследование международного опыта и практики адаптации зарубежных методик к российским условиям.

## Методы

Для достижения поставленной цели в данной статье применяется комплекс методов, включающий теоретический анализ научной литературы и нормативно-правовых актов, сравнительный анализ правового регулирования, а также анализ практических примеров реализации методик.

## Результаты

Реализация экологической стратегии для отечественных компаний на данный момент является одним из приоритетных направлений деятельности, поскольку в настоящее время общество сталкивается с масштабными кризисами, «обусловленными, прежде всего, техногенезисом и антропологической деятельностью, что неизбежно ведет к возникновению новых экологических рисков» [1]. Однако в российской нормативно-правовой базе не существует четкого закрепления термина «экологические риски», поэтому его трактовки могут быть различны.

Несмотря на то, что в Федеральном законе «Об охране окружающей среды» введено определение экологического риска как «вероятности наступления события, имеющего неблагоприятные последствия для природной среды и вызванного негативным воздействием хозяйственной и иной деятельности, чрезвычайными ситуациями природного и техногенного характера» [2], по тексту закона далее понятие практически не используется. Исключением в данном случае выступает лишь упоминание в ст. 18 в связи со страхованием на случай наступления экологических рисков. Фактически в Федеральном законе «Об охране окружающей среды» заметно смещение регулирования отношений, связанных с предупрежде-



нием или ликвидацией экологических последствий опасных природных явлений.

Стоит отметить, что законодательство не дает правовой оценки и не классифицирует подобные риски, кроме того, «законодательство прямо не определяет юридические последствия разрешенного, т. е. правомерного с точки зрения закона, но экологически опасного поведения субъекта хозяйственной деятельности» [3]. Основные последствия в случае их наступления в основном сводятся к взиманию повышенной платы за негативное воздействие на окружающую среду.

При этом в современной научной литературе сформировалось мнение относительно ключевых компонентов экологического риска, что нашло отражение в работах ведущих исследователей [4]. Систематизация и обобщение этих элементов позволяет выделить три фундаментальных аспекта комплексной оценки экологической опасности.

Первым и наиболее значимым компонентом выступает анализ состояния биоты, с особым акцентом на фотосинтезирующие организмы как базисные элементы экосистем. Данная оценка осуществляется через систему интегральных биологических показателей, включая биоразнообразие, продуктивность и устойчивость биоценозов к антропогенным воздействиям. Такой подход позволяет выявить критические изменения в экологическом балансе на ранних стадиях.

Второй существенный элемент экологического риска связан с медико-демографической оценкой, предполагающей анализ текущего состояния здоровья населения и прогнозирование потенциальных негативных последствий. Этот аспект включает не только расчет вероятного количества жертв при реализации неблагоприятного сценария, но и оценку долгосрочных последствий для общественного здоровья, таких как рост заболеваемости, снижение качества жизни и демографические сдвиги.

Третья ключевая составляющая представляет собой комплексную оценку воздействия загрязняющих веществ и техногенных факторов на окружающую среду. Этот компонент включает анализ как прямых, так и косвенных эффектов антропогенной деятельности, учиты-

вая кумулятивное влияние различных загрязнителей, синергетические эффекты их взаимодействия и долгосрочные экологические последствия. Особое внимание уделяется устойчивости экосистем к техногенным нагрузкам и их способности к самовосстановлению.

Совокупность описанных элементов формирует методологическую основу для управления экологическими рисками, позволяя не только оценивать текущее состояние окружающей среды, но и разрабатывать превентивные меры по минимизации потенциального ущерба. Интеграция этих компонентов в единую систему анализа обеспечивает комплексный подход к решению экологических проблем, что особенно актуально в условиях нарастающего антропогенного давления на природные системы.

В контексте реализации инфраструктурных проектов экологические и социально-экономические риски в России зачастую рассматриваются при оценке экономической эффективности проектов. Однако еще в 1844 г. в работе Ж. Дюпюи предполагалось, что социальная выгода инфраструктурных проектов может быть выше, чем это отражается в стоимостном выражении, поскольку «большинство людей были готовы платить за эти услуги больше, чем платят на деле» [5]. Впоследствии идеи Ж. Дюпюи нашли отражение в работах американского экономиста А.М. Веллингтона, «в которых был предложен метод анализа «затрат-выгод», активно развивавшийся в США в 1950-х гг.» [6]. Суть метода заключалась в оценке проектов с точки зрения получения выгоды от социально-экономических и экологических факторов, а также с учетом затрат на них. Метод «затраты-выгоды» позволяет определить экономическую эффективность природоохранных мероприятий, провести оценку жизненного цикла проекта, дающую комплексное представление о его экологическом воздействии на всех стадиях реализации, а также предусматривает процедуры экологического аудита, направленные на выявление слабых мест в системе экологического менеджмента.

В российской практике подобный подход был отражен в работах Т.С. Хачатурова и в дальнейшем преобразован академиком Д.С. Львовым в методику оценки эффективно-

сти капитальных вложений в новую технику. В 1990-х гг. «методология сравнительного анализа совокупных затрат и выгод была формализована в рамках нового подхода, получившего название «оценка эффективности инвестиционных проектов» [7]. Теоретической основой для этого послужили Методические рекомендации, разработанные под руководством П.А. Виленского, В.Н. Лившица и С.А. Смоляка [7].

Параллельно с теоретическими разработками сформировался обширный рынок специализированного программного обеспечения. В работе Е.З. Макеевой отмечены такие ПО, как «COMFAR (разработанный ЮНИДО), «Альт-Инвест» и ProjectExpert, предназначенное для автоматизации расчетов денежных потоков и оценки коммерческой эффективности проектов [6]. Однако перечисленные инструменты традиционно фокусируются преимущественно на финансовых показателях, «игнорируя при этом внешние эффекты, включая экологический ущерб и социально-экономические последствия» [8].

Однако в современных учебных и научных изданиях по проектному анализу под влиянием активного развития концепции устойчивого развития авторы все чаще обращают внимание на необходимость включения нефинансовых критериев оценки. Это в свою очередь связано с глобальной тенденцией учитывания социально-экономических и экологических параметров в системе комплексной оценки при принятии инвестиционных решений.

На международном уровне наиболее разработанные методики оценки общественной эффективности проектов применяются в практике Всемирного банка и национальных правительств экономически развитых стран. В своей работе Е.В. Макеева среди ключевых документов отмечает следующие:

1. «Руководство Всемирного Банка по анализу общественной эффективности проектов дорожного строительства (подготовленное Университетом Лидса);
2. Британские методические стандарты оценки транспортных проектов (преемники системы NATA);
3. Методику TIGER Департамента транспорта США, регламентирующую обоснование

общественной ценности инфраструктурных инициатив;

4. Гармонизированные европейские подходы к оценке транспортных издержек и проектной эффективности;

5. Международные руководства по анализу затрат и выгод инфраструктурных проектов» [6].

Общей чертой этих методик является комплексный учет не только прямых экономических, но и косвенных социальных, экономических и экологических эффектов, оцениваемых с позиций общественного благосостояния, а не частной выгоды. Такой подход отражает эволюцию парадигмы управления проектами в контексте глобализации принципов устойчивого развития и их интеграции в финансовые стратегии государств и международных организаций.

### Обсуждение

Современная российская практика управления экологическими рисками в инфраструктурных проектах представляет собой синтез международного опыта и национальной специфики, сформировавшийся в результате сложного процесса институциональной и методологической адаптации. Исторически российская система экологического регулирования развивалась под значительным влиянием стандартов международных финансовых институтов, таких как Всемирный банк и Европейский банк реконструкции и развития, что особенно проявилось в 1990-х гг. при разработке процедур оценки воздействия на окружающую среду. Однако в последнее десятилетие наблюдается устойчивая тенденция к формированию автономной системы экологического регулирования, сохраняющей преемственность с глобальными принципами устойчивого развития, но учитывающей национальные экономические и геополитические реалии.

Особый интерес представляет процесс адаптации международных практик в области зеленого финансирования, где изначально доминировали стандарты Европейского союза. Российская Национальная таксономия зеленых проектов [9] демонстрирует характерный пример такой адаптации. Сохраняя концептуальную основу международных аналогов, она

существенно модифицирует критерии отнесения проектов к категории «зеленых» с учетом специфики отечественной экономики и приоритетов экологической политики. Параллельно развиваются также и альтернативные методики оценки устойчивости инфраструктурных проектов, в том числе система IRIIS [10], разработанная ВЭБ.РФ, которая заменяет международные рейтинги ESG и фокусируется на критериях, наиболее релевантных для российских условий.

В экологическом блоке система оценивает такие параметры, как снижение углеродного следа, использование экологичных материалов с экологическими декларациями, а также минимизацию негативного воздействия на окружающую среду. Социальный компонент включает анализ влияния проекта на качество жизни населения, учет мнения местных жителей, создание новых рабочих мест и обеспечение доступности инфраструктуры. В части управления рассматриваются вопросы финансовой эффективности, устойчивости к кризисам и соответствия национальным целям развития.

География применения системы IRIIS охватывает несколько российских регионов, включая Московскую, Рязанскую, Ленинградскую и Тульскую области, Краснодарский край и Ханты-Мансийский автономный округ. Среди первых успешных примеров реализации можно отметить проект «Восточный выезд» в Уфе, который стал первым проектом, получившим «золотой» сертификат соответствия в 2021 г. [11], а также развитие транспортной инфраструктуры в особой экономической зоне «Калуга» [12], получившее высокие оценки по критериям экономической эффективности и экологичности.

Развитие системы IRIIS отражает общемировой тренд на устойчивое развитие инфраструктуры, адаптированный к российским реалиям. Ее внедрение способствует не только импортозамещению в области стандартов оценки, но и создает основу для долгосрочного планирования инфраструктурных проектов с учетом экологических и социальных факторов. По мере расширения применения система может стать важным инструментом реализации национальных проектов и привлечения ин-

вестиций в инфраструктурный сектор экономики России.

Технологическая составляющая экологического регулирования также претерпевает значительную трансформацию. Принцип наилучших доступных технологий, зародившийся в рамках европейской экологической политики, в настоящее время подвергается глубокой трансформации в российских условиях «через призму импортозамещения и технологического суверенитета» [13]. Наилучшая доступная технология представляет собой «технологии производства продукции (товаров), выполнения работ, оказания услуг, определяемая на основе современных достижений науки и техники и наилучшего сочетания критериев достижения целей охраны окружающей среды при условии наличия технической возможности ее применения» [13]. На данный момент замечен пересмотр технологических справочников НДТ, адаптация нормативной базы и создание условий для развития отечественных экологически ориентированных технологических решений. Кроме того, данный процесс не ограничивается федеральным уровнем, поскольку регионы активно разрабатывают собственные адаптационные стратегии, как это демонстрирует опыт Санкт-Петербурга по климатической адаптации, включающий комплекс мер по защите от подъема уровня Финского залива. Таким образом, эволюция принципа НДТ в России отражает общий тренд на формирование автономной системы экологического регулирования, которая сохраняет преемственность с международными подходами, но при этом учитывает национальные экономические и технологические реалии.

Современный этап развития российского экологического регулирования характеризуется также и поиском новых форм международного сотрудничества в условиях изменившейся геополитической ситуации. Особое внимание уделяется развитию «зеленой дипломатии» через презентацию российских экологических практик на площадках ООН и других международных организаций, а также установлению партнерских отношений с азиатскими странами. В то же время происходит интенсивное развитие национальных систем экологиче-

ского мониторинга и контроля, призванных компенсировать ограниченный доступ к международным базам данных и аналитическим инструментам. Эти процессы сопровождаются также и переосмыслением роли бизнеса в экологической политике – от формального следования международным стандартам к реализации конкретных природоохранных инициатив, что особенно наглядно проявляется в проектах по рекультивации накопленного экологического ущерба.

Перспективы развития экологически устойчивой инфраструктуры связаны с несколькими ключевыми направлениями. Цифровизация экологического контроля, предполагающая внедрение IoT-датчиков и систем искусственного интеллекта для прогнозирования рисков, становится неотъемлемым элементом современных проектов. Развитие зеленого финансирования, включая национальные таксономии и ESG-облигации, создает необходимые экономические условия для реализации низкоуглеродных проектов. Особый интерес представляет концепция регенеративного строительства, направленного на активное восстановление экосистем, что демонстрируется использованием «зеленого бетона» в малайзийских проектах.

Важным аспектом современного развития является внедрение технологий отрицательных выбросов, таких как прямое улавливание углекислого газа из воздуха (DAC) и биоэнергетика с улавливанием и хранением углерода (BECCS). Эти технологии, уже доступные для масштабирования, позволяют не только снижать текущие выбросы, но и компенсировать накопленный углеродный след. Как отмечают эксперты McKinsey, «для достижения целей Парижского соглашения необходимо уже сейчас начинать масштабное развертывание таких решений, учитывая длительный период их внедрения и необходимость создания соответствующей рыночной инфраструктуры» [14].

Российские компании, такие как РусГидро и Сургутнефтегаз, активно внедряют принципы устойчивого развития в свою деятельность. В частности, РусГидро реализует программу увеличения доли низкоуглеродной генерации и снижения выбросов парниковых газов, сопровождающуюся регулярным экологическим

аудитом по стандарту ISO 14001 [15]. Сургутнефтегаз в своей экологической политике делает акцент на превентивных мерах, рациональном природопользовании и сохранении биоразнообразия, особенно в районах проживания коренных малочисленных народов Севера.

Анализ современной практики позволяет сделать вывод о формировании новой парадигмы инфраструктурного развития, где экологическая составляющая перестает быть дополнительным условием и становится ключевым элементом проектирования. Успешные проекты демонстрируют, что сочетание технологических инноваций, нормативного регулирования и экономических механизмов создает основу для качественно нового подхода к инфраструктурному строительству. Перспективы развития данной области связаны с дальнейшей интеграцией цифровых технологий, совершенствованием методов оценки жизненного цикла проектов и созданием эффективных механизмов международного сотрудничества в условиях меняющихся геополитических реалий [см. также: 16–24].

### Заключение

Проведенное исследование позволило систематизировать современные подходы к управлению экологическими рисками при реализации масштабных инфраструктурных проектов в Российской Федерации, выявив как системные проблемы, так и перспективные направления для их решения.

Анализ нормативно-правовой базы показал, что, несмотря на наличие законодательных механизмов, в РФ сохраняется терминологическая неопределенность в трактовке экологических рисков. Их регулирование зачастую сводится к компенсационным платежам, тогда как превентивные меры и долгосрочные последствия остаются недостаточно проработанными.

Изучение международного опыта продемонстрировало эффективность комплексных методик, включая оценку жизненного цикла и ESG-стратегии. Однако их прямое заимствование затруднено из-за различий в экономических и экологических приоритетах, а значит, является малоэффективным. В этом контексте

особый интерес представляет опыт разработки и внедрения национальных инструментов экологической оценки, таких как система IRIIS, которая демонстрирует возможность гармоничного сочетания международных стандартов с учетом специфики отечественной экономической и экологической политики.

Особое внимание уделено технологическим аспектам, включая внедрение наилучших доступных технологий и инновационных решений. Практические кейсы подтвердили, что успешные проекты, такие как «Восточный

выезд» в Уфе, достигают баланса между экономической эффективностью и экологической безопасностью за счет интеграции природоохранных мер на всех этапах реализации.

Перспективные направления развития системы управления экологическими рисками связаны с активным внедрением технологий мониторинга, цифровизацией экологического контроля, расширением зеленого финансирования и укреплением международного сотрудничества в условиях новых геополитических реалий.

#### Список источников

1. Городнова Н.В., Соколов С.А. Анализ опыта минимизации экологических рисков в процессе построения зеленой экономики // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 6. С. 1963–1982. doi:10.18334/ep.13.6.117812.
2. Об охране окружающей среды : федер. закон от 10.01.2002 № 7-ФЗ (последняя редакция). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34823/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/) (дата обращения: 30.07.2025).
3. Новикова Е.В. Экологическая безопасность: современные правовые подходы к управлению рисками // Вестник Московского университета. Сер. 11, Право. 2018. № 6. С. 44–66.
4. Ганебных Е.В., Гурова Е.С., Алцыбеева И.Г. От бережливого производства к экологическому управлению // Вопросы инновационной экономики. 2019. Т. 9, № 4. С. 1393–1402. doi:10.18334/vinec.9.4.41213.
5. Дюпюи и Французская инженерная традиция. URL: <http://www.seinst.ru/page582/> (дата обращения: 30.07.2025).
6. Макеева Е.З., Калачев М.А. Влияние социально-экономических и экологических факторов на выбор модели реализации инфраструктурного транспортного проекта // Транспортное дело России. 2016. № 2. С. 123–125.
7. Макеева Е.З., Калачев М.А. Риск-ориентированный подход к выбору механизма реализации инфраструктурного проекта на транспорте : монография. Москва : Прометей, 2019. 90 с. URL: <https://e.lanbook.com/book/165996> (дата обращения: 30.07.2025).
8. Калачев М.А. Экономическое обоснование системы управления инфраструктурными проектами на железнодорожном транспорте : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Москва, 2017. 196 с.
9. Методология социальных финансов. URL: <https://вэб.пф/ustojchivoe-razvitie/zeljonoefinansirovanie/metodologiya/> (дата обращения: 30.07.2025).
10. Методика оценки качества и сертификации инфраструктурных проектов IRIIS. URL: <https://veb.ru/files/?file=24fb009d17ea20ede2298e2c3ec979d5.pdf> (дата обращения: 30.07.2025).
11. Первым в России проектом, прошедшим сертификацию IRIIS, стал Восточный выезд из Уфы. URL: <https://восточныйвыезд.пф/news/pervym-v-rossii-proektom-proshedshim-sertifikatsiyu-iriis-stal-vostochnyy-vyezd-iz-ufy/> (дата обращения: 30.07.2025).
12. Система оценки качества и сертификации инфраструктурных проектов. URL: <https://вэб.пф/downloads/IRIIS.%20Итоги%20года%202021.pdf> (дата обращения: 30.07.2025).
13. Наилучшие доступные технологии. URL: <https://www.rst.gov.ru/portal/gost/home/activity/NDT> (дата обращения: 30.07.2025).
14. Negative-emissions solutions: How they work and what businesses can gain. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/sustainability-blog/negative-emissions-solutions-how-they-work-and-what-businesses-can-gain> (дата обращения: 30.07.2025).
15. Экологическая ответственность и защита окружающей среды. URL: [https://ar2021.rushydro.ru/3/Ekologicheskaya\\_otvetstvennost\\_i\\_zashchita\\_okruzhayushchey\\_sredy/](https://ar2021.rushydro.ru/3/Ekologicheskaya_otvetstvennost_i_zashchita_okruzhayushchey_sredy/) (дата обращения: 30.07.2025).

16. Астафьева О.В. Актуальность и особенности внедрения экологического менеджмента в сфере благоустройства муниципального образования // Экономика, предпринимательство и право. 2020. № 12. С. 3177–3192. doi:10.18334/epp.10.12.111346.

17. Дюпюи Ж. О мере полезности гражданских сооружений. URL: [http://gallery.economicus.ru/cgi-bin/frame\\_rightn.pl?type=in&links=../in/dupuit/works/dupuit\\_w1.txt&name=dupuit&img=works.jpg](http://gallery.economicus.ru/cgi-bin/frame_rightn.pl?type=in&links=../in/dupuit/works/dupuit_w1.txt&name=dupuit&img=works.jpg) (дата обращения: 30.07.2025).

18. Кучер Д.Е., Харченко С.Г. Применение принципа предосторожности в оценке и управлении экологическими рисками // Экология и промышленность России. 2022. Т. 26, № 7. С. 62–67. doi:10.18412/1816-0395-2022-7-62-67.

19. Монгуш Б.С. Сущность и содержание понятия «эколого-экономический риск» // Экономика и бизнес: теория и практика. 2017. № 11. С. 140–143.

20. Обеспечение устойчивого развития региональных экономических систем в современных условиях : монография / И.Н. Макаров, Е.Е. Володина, О.Ю. Смыслова [и др.]. Уфа : Аэтерна, 2024. 176 с.

21. Региональные хозяйственные системы и риски современности / Б.О. Хашир, О.Ф. Алехина, О.Ю. Смыслова [и др.]. Москва : Русайнс, 2023. 256 с.

22. Савенкова О.Ю., Юдин О.И. Разработка управленческого решения : учебно-практическое пособие. Тамбов : Издательство Першина Р.В., 2011. 443 с.

23. Смыслова О.Ю., Иванова Н.В. Развитие региональных инновационных систем в условиях пространственно-экономических трансформаций // Вестник НГИЭИ. 2021. № 8 (123). С. 96–111. doi:10.24412/2227-9407-2021-8-96-111.

24. Шульгина Л.В., Юдин О.И., Савенкова О.Ю. Основы управления рисками в деятельности предприятий сельскохозяйственного машиностроения // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. 2013. № 8. С. 23–27.

### References

1. Gorodnova N.V., Sokolov S.A. Analysis of the experience of minimizing environmental risks in the process of building a green economy // Economics, entrepreneurship and law. 2023. Vol. 13, No. 6. Pp. 1963–1982. doi:10.18334/epp.13.6.117812.

2. On Environmental Protection : Federal Law dated 10.01.2002 No. 7-FZ (latest edition). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34823/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/) (date of access: 30.07.2025).

3. Novikova E.V. Environmental safety: modern legal approaches to risk management // Bulletin of Moscow University. Ser. 11, Right. 2018. No. 6. Pp. 44–66.

4. Ganebnykh E.V., Gurova E.S., Altsybeeva I.G. From lean production to environmental management // Issues of innovative economy. 2019. Vol. 9, No. 4. Pp. 1393–1402. doi:10.18334/vinec.9.4.41213.

5. Dupuis and the French engineering tradition. URL: <http://www.seinst.ru/page582/> (date of access: 30.07.2025).

6. Makeeva E.Z., Kalachev M.A. The influence of socio-economic and environmental factors on the choice of an infrastructure transport project implementation model // Russian transport business. 2016. No. 2. Pp. 123–125.

7. Makeeva E.Z., Kalachev M.A. Risk-oriented approach to choosing a mechanism for implementing an infrastructure project in transport : monograph. Moscow : Prometheus, 2019. 90 p. URL: <https://e.lanbook.com/book/165996> (date of access: 30.07.2025).

8. Kalachev M.A. Economic justification of the management system for infrastructure projects in railway transport : dis. ... Candidate of Economic Sciences : 08.00.05. Moscow, 2017. 196 p.

9. Social finance methodology. URL: <https://вэб.пф/ustojchivoe-razvitie/zeljono-finansirovanie/metodologiya/> (date of access: 30.07.2025).

10. IRIIS Infrastructure Project Quality Assessment and Certification Methodology. URL: <https://veb.ru/files/?file=24fb009d17ea20ede2298e2c3ec979d5.pdf> (date of access: 30.07.2025).

11. The first project in Russia to pass IRIIS certification was the Eastern exit from Ufa. URL: <https://восточныйвыезд.пф/news/pervym-v-rossii-proektom-proshedshim-sertifikatsiyu-iriis-stal-vostochnyy-vyezd-iz-ufy/> (date of access: 30.07.2025).

12. Quality assessment and certification system for infrastructure projects. URL: <https://вэб.пф/downloads/IRIIS.%20Итоги%20года%202021.pdf> (date of access: 30.07.2025).

13. Best available technology. URL: <https://www.rst.gov.ru/portal/gost/home/activity/NDT> (date of access: 30.07.2025).

14. Negative-emissions solutions: How they work and what businesses can gain. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/sustainability-blog/negative-emissions-solutions-how-they-work-and-what-businesses-can-gain> (date of access: 30.07.2025).

15. Environmental responsibility and protection. URL: [https://ar2021.rushydro.ru/3/Ekologicheskaya\\_otvetstvennost\\_i\\_zashchita\\_okruzhayushchey\\_sredy/](https://ar2021.rushydro.ru/3/Ekologicheskaya_otvetstvennost_i_zashchita_okruzhayushchey_sredy/) (date of access: 30.07.2025).

16. Astafieva O.V. Relevance and features of the introduction of environmental management in the field of municipal improvement // Economy, entrepreneurship and law. 2020. No. 12. Pp. 3177–3192. doi:10.18334/epp.10.12.111346.

17. Dupuy J. On the measure of utility of civil structures. URL: [http://gallery.economicus.ru/cgi-bin/frame\\_rightn.pl?type=in&links=../in/dupuit/works/dupuit\\_w1.txt&name=dupuit&img=works.jpg](http://gallery.economicus.ru/cgi-bin/frame_rightn.pl?type=in&links=../in/dupuit/works/dupuit_w1.txt&name=dupuit&img=works.jpg) (date of access: 30.07.2025).

18. Kucher D.E., Kharchenko S.G. Application of the precautionary principle in the assessment and management of environmental risks // Ecology and industry of Russia. 2022. Vol. 26, No. 7. Pp. 62–67. doi:10.18412/1816-0395-2022-7-62-67.

19. Mongush B.S. Essence and content of the concept of "environmental and economic risk" // Economics and business: theory and practice. 2017. No. 11. Pp. 140–143.

20. Ensuring the sustainable development of regional economic systems in modern conditions : monograph / I.N. Makarov, E.E. Volodina, O.Yu. Smyslova [et al.]. Ufa : Aeterna, 2024. 176 p.

21. Regional economic systems and risks of our time / B.O. Khashir, O.F. Alekhina, O. Yu. Smyslova [et al.]. Moscow : Rusines, 2023. 256 p.

22. Savenkova O.Yu., Yudin O.I. Development of a management solution : educational and practical guide. Tambov : Pershina R.V. Publishing House, 2011. 443 p.

23. Smyslova O.Yu., Ivanova N.V. Development of regional innovation systems in the context of spatial and economic transformations // Bulletin of NGIEI. 2021. No. 8 (123). Pp. 96–111. doi:10.24412/2227-9407-2021-8-96-111.

24. Shulgina L.V., Yudin O.I., Savenkova O.Yu. Fundamentals of Risk Management in the Activities of Agricultural Engineering Enterprises // FES: Finance. Economics. Strategy. 2013. No. 8. Pp. 23–27.

#### ***Информация об авторах***

О.Ю. Смыслова – доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Института региональной экономики и межбюджетных отношений Финансового университета при Правительстве Российской Федерации;

Е.В. Трутенко – стажер-исследователь Института региональной экономики и межбюджетных отношений Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

#### ***Information about the authors***

O.Yu. Smyslova – Doctor of Economics, Associate Professor, senior researcher at the Institute of Regional Economics and Inter-Budgetary Relations of the Financial University under the Government of the Russian Federation;

E.V. Trutenko – intern researcher at the Institute of Regional Economics and Inter-Budgetary Relations of the Financial University under the Government of the Russian Federation.

Статья поступила в редакцию 11.08.2025; одобрена после рецензирования 16.08.2025; принята к публикации 10.09.2025.

The article was submitted 11.08.2025; approved after reviewing 16.08.2025; accepted for publication 10.09.2025.

Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 10 (252). С. 79–87.  
Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 10 (252). Pp. 79–87.

Научная статья  
УДК 331.102.3:004

## Возможности, ограничения и направления развития рынка труда ИТ-специалистов в Самарской области

Андрей Сергеевич Усков

Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия,  
uskov.andrei@yandex.ru

**Аннотация.** Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в условиях стремительного развития цифровой экономики и увеличения спроса на ИТ-специалистов необходимость изучения тенденций формирования рынка труда в этой сфере увеличивается. Самарская область, являясь одним из ключевых регионов России, сталкивается с ограничениями в процессе обеспечения своих предприятий квалифицированными кадрами в области информационных технологий. Проблема, раскрываемая в рамках данной статьи, заключается в несоответствии предложения на рынке труда ИТ-специалистов и растущего спроса на них, приводящем к дефициту кадров, что негативно сказывается на развитии цифровой инфраструктуры и экономики региона. Цель исследования – анализ текущего состояния рынка труда ИТ-специалистов в Самарской области, выявление основных возможностей и ограничений, а также разработка рекомендаций по улучшению ситуации. В работе использовались следующие методы: анализ статистических данных и отчетов; систематизация региональных и федеральных программ поддержки ИТ-специалистов; систематизация решений выявленных проблем. Автор делает вывод о том, что к ключевым проблемам формирования рынка труда ИТ-специалистов в Самарской области можно отнести конкуренцию за кадры, экономическую и политическую нестабильность, «утечку умов», необходимость постоянного обновления знаний, инфраструктурные ограничения. Для их решения необходимы приведение образовательных программ в соответствие профессиональным стандартам, ориентация учебных планов на формирование актуальных знаний и навыков, востребованных на рынке труда, организация стажировок и практик на базе ИТ-компаний для получения практического опыта, проведение аттестации студентов и молодых специалистов на соответствие профессиональным стандартам в сфере связи, информационных и коммуникационных технологий, разработанным Министерством труда и социальной защиты РФ. Предлагаемые мероприятия позволят устранить проблемы на рынке труда ИТ-специалистов в Самарской области, обеспечить регион квалифицированными кадрами и будут способствовать развитию цифровой экономики.

**Ключевые слова:** рынок труда, Самарская область, профессиональные стандарты, образовательные программы, цифровая экономика, учебные заведения, дефицит кадров, инфраструктура

### **Основные положения:**

- ♦ ИТ-специалисты нужны не только компаниям ИТ-сектора – сегодня практически ни один бизнес не может обойтись без их навыков и компетенций, организации вынуждены конкурировать друг с другом за привлечение и удержание таких сотрудников;
- ♦ Самарская область имеет большой потенциал для формирования развитого рынка труда ИТ-специалистов благодаря активной поддержке со стороны властей и значительным инвестициям в инфраструктуру и образование, но для его реализации необходимо учитывать и преодолевать существующие ограничения и вызовы;
- ♦ приведение образовательных программ в соответствие профессиональным стандартам будет способствовать подготовке квалифицированных специалистов.



**Для цитирования:** Усков А.С. Возможности, ограничения и направления развития рынка труда ИТ-специалистов в Самарской области // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 10 (252). С. 79–87.

Original article

## Opportunities, constraints and directions of IT specialist labor market development in the Samara region

Andrey S. Uskov

Samara State University of Economics, Samara, Russia, uskov.andrei@yandex.ru

**Abstract.** The relevance of the research topic is due to the fact that in the context of the rapid development of the digital economy and increasing demand for IT specialists, there is an increasing need to study the trends of the labor market in this field. The Samara Region, being one of the key regions in Russia, faces constraints in the process of providing its enterprises with qualified personnel in the field of information technology. The problem disclosed in this article is discrepancy between supply of IT specialists in the labor market and growing demand for them, leading to personnel shortage, which negatively affects the development of the digital infrastructure and the economy of the region. The purpose of the study is to analyze the current state of IT specialist labor market in the Samara region, identify the main opportunities and constraints, and develop recommendations for improving the situation. The methods used in the study are: analysis for statistical data and reports; systematization of the regional and federal IT support programs; systematization of solutions to the identified problems. The author concludes that the key problems of forming the IT specialist labor market in the Samara region include competition for personnel, economic and political instability, brain drain, the need for continuous knowledge updating, and infrastructural constraints. To solve them, it is necessary to bring educational programs in line with professional standards, focus curricula on the formation of relevant knowledge and skills required in the labor market, organize internships and work placements on the territory of IT companies to gain practical experience, conduct certification of students and young professionals for compliance with professional standards in communications, information and communication technologies, developed by the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation. The proposed measures will eliminate problems in the labor market of IT specialists in the Samara region, provide the region with qualified personnel and will contribute to the development of the digital economy.

**Keywords:** labor market, Samara region, professional standards, curricula, digital economy, educational institutions, personnel shortage, infrastructure

### **Highlights:**

- ♦ IT specialists are in great demand not only in IT companies - nowadays no business can operate without their skills and competencies, companies are forced to compete with each other to attract and retain such employees;
- ♦ the Samara region has great potential for forming a developed labor market for IT specialists due to the active support from the authorities and significant investments in infrastructure and education, but for its implementation it is necessary to take into account and overcome existing constraints and challenges;
- ♦ bringing educational programs in line with professional standards will contribute to training qualified specialists.

**For citation:** Uskov A.S. Opportunities, constraints and directions of IT specialist labor market development in the Samara region // Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 10 (252). Pp. 79–87. (In Russ.).

## Введение

Человеческие ресурсы являются одним из важнейших элементов конкурентного преимущества организации, поэтому в последние годы практически все из них столкнулись с трудностями в поиске квалифицированных сотрудников, особенно большая нехватка работников ощущается на рынке труда ИТ-специалистов. В России их готовят как в высших учебных заведениях, так и в профессионально-технических училищах, при этом можно выделить несколько проблем, объясняющих, почему существует такой дефицит ИТ-специалистов [1].

Сегодня цифровизация динамично проникает во все большее число секторов бизнеса и увеличивает потребность в компетенциях в секторе ИТ.

По мнению А.В. Кашепова, организации, использующие цифровые технологии, растут в среднем в несколько раз быстрее других, а сектор ИТ, который является самым оцифрованным, создает добавленную стоимость выше, чем в среднем по стране [2].

В настоящее время в России не хватает около 100 000 специалистов в области ИТ и коммуникаций [3]. Особенно актуальна данная проблема для крупных регионов с развитой экономикой, к которым можно отнести и Самарскую область.

Целью настоящей статьи является анализ текущего состояния рынка труда ИТ-специалистов в Самарской области, выявление основных возможностей и ограничений, а также разработка рекомендаций по улучшению ситуации.

Проблема, раскрываемая в рамках данной статьи, заключается в несоответствии предложения на рынке труда ИТ-специалистов и растущего спроса на них, приводящем к дефициту кадров, что негативно сказывается на развитии цифровой инфраструктуры и экономики региона. Для достижения указанной цели были поставлены и решены следующие задачи: определение и систематизация ключевых проблем формирования рынка труда ИТ-специалистов в Самарской области; разработка мероприятий, позволяющих устранить проблемы на рынке труда и способствующих реализации существующих возможностей.

## Методы

Методология исследования включает использование следующих методов: сравнение и обобщение проблем формирования рынка труда ИТ-специалистов в Самарской области; логический анализ; анализ статистических данных; систематизация региональных и федеральных программ поддержки ИТ-специалистов; обобщение российского опыта в решении выявленных проблем.

## Результаты

Формирование рынка труда ИТ-специалистов в Самарской области характеризуется как значительными возможностями, так и определенными ограничениями [4; 5]. На основе анализа научной литературы мы систематизировали ключевые проблемы данных процессов (табл. 1).

Несмотря на указанные проблемы, в Самарской области достаточно много возможностей, чтобы развивать ИТ и цифровую экономику региона (табл. 2).

По мнению автора данной статьи, ключевым аспектом решения проблем, возникающих на рынке труда ИТ-специалистов в Самарской области и России в целом, является оптимизация образовательного процесса.

Для этого был разработан комплекс мероприятий по устранению проблем на рынке труда ИТ-специалистов в Самарской области (табл. 3).

По нашему мнению, развитие рынка труда ИТ-специалистов в Самарской области должно быть направлено на повышение качества подготовки ИТ-специалистов и устранение несоответствия между образовательными программами и требованиями рынка труда. Для этого предлагается проводить комплексный анализ существующих профессиональных стандартов, чтобы выявить пробелы в обучении и актуализировать требования к квалификации специалистов.

На основе полученных результатов следует разрабатывать и внедрять новые учебные программы, соответствующие актуальным профессиональным стандартам в сфере информационных технологий и реальным требованиям бизнеса.

Таблица 1

**Проблемы формирования рынка труда ИТ-специалистов в Самарской области\***

Ограничение	Описание
Конкуренция за кадры	Высокий спрос на ИТ-специалистов приводит к конкуренции между регионами и даже странами за квалифицированные кадры. Самарская область должна активно работать над созданием условий, которые сделают регион привлекательным для ИТ-специалистов
Экономическая и политическая нестабильность	Международные и внутренние экономические факторы, а также политическая нестабильность могут влиять на приток специалистов и инвестиции в регион
«Утечка умов»	В условиях кризиса регион может столкнуться с оттоком квалифицированных кадров
Необходимость постоянного обновления знаний	ИТ-сфера быстро развивается, и специалистам необходимо постоянно обновлять свои знания и навыки. Это требует значительных временных и финансовых затрат как со стороны работников, так и со стороны работодателей
Инфраструктурные ограничения	Несмотря на значительные инвестиции в инфраструктуру, могут возникать ограничения, связанные с недостатком определенных ресурсов или услуг, что может замедлить развитие ИТ-сектора

\* Составлено по: Буланов В.С. Методологические вопросы исследования рынка труда // Общество и экономика. 1997. № 7-8. С. 66–72; Гусева Д.А. Анализ инновационной среды и цифровизации промышленного комплекса региона // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2022. № 3. С. 52–57; Оценка социально-экономического развития региона / А.В. Шлеенко, Е.В. Дуплий, В.С. Лёвкина, С.О. Новосельский // Вестник Университета мировых цивилизаций. 2024. № 4 (45). С. 91–100.

Таблица 2

**Возможности формирования рынка труда ИТ-специалистов в Самарской области\***

Возможность	Описание
Высокий спрос на ИТ-специалистов	ИТ-специалисты являются одной из самых востребованных профессий на рынке труда в России. В условиях цифровизации экономики и необходимости импортозамещения иностранного программного обеспечения и оборудования спрос на квалифицированные кадры в ИТ-сфере продолжает расти
Поддержка со стороны региональных властей	Правительство Самарской области активно поддерживает ИТ-компании и специалистов. В регионе создаются благоприятные условия для работы и жизни, включая развитие инфраструктуры, строительство дорог, детских садов, школ, больниц и общественных пространств
Образовательные инициативы	В Самарской области развивается система образования в сфере ИТ. Важным направлением является формализация процесса обучения студентов в соответствии с профессиональными стандартами в сфере связи, информационных и коммуникационных технологий, разработанными Министерством труда и социальной защиты РФ**, увеличение выпускников ИТ-специальностей в учебных заведениях региона и пр.
Поддержка молодых специалистов	В регионе действуют различные инструменты поддержки молодых ИТ-специалистов, такие как молодежный форум «iВолга», конкурсное формирование молодежного правительства и работа общественного молодежного парламента. Расширен перечень должностей, которые могут претендовать на компенсацию расходов по кредитам, что делает жилье более доступным для молодых специалистов
Строительство IT-кампуса	В Самарской области идет строительство IT-кампуса, который станет центром притяжения студентов, ученых и специалистов. Это не только поможет удерживать талантливых специалистов в регионе, но и создаст новые рабочие места и привлечет инвесторов

\* Составлено по: Основные показатели социально-экономического развития Самарской области / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Самарской области. Самара, 2023. 1087 с.; Хачемизова Е.Н., Рыльков В.И. Влияние цифровизации на рынок труда // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 3 (47). С. 249–252.

\*\* Реестр областей и видов профессиональной деятельности. Раздел 06 «Связь, информационные и коммуникационные технологии». URL: [https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-oblastey-i-vidov-professionalnoy-deyatelnosti/?SECTION\\_ID=799](https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-oblastey-i-vidov-professionalnoy-deyatelnosti/?SECTION_ID=799) (дата обращения: 26.01.2025).

Таблица 3

## Комплекс мероприятий по устранению проблем на рынке труда ИТ-специалистов в Самарской области

Мероприятие	Описание	Эффект
1	2	3
Анализ текущих профессиональных стандартов	Проведение анализа существующих профессиональных стандартов для ИТ-специальностей	Определение требований к квалификации специалистов и выявление возможных несоответствий между стандартами и текущими программами обучения
Совершенствование профессиональных стандартов для ИТ-специальностей	Приведение профессиональных стандартов для ИТ-специальностей к потребностям бизнеса и рынка труда	Устранение несоответствия между потребностями экономики и предложением на рынке труда ИТ-специалистов
Разработка и внедрение новых учебных программ	Создание учебных программ, соответствующих актуальным профессиональным стандартам в сфере связи, информационных и коммуникационных технологий, разработанным Министерством труда и социальной защиты РФ*	Подготовка студентов к реальным требованиям рынка труда, повышение их конкурентоспособности
Создание специализированных платформ для поиска стажировок	Создание цифровой платформы для прохождения практики молодыми специалистами, объединяющей в себе функции поиска вакансий, фильтрации по различным параметрам и взаимодействия между предприятиями и стажерами. Платформа должна обеспечивать удобный интерфейс для размещения объявлений о стажировках, создания профилей пользователей и автоматизированного подбора подходящих вариантов на основе навыков и предпочтений, формирование системы рейтингов работодателей, возможность получения рекомендаций и инструменты для организации онлайн-собеседований	Упрощение процесса поиска и подбора стажировок как для студентов, так и для ИТ-компаний. Получение студентами практического опыта, улучшение их навыков и адаптация к профессиональной среде
Повышение квалификации преподавателей	Проведение регулярных тренингов и семинаров для преподавателей с участием представителей ИТ-компаний	Преподаватели будут в курсе современных технологий и требований рынка, что улучшит качество обучения
Создание центров компетенций	Открытие специализированных центров, где студенты могут углубленно изучать определенные ИТ-направления. Создание межвузовских специализированных образовательных площадок, где студенты смогут получать углубленные знания и практические навыки по конкретным направлениям информационных технологий в условиях, приближенных к реальным производственным задачам. Центры должны оснащаться современным оборудованием и программным обеспечением, чтобы обучающиеся осваивали актуальные технологические решения и инструменты, соответствующие требованиям профессиональных стандартов и потребностям ИТ-рынка	Центры компетенций обеспечат тесное взаимодействие с ведущими работодателями ИТ-отрасли для практико-ориентированного подхода к обучению и повышению возможностей выпускников на успешное трудоустройство. Развитие глубоких знаний и навыков у студентов в соответствии с требованиями профстандартов
Проведение сертификации и аттестации в центрах компетенций	Создание многоуровневой системы независимой оценки знаний и навыков студентов, основанной на актуальных профессиональных стандартах и международных требованиях к квалификации специалистов, включающей в себя проведение практических испытаний, теоретических экзаменов и проектной деятельности,	Регулярная аттестация обучающихся позволит не только оценивать уровень подготовки студентов, но и выявлять проблемы в образовании, своевременно корректировать образовательные про-

1	2	3
	результаты которых подтверждаются выдачей официальных сертификатов, признаваемых как в России, так и за рубежом	граммы для достижения максимально эффективных результатов обучения
Соответствие квалификации выпускников требованиям рынка	Выпускники будут обладать необходимыми навыками и знаниями для успешной работы в ИТ-сфере	Снижение уровня безработицы среди молодых ИТ-специалистов**, увеличение их востребованности на рынке труда
Повышение уровня удовлетворенности работодателей	Работодатели будут получать квалифицированных специалистов, соответствующих профстандартам	Улучшение репутации учебных заведений, увеличение числа партнерств с ИТ-компаниями
Развитие инноваций и технологического предпринимательства	Хорошо подготовленные специалисты будут способствовать развитию новых технологий и стартапов	Экономический рост региона, привлечение инвестиций в ИТ-сектор
Снижение дефицита ИТ-кадров	Увеличение числа специалистов, соответствующих профстандартам, поможет сократить дефицит кадров	Стабильное развитие ИТ-отрасли в Самарской области

\* Реестр областей и видов профессиональной деятельности. Раздел 06 «Связь, информационные и коммуникационные технологии». URL: [https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-oblastey-i-vidov-professionalnoy-deyatelnosti/?SECTION\\_ID=799](https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-oblastey-i-vidov-professionalnoy-deyatelnosti/?SECTION_ID=799) (дата обращения: 26.01.2025).

\*\* Кадровые вызовы в сфере информационной безопасности: дефицит специалистов, текучесть кадров и современные HR-тренды. URL: <https://cisoclub.ru/kadrovye-vyzovy-v-sfere-informacionnoj-bezopasnosti-deficit-specialistov-tekuchest-kadrov-i-sovremennye-hr-trendy/> (дата обращения: 26.01.2025).

Важным мероприятием по устранению проблем на рынке труда ИТ-специалистов в Самарской области может стать создание специализированных платформ для поиска стажировок с функциями поиска вакансий, фильтрации по различным параметрам и взаимодействия между предприятиями и стажерами. Это позволит упростить процесс трудоустройства молодых специалистов.

Межвузовские центры компетенций будут способствовать тесному взаимодействию с ведущими работодателями ИТ-отрасли региона для внедрения практико-ориентированных программ обучения в соответствии с актуальными требованиями рынка труда и последними тенденциями развития отрасли информационных технологий. Благодаря активному участию работодателей в данном процессе студенты получат возможность работать с современным оборудованием и программным обеспечением, изучать реальные кейсы и участвовать в решении практических задач.

Многоуровневая система сертификации и аттестации, проводимая в центрах компетенций, должна включать в себя комплексную оценку знаний и навыков обучающихся и про-

водиться посредством практических испытаний, теоретических экзаменов, разработанных с учетом актуальных профессиональных стандартов, и защиты проектных работ, выполненных в сотрудничестве с реальными работодателями. Результат такой всесторонней аттестации должен подтверждаться официальными сертификатами, которые будут признаны сначала в России, а в дальнейшем и за рубежом.

Центры компетенций, выступая в качестве многофункциональных образовательных площадок, смогут не только обеспечивать прохождение стажировок и выполнение реальных проектов, но и будут платформой для организации участия студентов в хакатонах и профессиональных конкурсах. Подобные мероприятия способствуют сетевому взаимодействию между образовательными учреждениями и создают условия для формирования профессиональных сообществ, позволяя гарантировать высокое качество подготовки специалистов и их успешное трудоустройство в ИТ-компаниях различного уровня.

В результате повышения квалификации преподавателей при активном участии представителей ИТ-компаний будет обеспечи-

ваться интеграция современных технологических решений в образовательный процесс, что позволит студентам осваивать актуальные инструменты и методологии разработки программных продуктов.

Предлагаемый комплекс мероприятий позволит значительно улучшить ситуацию на рынке труда ИТ-специалистов в Самарской области, обеспечив регион необходимыми кадрами и поддерживая активное развитие цифровой индустрии.

### Обсуждение

Рынок труда в сфере ИТ в России и Самарской области динамично развивается. Спрос на специалистов в этой области, особенно на высококвалифицированных сотрудников и опытных программистов, постоянно растет. ИТ-специалисты из России все больше ценятся во всем мире, поэтому часто получают предложения о работе за пределами страны. В результате ИТ-специалисты могут ставить условия работодателям, принимая решение о сотрудничестве не только по соответствующему вознаграждению или возможностям развития, но и по форме трудоустройства, предлагаемой компанией.

Чаще всего специалисты ИТ работают в крупных компаниях. Во многих компаниях функции ИТ-специалистов выполняет сравнительно небольшая команда. Специалисты ИТ востребованы в компаниях, осуществляющих различные виды экономической деятельности,

но в основном они работают в компаниях, относящихся к сфере информации и связи. В частном секторе компании в среднем нанимают больше специалистов в области ИТ, в то время как в государственном секторе число компаний, которым требуются специалисты в области ИТ, увеличивается.

При оценке потенциала сектора ИТ Самарской области с точки зрения кадровых ресурсов можно согласиться с тем, что ситуация имеет положительные тенденции, но также имеются и проблемы развития [2]. Доля занятых в секторе ИТ имеет устойчивую тенденцию к росту: за последнее десятилетие число людей, работающих в этом секторе, увеличилось. Но, несмотря на положительные тенденции, по этому показателю регион отстает от центральных регионов. Помимо этого, вместе с относительно растущим предложением ИТ-специалистов на рынке труда наблюдается нехватка человеческих ресурсов и навыков, независимо от области или темы (рис. 1).

При этом не хватает ИТ-специалистов на всех уровнях, а количество студентов, поступающих в высшие учебные заведения, не соответствует растущим потребностям сектора ИТ; не все студенты, выбравшие ИТ-направление, завершают обучение (рис. 2).

Также на рынке труда наблюдается нехватка знаний и опыта привлечения внешнего капитала и работы с инвесторами; не хватает компетенций, связанных со знанием рынка, развитием экспорта, инновациями и внедре-

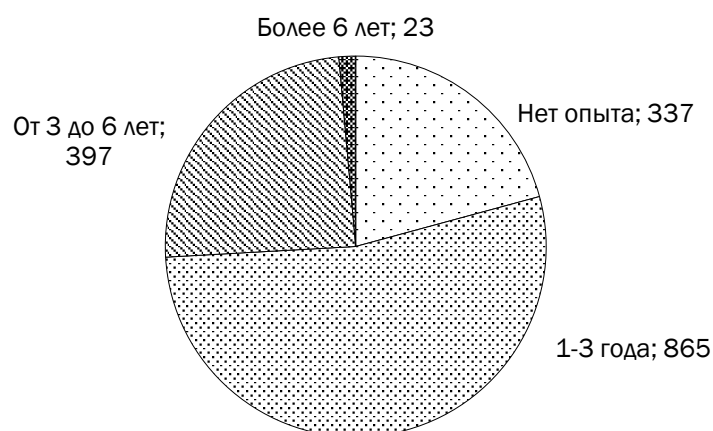


Рис. 1. Распределение вакансий по опыту работы в ИТ-сфере в Самарской области на 09.06.2024, шт.\*

\* Составлено по: Аналитика и исследования рынка труда. URL: <https://nn.hh.ru/article/hhresearch> (дата обращения: 09.06.2024).



**Рис. 2. Сопоставление количества принятых и успешно выпустившихся студентов вузов по направлению подготовки «Информатика и вычислительная техника» на 10 000 человек населения в Самарской области\***

\* Составлено по: Высшее образование / Минобрнауки России. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/> (дата обращения: 26.01.2025).

нием бизнес-решений, а также навыков управления инновациями и их коммерциализации. Еще одной очень важной проблемой является то, что сектор ИТ весьма специфичен, где технологические изменения происходят молниеносно, и несоответствие между потребностями рынка и знаниями, которые предоставляются студентам в учебных заведениях, часто становится очевидным. По нашему мнению, выявленные проблемы возникают из-за того, что на уровне профессионального образования уделяется недостаточно внимания необходимым компетенциям и навыкам, а профессиональные стандарты в сфере связи, информационных и коммуникационных технологий не учитывают междисциплинарность и навыки инновационной активности.

### Заключение

Проведенное исследование позволило обосновать, что ИТ-специалисты являются од-

ними из самых востребованных работников на рынке труда Самарской области и России, что приводит к нарастанию конкуренции за их привлечение и удержание. В статье показано, что Самарская область имеет большой потенциал для формирования развитого рынка труда ИТ-специалистов благодаря активной поддержке со стороны властей и значительным инвестициям в инфраструктуру и образование, но для реализации существующих возможностей необходимо учитывать и преодолевать существующие ограничения и вызовы.

Предлагаемые мероприятия, направленные на приведение образовательных программ в соответствие профессиональным стандартам, будут способствовать подготовке квалифицированных специалистов, активизации образовательных программ и курсов по ИТ-специальностям и пр., позволят устранить сложившиеся ограничения и раскрыть потенциал экономики региона [см. также: 6; 7].

### Список источников

1. Хайруллаев Р.Т., Шептухина И.И. Влияние рынка труда и трудовой миграции на экономику региона на примере Самарской области // Скиф. 2021. № 6 (58). С. 40–46.
2. Кашепов А.В. ПОСТ-СССР: экономика, занятость и демография : монография. Москва : Макс-пресс, 2023. 360 с.
3. Экономике России требуется около 100 тысяч программистов для разработки ИТ-продуктов. URL: [https://www.cnews.ru/news/top/2025-01-29\\_ekonomike\\_rossii\\_trebuetsya](https://www.cnews.ru/news/top/2025-01-29_ekonomike_rossii_trebuetsya) (дата обращения: 26.01.2025).
4. Гарипова З.Ф. Некоторые тенденции трансформации рынка труда и изменения занятости в Приволжском федеральном округе по итогам 2020 года // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 11-1. С. 55–59. doi:10.24412/2411-0450-2021-11-1-55-59.
5. Развитие ИТ-сегмента в Самарской области: Вячеслав Федорищев встретился с представителями отраслей информационных технологий и связи. URL: <https://tlt.ru/region/razvitie-it-segmenta-v-samarskoj->

oblasti-vyacheslav-fedorishhev-vstretilsya-s-predstaviteli-ami-otraslej-informacionnykh-tehnologij-i-svyazi/2239525/ (дата обращения: 26.01.2025).

6. Орцханова М.А., Мусханова Х.Ж. Рынок труда в условиях цифровой трансформации экономики // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 4 (48). С. 270–272.

7. Тугускина Г.Н., Рожкова Л.В., Корж Н.В. Молодежь на рынке труда в современных условиях: проблемы трудоустройства и занятости // Известия вузов. Поволжский регион. Общественные науки. 2021. № 4 (60). С. 67–77.

### References

1. Khairullaev R.T., Sheptukhina I.I. The impact of the labor market and labor migration on the economy of the region on the example of the Samara region // Skif. 2021. No. 6 (58). Pp. 40–46.

2. Kashepov A.V. POST-USSR: economics, employment and demography : monograph. Moscow : Makspress, 2023. 360 p.

3. The Russian economy requires about 100,000 programmers to develop IT products. URL: [https://www.cnews.ru/news/top/2025-01-29\\_ekonomike\\_rossii\\_trebuetsya](https://www.cnews.ru/news/top/2025-01-29_ekonomike_rossii_trebuetsya) (date of access: 26.01.2025).

4. Garipova Z.F. Some trends in labor market transformation and employment changes in the Volga Federal District by the end of 2020 // Economics and Business: theory and practice. 2021. No. 11-1. Pp. 55–59. doi:10.24412/2411-0450-2021-11-1-55-59.

5. Development of the IT segment in the Samara region: Vyacheslav Fedorishchev met with representatives of information technology and communications industries. URL: <https://tlt.ru/region/razvitie-it-segmenta-v-samarskoj-oblasti-vyacheslav-fedorishhev-vstretilsya-s-predstaviteli-ami-otraslej-informacionnykh-tehnologij-i-svyazi/2239525/> (date of access: 26.01.2025).

6. Ortskanova M.A., Muskhanova H.J. The labor market in the context of the digital transformation of the economy // Natural Sciences and humanities research. 2023. No. 4 (48). Pp. 270–272.

7. Tuguskina G.N., Rozhkova L.V., Korzh N.V. Youth on the labor market in modern conditions: problems of employment and employment // Izvestiya vuzov. The Volga region. Social sciences. 2021. No. 4 (60). Pp. 67–77.

### **Информация об авторе**

А.С. Усков – аспирант Самарского государственного экономического университета.

### **Information about the author**

A.S. Uskov – postgraduate student of the Samara State University of Economics.

Статья поступила в редакцию 05.02.2025; одобрена после рецензирования 20.03.2025; принята к публикации 10.09.2025.

The article was submitted 05.02.2025; approved after reviewing 20.03.2025; accepted for publication 10.09.2025.



Научная статья  
УДК 336.58:332.1

## Роль институтов развития в обеспечении финансовой самодостаточности регионов Приволжского федерального округа

Алия Усмановна Фархутдинова

Институт социально-экономических исследований

Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук,

Уфа, Россия, aliya\_2186@bk.ru

**Аннотация.** Существующая межрегиональная дифференциация, недостаток собственных финансово-инвестиционных средств, необходимость повышения эффективности их использования обуславливают оценку самодостаточности экономических систем и приложение их результатов к практике территориального регулирования. Обосновано, что одним из инструментов повышения самодостаточности экономики регионов выступают институты развития. Цель работы заключается в определении роли институтов развития в обеспечении самодостаточности экономики регионов и разработке практических рекомендаций по ее повышению. Исследована роль федеральных институтов развития в повышении финансовой самодостаточности регионов Приволжского федерального округа. Показано, что анализ деятельности институтов развития упирается в закрытую систему их отчетности, отсутствие законодательно установленных принципов открытости и прозрачности результатов функционирования данных структур, что ограничивает возможность оценки и контроля их результативности государством и обществом. Выявлено, что крупные инвестиционные проекты, имеющие стратегическое значение, получают поддержку от федеральных, региональных институтов развития и иных публичных партнеров, функционирующих на рынке длительное время, что приводит к дублированию выполняемых указанными структурами функций и к недостаточной спецификации зон их ответственности в обеспечении развития экономики территории. Обоснована необходимость учета институтами развития необеспеченной потребности регионов с различным уровнем самодостаточности в продукции или услугах, а также потенциально возможного объема их производства на территории до принятия решения о реализации инвестиционных проектов, что повысит обоснованность их поддержки. Указана необходимость оптимального распределения полномочий федеральных и региональных институтов развития в целях повышения уровня инвестиционной привлекательности территории локализации проекта и роста самодостаточности ее экономики. Результаты, полученные в рамках проведенного исследования, являются первоначальным заданием для разработки практических рекомендаций по повышению самодостаточности экономики регионов ПФО.

**Ключевые слова:** самодостаточность, инвестиции, ВЭБ.РФ, Фонд развития промышленности, портфель проектов, необеспеченная потребность регионов в продукции или услугах, институты развития

### **Основные положения:**

- ♦ межрегиональная дифференциация и невысокая емкость внутреннего финансового рынка для привлечения инвестиций обуславливают необходимость повышения эффективности использования ограниченного объема средств и самодостаточности экономических систем;
- ♦ инструментом формирования благоприятной инвестиционной среды, динамичного и эффективного развития экономики, повышения самодостаточности территорий выступают институты развития;
- ♦ анализ портфеля проектов институтов развития выявил увеличение объемов поддержки, в том числе за счет привлечения внебюджетных средств, а также изменения отраслевой структуры проектов;

♦ наблюдается неравномерность распределения средств институтов развития по субъектам ПФО. Инвесторы осуществляют финансово-инвестиционную поддержку не просто экономически эффективных, но и надежных проектов с достаточно высоким уровнем эффективности на территориях с благоприятным инвестиционным климатом.

**Благодарности:** данное исследование выполнено в рамках государственного задания УФИЦ РАН № 075-00571-25-00 на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов.

**Для цитирования:** Фархутдинова А.У. Роль институтов развития в обеспечении финансовой самодостаточности регионов Приволжского федерального округа // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 10 (252). С. 88–101.

Original article

## The role of institutions of development in ensuring financial self-sufficiency of the Volga Federal District regions

**Aliya U. Farkhutdinova**

Institute of Social and Economic Research of the Ufa Federal Research Center  
of the Russian Academy of Sciences, Ufa, Russia, aliya\_2186@bk.ru

**Abstract.** The existing interregional differentiation, lack of own financial and investment funds, the need for improving efficiency of their use determines the assessment of self-sufficiency of economic systems and the application of their results to the practice of territorial regulation. It is substantiated that one of the tools for increasing self-sufficiency of the regional economy are institutions of development. The aim of the work is to determine the role of institutions of development in ensuring self-sufficiency of regional economies and developing practical recommendations for its improvement. The role of federal institutions of development in increasing the financial self-sufficiency of the regions of the Volga Federal District was studied. It is shown that the analysis for the activities of institutions of development is based on the closed system of their accountability, the absence of legislatively established principles of openness and transparency of the structure functioning results, which limits the ability of the state and society to assess and control effectiveness. It has been revealed that large investment projects of strategic importance receive support from federal, regional institutions of development and other public partners operating in the market for a long time, which leads to duplication of functions performed by these structures and insufficient specification of their areas of responsibility in ensuring the territory's economy development. The need for institutions of development to take into account the unmet needs of the regions with different levels of self-sufficiency in products or services, as well as the potential possible volume of their production in the territory before making a decision on implementation of investment projects, which will increase validity of their support, is substantiated. The need for optimal distribution of power of federal and regional institutions of development in order to increase investment attractiveness of the project localization territory and increase self-sufficiency of its economy is indicated. The findings obtained in the framework of the study are the initial groundwork for the development of practical recommendations for increasing self-sufficiency of the Volga Federal District region economy.

**Keywords:** self-sufficiency, investments, VEB.RF, Industrial Development Fund, project portfolio, unmet regional needs for products or services, institutions of development

### **Highlights:**

- ♦ interregional differentiation and low capacity of the domestic financial market to attract investment necessitate increasing efficiency of using a limited amount of funds and self-sufficiency of economic systems;
- ♦ institutions of development act as a tool for creating a favorable investment environment, dynamic and effective development of the economy, increasing self-sufficiency of territories;

- ♦ analysis for the project portfolio of institutions of development revealed an increase in support quantity, including due to attraction of extra-budgetary funds, as well as changes in the sectoral structure of projects;
- ♦ uneven distribution of funds of institutions of development among the subjects of the Volga Federal District. Investors provide financial and investment support not only to economically effective, but also to reliable projects with a sufficiently high level of efficiency in the territories with a favorable investment climate.

**Acknowledgments:** the study was carried out within the framework of the state assignment of the Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences 075-00571-25-00 for 2025 and for the planning period of 2026 and 2027.

**For citation:** Farkhutdinova A.U. The role of institutions of development in ensuring financial self-sufficiency of the Volga Federal District regions // Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 10 (252). Pp. 88–101. (In Russ.).

### Введение

В условиях воздействия множества экзогенных и эндогенных факторов существующая дифференциация в уровне социально-экономического развития различных территориальных образований усугубляется невысокой емкостью внутреннего финансового рынка для привлечения инвестиций [1]. Недостаток собственных финансово-инвестиционных средств, необходимость повышения эффективности их использования обуславливают увеличение количества исследований, посвященных проблематике самодостаточности экономических систем, и приложение их результатов к практике территориального регулирования.

Теоретико-методологической основой настоящего исследования послужили работы, посвященные изучению системных характеристик [2; 3] и схем развития самодостаточности территорий [4], их управлению и регулированию [5], оценке [6; 7], условиям повышения конкурентоспособности [8] и т.д.

Труды зарубежных исследователей посвящены в основном оценке самодостаточности сельскохозяйственного производства, потребления [9], поставок [10], производства продуктов растительного и животного происхождения [11], продовольственной и кормовой безопасности [12].

Исследование самодостаточности территорий рассматривается исследователями на примере отдельных отраслей [13], регионов [14] и сводится к анализу функционирования семейных ферм [13], энергетической самодостаточности строений, электростанций [15] с

представлением плана повышения их конкурентоспособности, энергонеzависимости, обеспечения эффективного и надежного электро-снабжения и т.д.

Основной акцент в работе российских исследователей также сделан на обеспечение продовольственной и пищевой безопасности [16], самодостаточности предприятий [17], системы образования [18], личности [19] и т.д. В то же время выделяются публикации, анализирующие самодостаточность экономики муниципальных образований и региона в целом [4]. В результате изучения теоретико-методологических основ сформулировано определение самодостаточности, представляющее собой степень обеспеченности собственными ресурсами, доходными источниками и т.д., достаточными для удовлетворения финансово-инвестиционных потребностей и устойчивого развития экономики территории [20]. В предыдущих исследованиях автором обосновано, что одним из условий повышения самодостаточности регионов является формирование благоприятной инвестиционной среды.

Вместе с тем привлечение инвестиций невозможно решить посредством использования только рыночных механизмов. В Указе Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» поставлена задача обеспечить «рост инвестиций за счет постоянного улучшения инвестиционного климата» [21]. Инструментом реализации указанной задачи могут выступить институты развития.

В предыдущих исследованиях автором выделено несколько подходов к институтам развития [22]: от катализаторов частных инвестиций [23], организационно-экономических структур, способных обеспечить экономический рост [24; 25] и наращивание экономического потенциала территорий [26], до правил и норм, регулирующих взаимодействие институциональных секторов экономики [27] и т.д. При этом работы посвящены в основном решению институтами ключевых проблем экономического развития [22], оценке их эффективности и результативности [26], влияния на различные отрасли и сферы жизни, определению роли в системе стратегического планирования, инновационного и пространственного развития территорий [22–26] и т.д. В то же время, несмотря на значительное количество публикаций, посвященных определению понятийно-категориального аппарата, выделяется объективно существующая потребность в организации их деятельности с учетом ориентации на решение задач, имеющих стратегическое значение для динамичного и эффективного развития экономики, повышения самодостаточности территорий.

Цель данной работы – определение роли институтов развития в обеспечении самодостаточности экономики регионов и разработка практических рекомендаций по ее повышению. В качестве задачи определена оценка уровня самодостаточности территорий и портфеля реализуемых институтами развития проектов.

В исследовании принята гипотеза, что финансово-инвестиционная поддержка проектов осуществляется институтами развития в основном на территориях с благоприятным инвестиционным климатом, содействуя повышению уровня их конкурентоспособности и самодостаточности. В то же время территории, отличающиеся крайне невыгодным экономико-географическим положением, низким уровнем развития социальной инфраструктуры и т.д., менее притягательны для инвесторов и иных публичных партнеров, что обуславливает необходимость разработки своевременных управленческих решений, направленных на повышение привлекательности и самодостаточности их экономики.

## Методы

В качестве методов исследования были использованы анализ и синтез, сравнение, статистические методы. Исходная база данных представлена официальной государственной статистикой, финансово-аналитической отчетностью институтов развития и данными цифровой платформы «Росинфра». Данные платформы, включающие наименование проекта, публичного партнера, объем финансирования, сроки реализации и т.д., применялись при подсчете количества проектов в разрезе регионов.

Статистическая информация по количеству поддержанных институтами развития проектов и сумме их финансирования как на федеральном, так и на региональном уровне фрагментарна, вследствие чего оценка влияния конкретного института на региональную экономику весьма затруднительна. В связи с этим для исследования роли институтов развития в обеспечении самодостаточности экономики регионов были отобраны федеральные структуры – ВЭБ.РФ и Фонд развития промышленности (далее – ФРП), представившие годовые отчеты в открытом доступе.

Уровень финансовой самодостаточности региона может зависеть от ряда внешних и внутренних факторов – темпа инфляции, ставки рефинансирования, геополитической обстановки в стране, обеспеченности природными и трудовыми ресурсами, уровня внедрения инноваций и др. [4; 8]. Дополнительно необходимо отметить, что достаточно дискуссионными являются вопросы выбора показателей для проведения анализа. Так, оценка экономической самодостаточности территорий в российских и зарубежных исследованиях предполагает сравнение ряда показателей, отражающих различные аспекты жизнедеятельности, включая экономическую, социальную и экологическую сферы [6; 8; 10; 13–15].

По нашему мнению, для оценки самодостаточности экономических систем целесообразно использовать параметры, отражающие фактически достигнутые результаты функционирования экономики территории – валовой региональный продукт, доходы и расходы консолидированных бюджетов регионов, инвестиции в основной капитал и т.д. Полученные таким образом результаты позволяют оценить

Экономические факторы	Социальные факторы	Экологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ВРП на душу населения</li> <li>- Инвестиции в основной капитал за счет всех источников финансирования на душу населения</li> <li>- Собственные доходы консолидированных бюджетов субъектов ПФО на душу населения</li> <li>- Степень износа основных фондов</li> <li>- Уровень безработицы</li> <li>- Удельный вес убыточных организаций в общем числе организаций</li> <li>- Объем инновационных товаров, работ, услуг на душу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Миграционный прирост (убыль)</li> <li>- Средняя заработная плата на прожиточный минимум</li> <li>- Общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на одного жителя</li> <li>- Число зарегистрированных преступлений на 100 000 человек населения</li> <li>- Потребительские расходы в среднем на душу населения</li> <li>- Численность врачей на 10 000 человек населения</li> <li>- Численность среднего медицинского персонала на 10 000 человек населения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Текущие (эксплуатационные) затраты на охрану окружающей среды на 1 рубль отгруженных товаров собственного производства</li> <li>- Инвестиции в основной капитал, направленные на охрану окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов на душу населения</li> </ul>

Рис. 1. Факторы для определения уровня самодостаточности экономики регионов

влияние каждого фактора и сравнить результаты функционирования различных регионов, используя некие эталонные значения лидирующего в группе региона.

В предыдущих исследованиях для определения уровня самодостаточности экономики регионов автором выявлена система экономических, социальных и экологических факторов, отличающих условия их развития [20] (рис. 1).

Все показатели использовались в расчете на душу населения, нормировались, приводились в сопоставимый вид [28], агрегировались в блоки – экономический, социальный и экологический. По каждому блоку осуществлялся расчет итоговых коэффициентов с использованием средней арифметической. Далее на основе расчета среднегеометрического значения всех входящих параметров определен уровень самодостаточности регионов ПФО за 2020–2022 гг.

### Результаты

Установлено, что наиболее самодостаточным регионом является Республика Татарстан (табл. 1).

Средние значения по инвестициям в основной капитал и объему инновационных товаров, работ, услуг на душу населения в Татарстане в 2,7 и 5,6 раза выше, чем, например, в Пензенской области. В пятерку лидеров по уровню самодостаточности также входят Республика Башкортостан, Пермский край, Нижегородская и Самарская области.

С 2022 г. начинается спад уровня самодостаточности по регионам ПФО, что обусловлено усилением санкционного давления стран Запада на экономику РФ после начала специальной военной операции и соответствующим сокращением объема инновационных товаров, работ, услуг, инвестиций и т.д.

Для проверки принятого допущения необходимо оценить портфель реализуемых ВЭБ.РФ и ФРП проектов в крупнейших регионах ПФО. Так, главным национальным институтом развития, содействующим развитию экономики городов и регионов, поддержке субъектов МСП, интеграции крупных технологических проектов и расширению экспорта и т.д., является ВЭБ.РФ [29]. В 2024 г. компания вернулась к стандартам раскрытия информации о результатах деятельности, от которой воздерживалась в течение 2 лет на фоне санкций.

Анализ портфеля проектов корпорации за период с 2017 по 2024 г. выявил увеличение объемов поддержки, в том числе за счет привлечения внебюджетных средств, а также изменения отраслевой структуры проектов. Так, в условиях макроэкономической нестабильности основной акцент группы сместился на проекты прорывных технологий в промышленности и программы с типовыми продуктами по развитию городов [29] (рис. 2).

В то же время объем направляемых институтом развития средств в программы экспортного направления, производства инновацион-

Таблица 1

## Самодостаточность регионов ПФО в 2020–2022 гг.\*

Субъекты ПФО	Самодостаточность		
	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Республика Башкортостан	0,50	0,50	0,40
Республика Марий Эл	0,27	0,19	0,26
Республика Мордовия	0,39	0,39	0,31
Республика Татарстан	0,75	0,73	0,48
Удмуртская Республика	0,27	0,25	0,28
Чувашская Республика	0,29	0,28	0,27
Пермский край	0,53	0,50	0,47
Кировская область	0,43	0,42	0,49
Нижегородская область	0,53	0,50	0,46
Оренбургская область	0,41	0,38	0,33
Пензенская область	0	0	0
Самарская область	0,52	0,51	0,49
Саратовская область	0,31	0,29	0,25
Ульяновская область	0,31	0,30	0,30

\* Составлено автором по данным расчета.

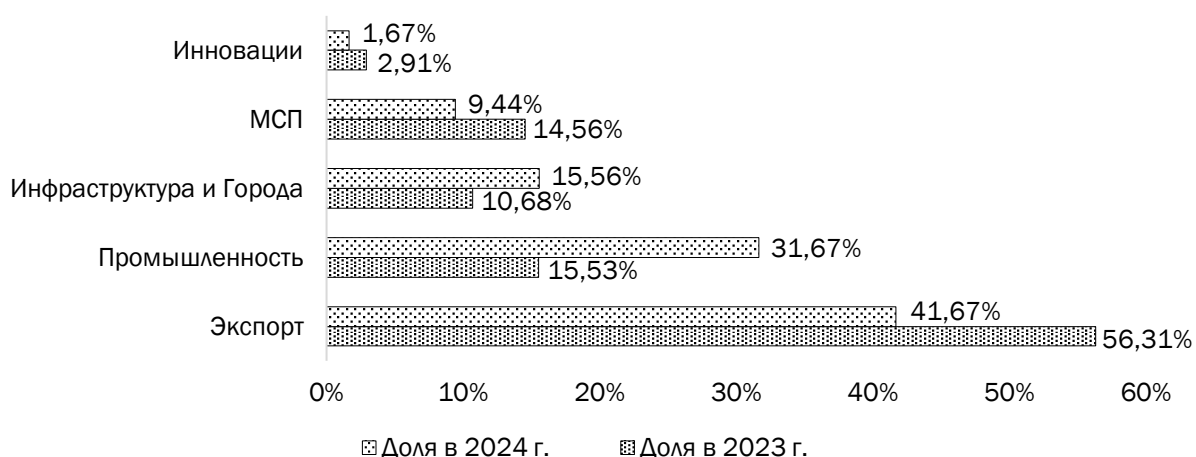


Рис. 2. Ключевые направления группы ВЭБ.РФ в 2023–2024 гг.\*

\* Составлено по данным ВЭБ.РФ. URL: <https://xn-90ab5f.xn-p1ai/o-banke/strategiya-razvitiya/> (дата обращения: 10.05.2025).

ных товаров и услуг, а также субъектов МСП постепенно растет, однако в абсолютном выражении он невелик. Анализ деятельности группы ВЭБ.РФ в 2024 г. по сравнению с 2023 г. позволил установить увеличение кредитного портфеля на 36,7%, обусловленное реализацией крупных проектов структурного изменения экономики регионов [29].

Рост активов группы на 25,2% связан с увеличением кредитов клиентам и прочих активов в общем объеме при снижении доли торговых ценных бумаг, средств на банковских счетах и т.д. (рис. 3).

Кроме того, отметим и рост обязательств группы на 26,5% за счет увеличения объема выпущенных долговых ценных бумаг, субординированных депозитов и средств банков (рис. 4), что свидетельствует о росте доверия к компании. При этом доля поддержанных группой инвестиций в основной капитал в 2021–2024 гг. по сравнению с 2017–2020 гг. выросла в 1,8 раза и составила 9%.

В разрезе регионов ПФО наибольший объем финансово-инвестиционной поддержки ВЭБ.РФ (совместно с ВТБ и Сбер) направлен в проекты Республики Татарстан (> 54 млрд руб.),

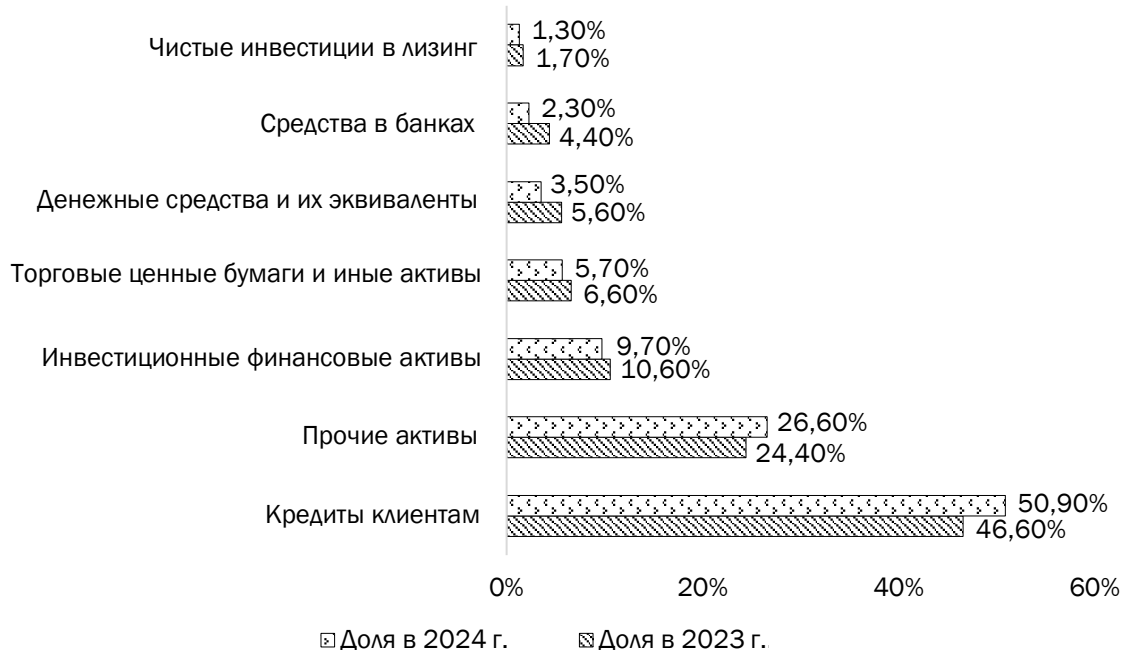


Рис. 3. Структура активов группы ВЭБ.РФ в 2023–2024 гг.\*

\* Составлено по данным ВЭБ.РФ. URL: <https://xn-90ab5f.xn-p1ai/o-banke/strategiya-razvitiya/> (дата обращения: 10.05.2025).

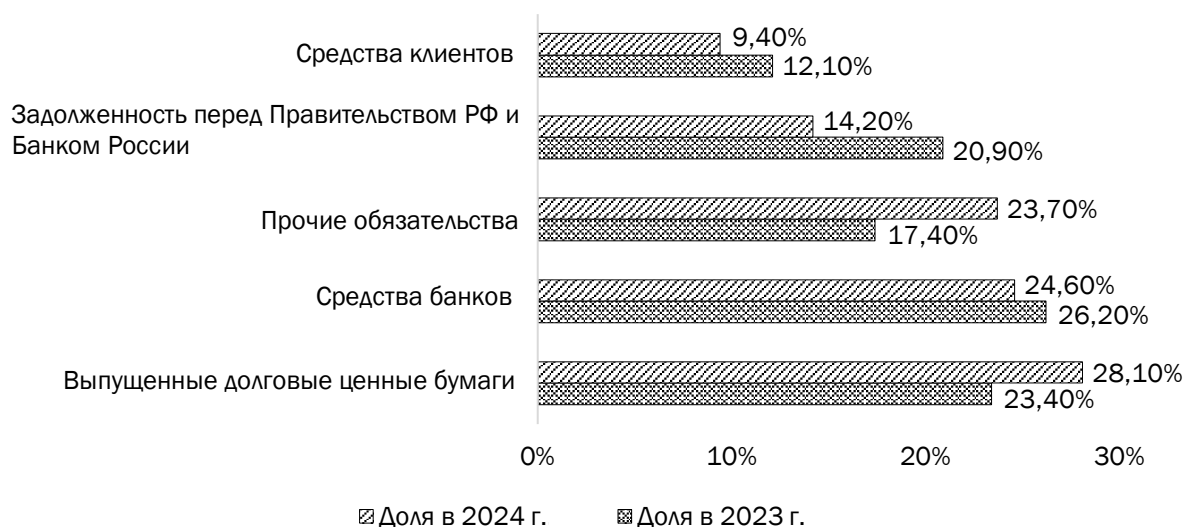


Рис. 4. Структура обязательств группы ВЭБ.РФ в 2023–2024 гг.\*

\* Составлено по данным ВЭБ.РФ. URL: <https://xn-90ab5f.xn-p1ai/o-banke/strategiya-razvitiya/> (дата обращения: 10.05.2025).

Республики Башкортостан (> 40 млрд руб.) и Нижегородской области (> 32,1 млрд руб.) в таких сферах, как городской и пригородный транспорт, магистральный транспорт, а также образование и наука [29; 30].

По состоянию на 10.05.2025 объем вложенных институтом инвестиционных средств в проекты ПФО составил порядка 100 млрд руб.,

большая часть из которых направлена на программы модернизации городского электротранспорта Нижегородской и Саратовской областей (по 4 соглашения) [30].

Кроме того, ВЭБ.РФ осуществляет финансовую поддержку моногородов регионов ПФО при строительстве объектов инфраструктуры, приобретении оборудования для производства

и т.д. Так, наибольший объем средств направлен в моногорода [29; 30]: Кумертау, Республика Башкортостан (1 млрд руб.); Новотроицк, Оренбургская область (1 млрд руб.); Зеленодольск, Республика Татарстан (0,93 млрд руб.); Новочебоксарск, Чувашская Республика (0,86 млрд руб.); Луза, Кировская область (0,17 млрд руб.) и т.д.

Поддержку индустриального сектора экономики, развитие импортозамещающей, высокотехнологичной и конкурентоспособной продукции, диверсификацию предприятий ОПК и т.д. в группе ВЭБ.РФ осуществляет ФРП

[31]. В 2022–2025 гг. активнее всего финансовыми инструментами фонда пользовались отрасли машиностроения, предприятия химической отрасли и компании из медбиофармы [31] (рис. 5).

К 2025 г. отмечается рост инвестиционных проектов и направляемых институтом развития средств в 1,6 и 2,2 раза соответственно по сравнению с 2022 г. При этом увеличивается в 2,5 раза доля привлеченных институтом инвестиций (рис. 6).

В то же время меняется структура затрат по текущему портфелю фонда. Так, в 2025 г.

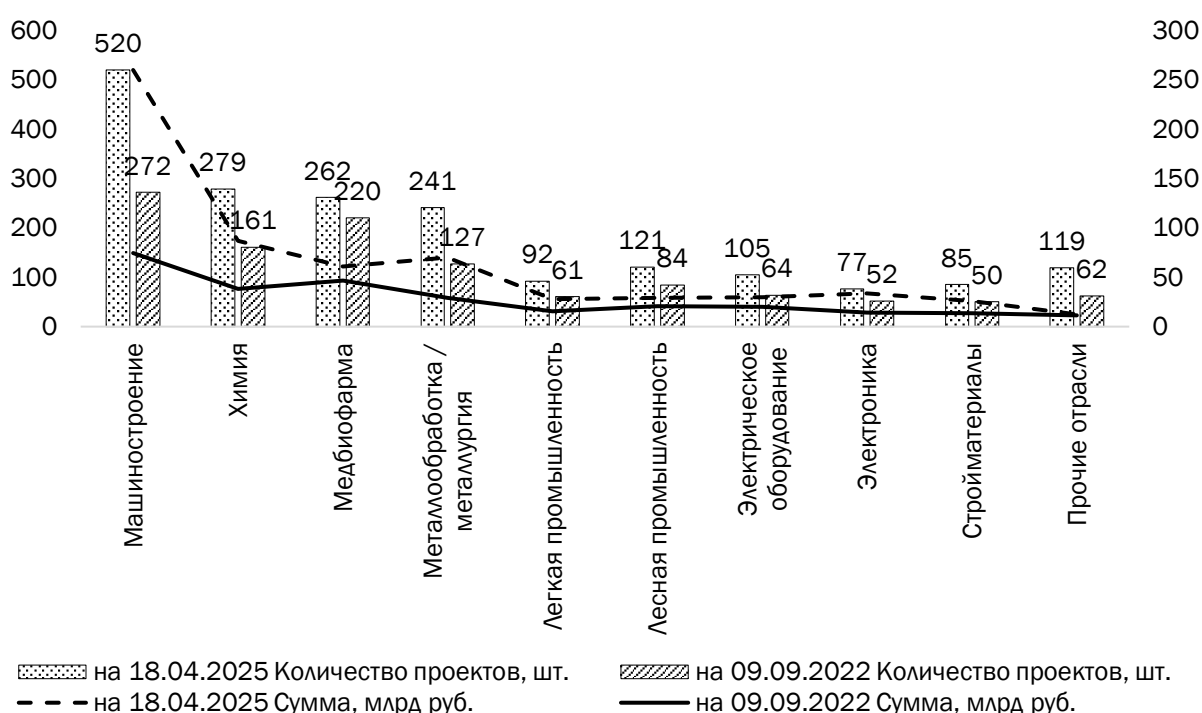


Рис. 5. Отраслевое распределение профинансированных ФРП проектов\*

\* Составлено по данным ФРП. URL: <https://frprf.ru/> (дата обращения: 10.05.2025).

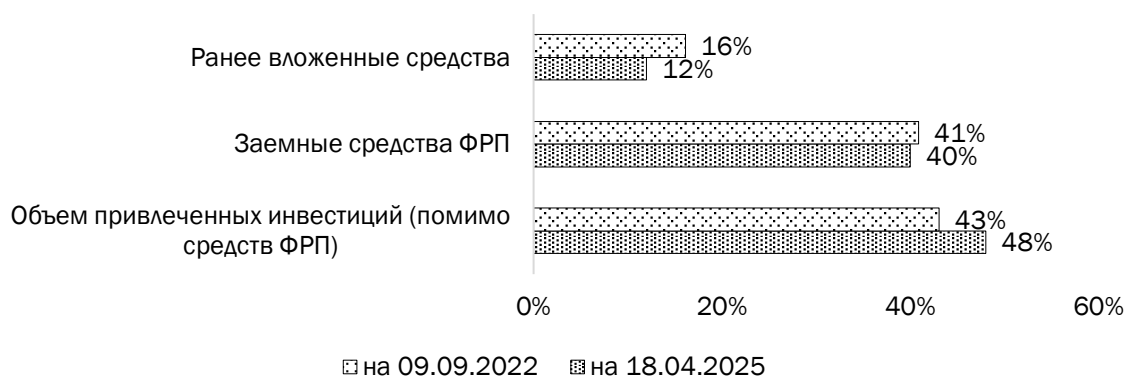


Рис. 6. Общий бюджет инвестиционных проектов ФРП\*

\* Составлено по данным ФРП. URL: <https://frprf.ru/> (дата обращения: 10.05.2025).



отмечается рост займов на приобретение оборудования до 92% от всех заявок, тогда как в 2022 г. их доля была 79,6%, что обусловлено увеличением государственных заказов, направленных на перевооружение промышленности и интенсификацию производства.

Несмотря на рост количества профинансированных в 2021–2024 гг. проектов, отмечается снижение их объема, при этом реализация инвестиционных программ осуществляется в основном в регионах с высоким уровнем социально-экономического развития. Наибольшее количество проектов реализуется фондом в Москве, Московской и Свердловской областях, Республике Татарстан [31] и т.д. Таким образом, подтверждается предпочтение инвесторов в реализации не просто экономически эффективных, но и надежных проектов с достаточно высоким уровнем эффективности [25] на территориях с благоприятным инвестиционным климатом [22].

В РФ за указанный период институтом оказана поддержка свыше 1 тыс. проектов на сумму порядка 435 млрд руб. [31] (рис. 7).

Максимальное число выданных займов пришлось на флагманские программы «Проекты развития», «Производительность труда» и «Комплекующие изделия».

В разрезе регионов ПФО наибольшее количество проектов развития промышленного

производства реализуется институтом в Республике Татарстан (109), Пермском крае (104) и Нижегородской области (71) [31].

Одновременно ФРП совместно с региональными фондами также оказывает финансово-инвестиционную поддержку промышленным предприятиям.

Так, в 2024 г. региональные фонды совместно с ФРП [31] поддержали 39 проектов с общим объемом инвестиций 5,044 млрд руб. в Республике Башкортостан, 24 проекта на общую сумму 716,46 млн руб. в Самарской области, 8 проектов на сумму 1481 млн руб. в Республике Татарстан и т.д.

Таким образом, анализ портфеля проектов регионов ПФО позволил установить, что приоритетным направлением ВЭБ.РФ и ФРП является реализация крупных дорогостоящих инвестиционных проектов в регионах с высоким уровнем социально-экономического развития посредством предоставления инвестиционных кредитов, венчурных инвестиций и инструментов фондового рынка (субординированных кредитов, конвертируемых в акции или облигации), гарантий и поручительств, участия в уставных капиталах хозяйственных обществ. Помимо этого, ключевыми инструментами привлечения средств, в том числе коммерческих банков, являются Фабрика проектного финансирования и механизм ГЧП.

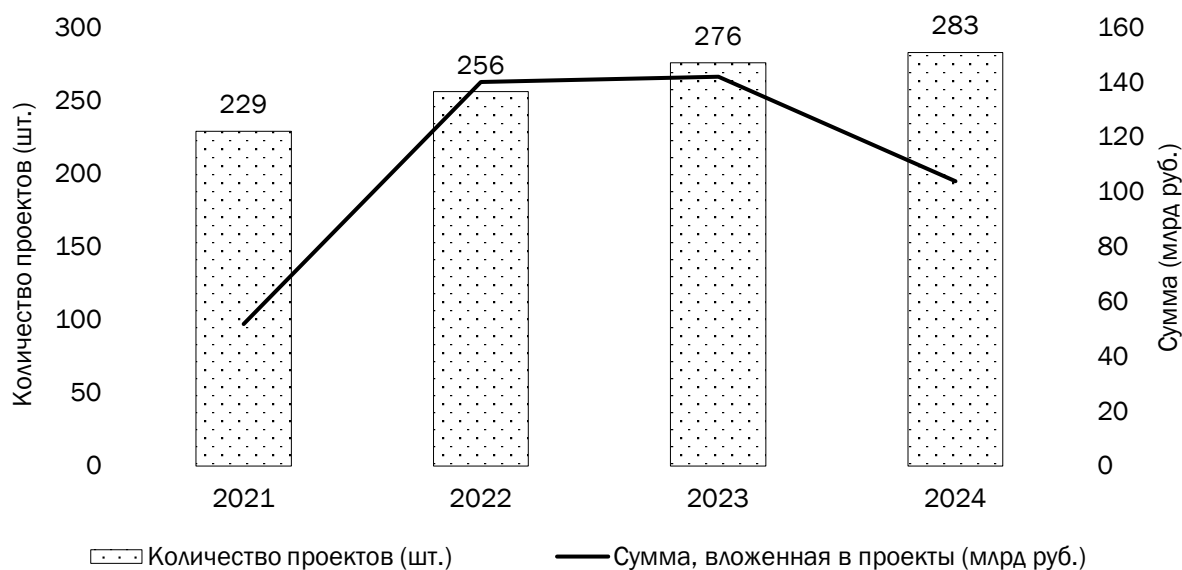


Рис. 7. Поддержка ФРП инвестиционных проектов в 2021–2024 гг.\*

\* Составлено по данным ФРП. URL: <https://frprf.ru/> (дата обращения: 10.05.2025).

### Обсуждение

Результаты проведенного исследования позволяют сделать вывод о том, что анализ деятельности институтов развития упирается в закрытую систему их отчетности, в отсутствие законодательно установленных принципов открытости и прозрачности результатов функционирования указанных структур, что ограничивает возможность оценки и контроля их результативности государством и обществом.

Обзор стратегий социально-экономического развития крупнейших регионов ПФО [32; 33] установил отсутствие: нормативно-правового статуса и закреплённой роли указанных структур в достижении поставленных целей, установленных критериев приоритетности проектов для распределения бюджетных средств и т.д. В то же время анализ портфеля реализуемых ВЭБ.РФ и ФРП программ выявил, что крупные инвестиционные проекты, имеющие стратегическое значение, получают поддержку от федеральных, региональных институтов развития и иных публичных партнеров, функционирующих на рынке длительное время, что приводит к дублированию выполняемых указанными структурами функций и к недостаточной спецификации зон их ответственности в обеспечении развития экономики территории [22]. Кроме того, их деятельность направлена на финансово-инвестиционную поддержку проектов, находящихся в основном на более поздних этапах готовности, чем на стадиях проектных идей, сбора данных и основных условий и т.д. Указанное подтверждает принятое в исследовании допущение о неравномерности распределения институтами развития средств в программы субъектов ПФО, о предпочтениях инвесторов в финансово-инвестиционной поддержке проектов на территориях с благоприятным инвестиционным климатом.

### Заключение

В условиях межрегиональной дифференциации и необходимости повышения само-

статочности экономики для реализации институтами развития критически важных проектов нужна более гибкая и адресная система поддержки. По нашему мнению, учет институтами развития необеспеченной потребности регионов с различным уровнем самодостаточности в продукции или услугах, а также потенциально возможного объема их производства на территории до принятия решения о реализации инвестиционных проектов повысит обоснованность их поддержки.

При этом возрастает необходимость оптимального распределения полномочий федеральных и региональных институтов развития в целях повышения уровня инвестиционной привлекательности территории локализации проекта и роста самодостаточности ее экономики. Так, поддержка федеральными структурами ВЭБ.РФ и ФРП проектов территорий с более низким уровнем самодостаточности позволит активизировать потенциал развития их экономики посредством создания новых рабочих мест, снятия инфраструктурных ограничений, развития приоритетных направлений предпринимательства и т.д. Кроме того, в условиях макроэкономической нестабильности, «длинные» деньги и опыт по управлению капиталоемкими инфраструктурными проектами даст возможность стабилизировать отрасли, имеющие стратегическое значение для динамичного и эффективного развития их экономики, и значительно смягчить внешние шоки.

В то же время локальная поддержка региональными институтами развития проектов на территориях с более высоким уровнем самодостаточности позволит сохранить уровень их конкурентоспособности и реализовать поставленные стратегические задачи прорывного развития.

Результаты, полученные в рамках проведенного исследования, являются первоначальным заделом для разработки практических рекомендаций по повышению самодостаточности экономики регионов ПФО.

### Список источников

1. Садуллаев С.М. Направления повышения роли институтов развития в стимулировании инвестиционной деятельности в Российской Федерации // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16, № s1. URL: <https://esj.today/PDF/63FAVN124.pdf> (дата обращения: 10.05.2025).

2. Наумкин Т.В. К сущности категории «экономическая самодостаточность» // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2013. № 6. С. 326–328.
3. Каткова М.А., Колядин Н.П. Самодостаточность региона как его системная характеристика // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2012. № 9 (95). С. 32–36.
4. Цикин А.М. Принципиальная схема развития самодостаточности Российской экономики // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2018. № 1. С. 193–200.
5. Самодостаточность как объект регулирования экономической системы и обеспечения хозяйственной деятельности / М.В. Горячих, М.М. Слащев, Ж. Мабиала [и др.] // ЦИТИСЭ. 2024. № 1. С. 7–22. doi:10.15350/2409-7616.2024.1.01.
6. Попова Т.А., Коркин А.С. Оценка инвестиционной самодостаточности регионов Российской Федерации // Журнал прикладных исследований. 2022. Т. 2, № 5. С. 128–135.
7. Косинский П.Д., Зубова А.В., Юрзина Т.А. Методические подходы к оценке самодостаточности бюджета муниципальных образований // Региональная экономика и управление : электронный научный журнал. 2022. № 3 (71). URL: <https://eee-region.ru/article/7102/> (дата обращения: 10.05.2025).
8. Цикин А.М. Самодостаточность как основа повышения конкурентоспособности российской экономики // Теоретическая экономика. 2018. № 2. С. 81–87.
9. Region-al self-sufficiency: a multi-dimensional analysis relating agricultural production and consumption in the European Union / L. Kaufmann, A. Mayer, S. Matej [et al.] // Sustainable Production and Consumption. 2022. Vol. 34. Pp. 12–25. doi:10.1016/j.spc.2022.08.014.
10. A global analysis of potential self-sufficiency and diversity displays diverse supply risks / E. Wassénius, M. Porkka, M. Nyström, P. Sogaard Jørgensen // Global Food Security. 2023. Vol. 37. doi:10.1016/j.gfs.2023.100673 (дата обращения: 10.05.2025).
11. Szajner P., Szczepaniak I., Łopaciuk W. An assessment of the production potential and food self-sufficiency of Ukraine against the background of the European Union and Poland // Sustainability. 2024. Vol. 16, No. 17. doi:10.3390/su16177735.
12. Pecher C., Marsoner T., Tasser E. Regional food self-sufficiency potential in the European Alpine Space // Sci Rep. 2024. No. 14. doi:10.1038/s41598-024-60010-z.
13. Pruitt B.H. Self-sufficiency and the agricultural economy of Eighteenth-Century Massachusetts // The William and Mary Quarterly. 1984. No. 41 (3). Pp. 334–364. doi:10.2307/1922729.
14. Villafane D., Keels M. Achieving energy self-sufficiency at Guantanamo bay // The Military Engineer. 2024. No. 116 (750). Pp. 50–52. URL: <https://www.jstor.org/stable/48774173> (дата обращения: 10.05.2025).
15. Yang S.-K., Kang Y.-H., Ahn Y.-C. Achieving energy self-sufficiency in a dormitory building: an experimental analysis of a PV-AWHP-ERV integrated system // Buildings. 2024. No. 14. doi:10.3390/buildings14040882.
16. Устойчивая экономика: оценка продовольственной самообеспеченности в России / В.Ю. Чернова, А.М. Зобов, Е.А. Дегтерева [и др.] // Entrepreneurship and Sustainability Issues. 2020. № 7 (3). С. 1541–1554. doi:10.9770/jesi.2020.7.3(8).
17. Туманин А.В. Функционально-отраслевые особенности обеспечения финансово-экономической самодостаточности развития сельскохозяйственных предприятий // Управленческий учет. 2024. № 10. С. 320–326.
18. Лившиц Р.Л. Система образования как ключевой фактор обеспечения самодостаточности России // Новые идеи в философии. 2024. № 14 (35). С. 46–55. doi:10.17072/2076-0590-2024-14-46-55.
19. Бычкова Н.Ю. Самодостаточность человека как основа самодостаточности социально-экономических систем и многополярного мира // Экономические стратегии. 2024. Т. 1, № 193. С. 93–99. doi:10.33917/es-1.193.2024.93-99.
20. Фархутдинова А.У. Институты развития как инструмент повышения самодостаточности экономики территории // Экономика и управление. 2025. № 2. С. 62–68. doi:10.34773/EU.2025.2.11.
21. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».
22. Фархутдинова А.У. Институты развития в системе инвестиционного обеспечения экономики территорий различной стадийальной принадлежности : дис. ... канд. экон. наук. Челябинск, 2023. 197 с.
23. Сидорова Е.Н., Татаркин Д.А. Институты развития как инструмент реализации государственной инвестиционной политики: анализ современного состояния, оценка результативности // Вестник УрФУ. Серия «Экономика и управление». 2016. Т. 15, № 4. С. 506–528. doi:10.15826/vestnik.2016.15.4.026.

24. Каюков В.В., Лаженцев В.Н., Шихвердиев А.П. Экономическая политика и институты развития регионов // Экономика региона. 2019. Т. 15, вып. 4. С. 996–1008. doi:10.17059/2019-4-3.

25. Патрушева Е.Г., Соловьева Д.Д., Подгорнова К.И. Деятельность региональных институтов развития по продвижению инвестиционных проектов в современных экономических условиях // Теоретическая экономика. 2023. № 11. С. 53–63.

26. Сидорова Е.Н., Трынов А.В. Роль институтов развития в наращивании инвестиционных ресурсов территорий // Известия УГГУ. 2019. Вып. 1 (53). С. 162–170. doi:10.21440/2307-2091-2019-1-162-170.

27. Батов Г.Х. Теория институтов развития: типология и применение в цифровой экономике // Теоретическая экономика. 2021. № 10. С. 27–37. doi:10.52957/22213260\_2021\_10\_27.

28. Федеральная служба государственной статистики : офиц. сайт. URL: <https://02.rosstat.gov.ru> (дата обращения: 30.03.2025).

29. ВЭБ.РФ : офиц. сайт. URL: <https://xn--90ab5f.xn--p1ai/o-banke/strategiya-razvitiya/> (дата обращения: 10.05.2025).

30. Росинфра : офиц. сайт. URL: <https://rosinfra.ru/> (дата обращения: 10.05.2025).

31. Фонд развития промышленности : офиц. сайт. URL: <https://frprf.ru/> (дата обращения: 10.05.2025).

32. Проект Стратегии социально-экономического развития Нижегородской области до 2035 года. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe\\_razvitie/strategicheskoe\\_planirovanie\\_prostranstvennogo\\_razvitiya/strategii\\_socialno\\_ekonomicheskogo\\_razvitiya\\_subektov\\_rf/proekty\\_strategiy\\_subektov\\_rf/proekt\\_strategii\\_socialno\\_ekonomicheskogo\\_nizhegorodskoy\\_oblasti\\_do\\_2035\\_goda.html](https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/strategicheskoe_planirovanie_prostranstvennogo_razvitiya/strategii_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_subektov_rf/proekty_strategiy_subektov_rf/proekt_strategii_socialno_ekonomicheskogo_nizhegorodskoy_oblasti_do_2035_goda.html) (дата обращения: 10.05.2025).

33. Проект Стратегии социально-экономического развития Пермского края до 2035 года. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe\\_razvitie/strategicheskoe\\_planirovanie\\_prostranstvennogo\\_razvitiya/strategii\\_socialno\\_ekonomicheskogo\\_razvitiya\\_subektov\\_rf/proekty\\_strategiy\\_subektov\\_rf/proekt\\_strategii\\_socialno\\_ekonomicheskogo\\_razvitiya\\_permskogo\\_kraya\\_do\\_2035\\_goda.html](https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/strategicheskoe_planirovanie_prostranstvennogo_razvitiya/strategii_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_subektov_rf/proekty_strategiy_subektov_rf/proekt_strategii_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_permskogo_kraya_do_2035_goda.html) (дата обращения: 10.05.2025).

## References

1. Sadullaev S.M. Directions of increasing the role of development institutions in stimulating investment activity in the Russian Federation // Bulletin of Eurasian Science. 2024. Vol. 16, No. s1. URL: <https://esj.today/PDF/63FAVN124.pdf> (date of access: 10.05.2025).

2. Naumkin T.V. On the essence of the category "economic self-sufficiency" // Humanities, socio-economic and social sciences. 2013. No. 6. Pp. 326–328.

3. Katkova M.A., Kolyadin N.P. Self-sufficiency of the region as its systemic characteristic // Vestnik of Samara State University of Economics. 2012. No. 9 (95). Pp. 32–36.

4. Tsikin A.M. A schematic diagram of the development of self-sufficiency of the Russian economy // Bulletin of Tver State University. Series: Economics and Management. 2018. No. 1. Pp. 193–200.

5. Self-sufficiency as an object of regulation of the economic system and ensuring economic activity / M.V. Goryach, M.M. Slashchev, J. Mabiala [et al.] // Center for Innovative Technologies and Social Expertise (CITISE). 2024. No. 1. Pp. 7–22. doi:10.15350/2409-7616.2024.1.01.

6. Popova T.A., Korkin A.S. Assessment of the investment self-sufficiency of the regions of the Russian Federation // Journal of Applied Research. 2022. Vol. 2, No. 5. Pp. 128–135.

7. Kosinsky P.D., Zubova A.V., Yurzina T.A. Methodological approaches to assessing the self-sufficiency of the municipal budget // Regional Economics and Management : an electronic scientific journal. 2022. No. 3 (71). URL: <https://eee-region.ru/article/7102/> (date of access: 10.05.2025).

8. Tsikin A.M. Self-sufficiency as a basis for increasing the competitiveness of the Russian economy // Theoretical economics. 2018. No. 2. Pp. 81–87.

9. Regional self-sufficiency: a multi-dimensional analysis relating agricultural production and consumption in the European Union / L. Kaufmann, A. Mayer, S. Matej [et al.] // Sustainable Production and Consumption. 2022. Vol. 34. Pp. 12–25. doi:10.1016/j.spc.2022.08.014.

10. A global analysis of potential self-sufficiency and diversity displays diverse supply risks / E. Wassénius, M. Porkka, M. Nyström, P. Søgaaard Jørgensen // Global Food Security. 2023. Vol. 37. doi:10.1016/j.gfs.2023.100673 (date of access: 10.05.2025).

11. Szajner P., Szczepaniak I., Łopaciuk W. An assessment of the production potential and food self-sufficiency of Ukraine against the background of the European Union and Poland // *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 17. doi:10.3390/su16177735.
12. Pecher C., Marsoner T., Tasser E. Regional food self-sufficiency potential in the European Alpine Space // *Sci Rep*. 2024. No. 14. doi:10.1038/s41598-024-60010-z.
13. Pruitt B.H. Self-sufficiency and the agricultural economy of Eighteenth-Century Massachusetts // *The William and Mary Quarterly*. 1984. No. 41 (3). Pp. 334–364. doi:10.2307/1922729.
14. Villafane D., Keels M. Achieving energy self-sufficiency at Guantanamo bay // *The Military Engineer*. 2024. No. 116 (750). Pp. 50–52. URL: <https://www.jstor.org/stable/48774173> (date of access: 10.05.2025).
15. Yang S.-K., Kang Y.-H., Ahn Y.-C. Achieving energy self-sufficiency in a dormitory building: an experimental analysis of a PV-AWHP-ERV integrated system // *Buildings*. 2024. No. 14. doi:10.3390/buildings14040882.
16. Sustainable economy: assessment of food self-sufficiency in Russia / V.Yu. Chernova, A.M. Zobov, E.A. Degtereva [et al.] // *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2020. No. 7 (3). Pp. 1541–1554. doi:10.9770/jesi.2020.7.3(8)
17. Tumanin A.V. Functional and sectoral features of ensuring financial and economic self-sufficiency in the development of agricultural enterprises // *Managerial accounting*. 2024. No. 10. Pp. 320–326.
18. Livshits R.L. The education system as a key factor in ensuring Russia's self-sufficiency // *New ideas in philosophy*. 2024. No. 14 (35). Pp. 46–55. doi:10.17072/2076-0590-2024-14-46-55.
19. Bychkova N.Yu. Human self-sufficiency as the basis of self-sufficiency of socio-economic systems and a multipolar world // *Economic strategies*. 2024. Vol. 1, No. 193. Pp. 93–99. doi:10.33917/es-1.193.2024.93-99.
20. Farkhutdinova A.U. Development institutions as a tool for increasing the self-sufficiency of the territory's economy // *Economics and Management*. 2025. No. 2. Pp. 62–68. doi:10.34773/EU.2025.2.11.
21. Decree of the President of the Russian Federation dated 05/07/2024 No. 309 "On the National Development Goals of the Russian Federation for the period up to 2030 and for the future up to 2036".
22. Farkhutdinova A.U. Development institutions in the system of investment support for the economy of territories of various stadiums : dis. ... Candidate of Economic Sciences. Chelyabinsk, 2023. 197 p.
23. Sidorova E.N., Tatarkin D.A. Development institutions as a tool for implementing state investment policy: analysis of the current state, evaluation of effectiveness // *Bulletin of UrFU. The series "Economics and Management"*. 2016. Vol. 15, No. 4. Pp. 506–528. doi:10.15826/vestnik.2016.15.4.026.
24. Kayukov V.V., Lazhentsev V.N., Shikhverdiev A.P. Economic policy and institutions of regional development // *Economy of the region*. 2019. Vol. 15, Issue 4. Pp. 996–1008. doi:10.17059/2019-4-3.
25. Patrusheva E.G., Solovyova D.D., Podgornova K.I. Activities of regional development institutions to promote investment projects in modern economic conditions // *Theoretical economics*. 2023. No. 11. Pp. 53–63.
26. Sidorova E.N., Trynov A.V. The role of development institutions in increasing the investment resources of territories // *Proceedings of the Ural State Mining University*. 2019. Issue 1 (53). Pp. 162–170. doi:10.21440/2307-2091-2019-1-162-170.
27. Batov G.H. Theory of development institutions: typology and application in the digital economy // *Theoretical economics*. 2021. No. 10. Pp. 27–37. doi:10.52957/22213260\_2021\_10\_27.
28. Federal State Statistics Service : official website. URL: <https://02.rosstat.gov.ru> (date of access: 30.03.2025).
29. WEB.RF : official website. URL: <https://xn--90ab5f.xn--p1ai/o-banke/strategiya-razvitiya/> (date of access: 10.05.2025).
30. Rosinfra : official website. URL: <https://rosinfra.ru/> (date of access: 10.05.2025).
31. Industrial Development Fund : official website. URL: <https://frprf.ru/> (date of access: 10.05.2025).
32. Draft Strategy for the socio-economic development of the Nizhny Novgorod region until 2035. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe\\_razvitie/strategicheskoe\\_planirovanie\\_prostranstvennogo\\_razvitiya/strategii\\_socialno\\_ekonomicheskogo\\_razvitiya\\_subektov\\_rf/proekty\\_strategiy\\_subektov\\_rf/proekt\\_strategii\\_socialno\\_ekonomicheskogo\\_nizhegorodskoy\\_oblasti\\_do\\_2035\\_goda.html](https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/strategicheskoe_planirovanie_prostranstvennogo_razvitiya/strategii_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_subektov_rf/proekty_strategiy_subektov_rf/proekt_strategii_socialno_ekonomicheskogo_nizhegorodskoy_oblasti_do_2035_goda.html) (date of access: 10.05.2025).
33. Draft Strategy for the Socio-economic development of the Perm Region until 2035. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe\\_razvitie/strategicheskoe\\_planirovanie\\_pros](https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/strategicheskoe_planirovanie_pros)

transtvennogo\_razvitiya/strategii\_socialno\_ekonomicheskogo\_razvitiya\_subektov\_rf/proekty\_strategiy\_subektov\_rf/proekt\_strategii\_socialno\_ekonomicheskogo\_razvitiya\_permskogo\_kraya\_do\_2035\_goda.html (date of access: 10.05.2025).

***Информация об авторе***

А.У. Фархутдинова – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Института социально-экономических исследований Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук.

***Information about the author***

A.U. Farkhutdinova – Candidate of Economic Sciences, senior researcher of the Institute of Social and Economic Research of the Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences.

Статья поступила в редакцию 21.05.2025; одобрена после рецензирования 24.06.2025; принята к публикации 10.09.2025.

The article was submitted 21.05.2025; approved after reviewing 24.06.2025; accepted for publication 10.09.2025.

Научная статья  
УДК 657.1:004.9

### Человеческий фактор в информационных системах учета: классификация зон риска

Дмитрий Станиславович Федоров<sup>1</sup>, Татьяна Михайловна Тарасова<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия

<sup>1</sup> dmitry.sseu@yandex.ru

<sup>2</sup> Tarasova2004@inbox.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются аспекты влияния человеческого фактора на функционирование информационных систем учета (ИСУ) в условиях современной экономики. Авторами предложена классификация зон риска, связанных с воздействием человеческого фактора, которая включает внешние и внутренние уровни влияния. Внешний уровень охватывает нормативно-правовое регулирование и политику изменений, тогда как внутренний – профессиональный уровень компетенций сотрудников, управленческую культуру, когнитивные ограничения и взаимодействие с технологиями, используемыми в ИСУ. Особое внимание уделено роли ошибок, возникающих при реализации учетных процедур, их причинам, которые включают недостаточную квалификацию персонала, эмоциональное выгорание сотрудников бухгалтерии, неэффективную корпоративную культуру и технологические барьеры. Представлены предложения по минимизации негативного влияния человеческого фактора через внедрение систем раннего предупреждения, создание кросс-функциональных команд, повышение психологического комфорта сотрудников и проведение регулярного аудита информационной системы учета. Статья демонстрирует междисциплинарный подход к изучению проблемы, опирающийся на социально-психологические, системные и институциональные концепции. Результаты исследования могут быть использованы экономическими субъектами для повышения надежности и эффективности учетных процессов внутри систем учета.

**Ключевые слова:** человеческий фактор, информационная система учета, риск, внутренний контроль, бухгалтерский учет

#### **Основные положения:**

- ♦ человеческий фактор рассматривается как комплексное явление, влияющее на точность и надежность учетных процессов. Данное явление проявляется как на внешнем уровне – через законодательство и нормативы, так и на внутреннем – через профессиональный уровень сотрудников, управленческую культуру и взаимодействие с технологиями;
- ♦ предложена авторская двухуровневая классификация влияния человеческого фактора: внешний уровень – нормативно-правовое регулирование, политика изменений, отсутствие обратной связи от законодателя; внутренний уровень – профессионализм персонала бухгалтерии, когнитивные ограничения, управленческая культура, взаимодействие с технологиями;
- ♦ для минимизации негативного влияния человеческого фактора предлагаются практические меры: внедрение систем раннего предупреждения на основе нейросетевых моделей, формирование кросс-функциональных команд, повышение психологического комфорта сотрудников, а также регулярный аудит информационных систем учета.

**Для цитирования:** Федоров Д.С., Тарасова Т.М. Человеческий фактор в информационных системах учета: классификация зон риска // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 10 (252). С. 102–111.

## Human factor in accounting information systems: classification of risk zones

Dmitry S. Fedorov<sup>1</sup>, Tatiana M. Tarasova<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Samara State University of Economics, Samara, Russia

<sup>1</sup> dmitry.sseu@yandex.ru

<sup>2</sup> Tarasova2004@inbox.ru

**Abstract.** The article examines aspects of the impact of the human factor on accounting information systems (AIS) operation in the context of the modern economy. The authors propose a classification of risk zones associated with the influence of the human factor, which includes external and internal levels of impact. The external level covers regulatory and legislative frameworks as well as change management policy, while the internal level includes employees' professional competence, managerial culture, cognitive constraints, and interaction with technologies used within AIS. Special attention is given to the role of errors that occur during the implementation of accounting procedures, along with their causes - including insufficient staff qualifications, emotional burnout among accounting personnel, ineffective corporate culture, and technological barriers. Proposals are presented for minimizing the negative impact of the human factor by implementing early warning systems, forming cross-functional teams, improving employees' psychological well-being, and regular audits of the accounting information system. The article demonstrates an interdisciplinary approach to studying the issue, based on socio-psychological systems and institutional concepts. The findings of the study can be applied by economic entities to enhance the reliability and efficiency of accounting processes within information systems.

**Keywords:** human factor, accounting information system, risk, internal control, accounting

### Highlights:

- ♦ the human factor is considered as a complex phenomenon affecting accuracy and reliability of accounting processes. This phenomenon manifests both at the external level – by legislation and regulations, and at the internal level – by the professional level of employees, management culture and interaction with technology;
- ♦ the author's two-level classification of the human factor impact is proposed: the external level is regulatory regulation, policy of change, lack of feedback from the legislator; the internal level is the professionalism of accounting staff, cognitive constraints, managerial culture, interaction with technology;
- ♦ practical measures are proposed to minimize the negative impact of the human factor: the introduction of early warning systems based on neural network models, the formation of cross-functional teams, improving psychological comfort of employees, as well as regular audits of accounting information systems.

**For citation:** Fedorov D.S., Tarasova T.M. Human factor in accounting information systems: classification of risk zones // Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 10 (252). Pp. 102–111. (In Russ.).

### Введение

Несмотря на высокий уровень автоматизации процессов, человек все еще остается центральным звеном в учетной системе, отвечая за формирование правил, по которым данная система функционирует. Искусственное разделение на абстрактные сущности в виде законодателя, руководства и экономического субъекта (организации), несомненно, помогает ситуации, смещая фокус ответственности на абстрактную сущность, у которой сдержива-

ющими факторами выступают принципы и правила, благодаря которым она функционирует, что обеспечивает долю объективности в деле отражения реальных экономических процессов в системе учета. Однако стоит учитывать, что решения, как будет выглядеть дизайн того или иного принципа и правила, решает группа людей, благодаря которой отдельная абстрактная сущность существует. От того количественная и даже качественная оценка влияния человеческого фактора на систему



учета становится довольно сложным процессом, требующим комплексного подхода.

На наш взгляд, повышение эффективности системы учета возможно только в том случае, если с позитивным влиянием отдельного фактора (политического, социального, человеческого, технического и т.д.) будет происходить закономерное снижение негативного влияния, которое выражается в снижении вероятности реализации рисков. Более того, при отсутствии экстенсивных положительных драйверов развития системы учета (более высокие вычислительные мощности) способ снижения рисков является интенсивным путем развития уже существующей системы, позволяющей улучшить эффективность ИСУ при stagnирующей автоматизации учетных процессов.

Ошибки, возникающие в процессе исполнения правил бухгалтерского, управленческого, налогового учета, – это лишь осязаемое проявление негативного влияния человеческого фактора, которое в большинстве случаев принято сводить к ответственности сотрудника бухгалтерии как непосредственного исполнителя проводки. Однако причиной подобной ошибки могут являться не только некорректные действия сотрудника, но и более глубокое несовершенство правила, разработанного законодателем, а также некорректно выстроенная структура системы учета, в которой обработчик проводки раз за разом совершает некорректные действия.

Целью исследования ставится изучение влияния человеческого фактора на информационную систему учета. Для достижения цели необходимо решить ряд задач:

1. Рассмотреть понятие человеческого фактора с точки зрения влияния на информационные системы учета.
2. Классифицировать причины возникновения ошибок в контексте влияния человеческого фактора на информационную систему учета.
3. Сформировать рекомендации по снижению вероятности реализации рисков, связанных с влиянием человеческого фактора на информационные системы учета.

Решение данных задач позволит частично раскрыть и систематизировать существующие концепции и подходы к понятию челове-

ского фактора в информационных системах учета и сформировать теоретическую базу для дальнейших исследований.

### Методы

В исследовании использованы методы систематического обзора литературы (ключевые базы данных: Semantic Scholar, eLIBRARY.ru, Springer, ResearchGate), качественного анализа содержания, системного подхода к классификации рисков.

Для изучения учетной информационной системы как целостного комплекса, в котором взаимодействуют технические, организационные и человеческие компоненты, был использован системный анализ. Структурно-функциональный анализ позволил определить функции каждого элемента системы (пользователь, интерфейс, процедуры) и выявить слабые места.

### Результаты

Человеческий фактор в информационных системах учета представляет собой разнообразные формы взаимодействия человека как экономического агента с нормами, организационными процессами и технологиями. В связи с этим предлагается авторская классификация, в которой влияние человеческого фактора на ИСУ можно разделить на два уровня:

1. Внешний уровень – воздействие на систему учета через законодательную и нормативную среду.
2. Внутренний уровень – влияние со стороны сотрудников, управленческой культуры и взаимодействия с технологиями.

На внешнем уровне человеческий фактор проявляется через действия государственных органов, регуляторов и разработчиков стандартов. Несмотря на уровень абстрактного отделения людей от самой системы законодательства, фактические решения все же принимаются людьми и формируют основу для функционирования ИСУ. Проблема заключается в том, что они могут содержать противоречия, неоднозначности или быть слишком сложными в контексте реализации в автоматизированной среде. Так, различия между российским законодательством по бухгалтерскому учету и международными стандартами финансовой

отчетности (МСФО) в части учета амортизации или оценки активов создают трудности при настройке бухгалтерских программ, на которых основана ИСУ.

Более того, внезапные изменения в законодательстве часто не закладывают достаточный временной лаг на обучение персонала и доработку информационных систем. К тому же компании в большинстве случаев имеют ограниченную возможность влиять на формирование таких норм, что усиливает эффект неопределенности.

Внутри организации влияние человеческого фактора представляется особенно многообразным. Связано это в большей степени с тем, что данная область находится в зоне влияния экономического субъекта, а потому более хорошо изучена на практическом уровне. В рамках классификации выделяется три взаимосвязанных подуровня:

1. Профессиональный и когнитивный аспект – уровень подготовки и квалификация сотрудников напрямую влияют на точность учетных операций. Бухгалтеры, не знакомые с современными требованиями или спецификой новых финансовых инструментов (например, цифровых активов), могут допускать ошибки при вводе данных, интерпретации норм или настройки системы учета. Кроме того, не следует забывать и про когнитивные ограничения, присущие любому человеку (ограниченная память, приверженность шаблонам и

склонность к компромиссам) – они также способствуют возникновению ошибок.

2. Управленческий и культурный аспект – решения руководства оказывают значительное влияние на работу ИСУ и общую работоспособность сотрудников. Постановка нереалистичных условий ради скорости выполнения задач может привести к игнорированию деталей и снижению качества проверок. В компании за данный аспект отвечает корпоративная культура: в организациях с низкой прозрачностью в отношении объемов работы и отсутствием психологической безопасности сотрудники склонны скрывать допущенные ошибки, что влечет за собой их накопление и увеличение рисков.

3. Технологический аспект – здесь человек влияет на ИСУ через настройку, использование и интерпретацию данных. Речь идет о проблеме рассинхронизации в горизонтالي взаимодействия «бухгалтер – разработчик ПО», на основе которого работает ИСУ. Между заказчиком ПО (бухгалтером) и разработчиком ИСУ существует неизбежный пробел в компетенциях и знаниях, что в лучшем случае замедляет процесс внедрения новых изменений, в худшем – приводит к ошибкам в учетных регистрах по причине некорректно выстроенной логики самой программы. Однако это работает и в обратную сторону – превратное понимание принципа работы отдельного компонента программы может привести к некорректным

Таблица 1

**Классификация направлений влияния человеческого фактора на информационные системы учета**

Уровень воздействия	Категория	Примеры проявления
Внешний	Нормативно-правовое регулирование	Противоречия в законодательстве, неоднозначные формулировки стандартов
	Политика изменений	Резкие поправки в налоговые правила, требующие немедленной адаптации
	Отсутствие обратной связи	Ограниченное участие бизнеса в формировании стандартов
Внутренний	Профессиональный уровень	Недостаточная квалификация сотрудников, отсутствие повышения квалификации
	Когнитивные ограничения	Стереотипы, ошибки памяти, эмоциональное выгорание
	Управленческая культура	Давление на сотрудников, нежелание обсуждать ошибки
	Организационная прозрачность	Скрытие ошибок, низкий уровень доверия
	Взаимодействие с технологией	Ошибки при настройке ПО, неверная интеграция систем, невнимательность при работе

действиям сотрудников бухгалтерии, которые, устав от долгого ожидания внедрения изменений, предпримут попытку поправить ситуацию собственными силами.

Описанные подуровни тесно взаимосвязаны друг с другом: профессиональный уровень сотрудника зависит от условий работы и возможностей обучения, которые формируются управленческой культурой. В свою очередь, качество взаимодействия с системой учета во многом определяется уровнем подготовки пользователя. Для более наглядного представления различных аспектов воздействия человеческого фактора на информационные системы учета ниже приведена таблица, в которой сгруппированы ключевые направления влияния по категориям и уровням (табл. 1).

Представленная классификация позволяет увидеть зоны риска, что может быть полезным при формировании более индивидуальных решений по снижению негативных последствий на уровне отдельного экономического субъекта.

### Обсуждение

Несмотря на развитие технологий и автоматизацию, именно ошибки пользователей остаются главной причиной сбоев в работе учетных систем. По данным исследований, проведенных компанией «1С» [1], до 80% всех ошибок в бухгалтерском учете связаны с неправильными действиями сотрудников. Это приводит к финансовым потерям, задержкам отчетности, проблемам с налоговой инспекцией и, конечно, к снижению эффективности работы всей компании.

На основании анализа дискурса на профильных форумах и обобщения практики внедрения информационных систем была разработана классификация ключевых категорий ошибок, возникающих в процессе их эксплуатации.

1. Ошибки ввода данных. Данная категория включает в себя внесение в систему некорректных значений (например, ошибочное указание ставки налога на добавленную стоимость, неверная идентификационная кодировка номенклатуры), отсутствие записей в обязательных для заполнения полях, а также дублирование существующих записей. Эмпи-

рические данные свидетельствуют, что на указанный тип ошибок приходится приблизительно 45% от общего количества регистрируемых инцидентов. Последствиями являются существенные искажения данных в финансовой отчетности, ошибки при налоговых начислениях и, как следствие, применение санкций со стороны контролирующих институтов.

2. Ошибки обработки данных. К данной группе относятся некорректное применение встроенных функций системы, ошибочная интерпретация данных, формируемых в выходных отчетных формах, а также неадекватное использование инструментария учетной системы. Типичными примерами служат неверное конфигурирование автоматизированных бухгалтерских проводок или ошибочное выполнение регламентных операций по закрытию отчетного периода. Удельный вес подобных инцидентов оценивается в 30% от их общего числа. Результирующими последствиями выступают формирование недостоверных остатков на счетах, нарушение процедур подготовки отчетности и возникновение негативных финансовых результатов.

3. Ошибки конфигурирования (настройки) системы. Эта категория объединяет инциденты, вызванные неверным распределением прав доступа среди пользователей, установкой ошибочных системных параметров, а также некорректной настройкой модулей обмена данными со смежными информационными комплексами. На долю данных ошибок приходится порядка 25%. Спектр их последствий крайне широк – от частичного ограничения доступа к критически важной информации до полной дестабилизации функционирования системы. К данной категории также относится пренебрежение процедурами регулярного резервного копирования, последствия реализации которого могут быть признаны наиболее критичными.

Для наглядного сравнения структуры и распределения ошибок по выделенным категориям их основные характеристики систематизированы в табл. 2.

Следует сказать, что тема исследования носит междисциплинарный характер, так как включает в себя социальные и поведенческие аспекты отдельного экономического агента.

Таблица 2

## Данные об ошибках ввода данных в учетную систему\*

Тип ошибки ввода данных	Приблизительный процент	Примеры
Некорректные значения	60%	Опечатки в наименовании, неверная сумма, неправильный номер счета
Пропуски обязательных полей	30%	Незаполненные поля в документах (дата, сумма, контрагент)
Дубликаты информации	10%	Повторные записи о товарах, операциях

\* Составлено по: Роль человеческого фактора в управлении рисками в 1С:Предприятие 8.3 (бухгалтерия предприятия), редакция 3.0: опыт работы. URL: <https://karnavalbelya.ru/blog/rol-chelovecheskogo-faktora-v-upravlenii-riskami-v-1s-predpriyat-8-3-buhgalteriya-predpriyatiya-redaktsiya-3-0-opyt-raboty> (дата обращения: 13.07.2025).

К сожалению, в большинстве анализируемых публикаций [2–7] человеческий фактор рассматривается лишь с точки зрения экономической парадигмы, где внимание уделяется следствию из проблемы негативного влияния – ошибкам, совершаемым экономическим агентом внутри анализируемой экономической системы, будь то производственная система либо система учета. На наш взгляд, вопрос человеческого фактора в экономических системах намного шире, потому в статье были разобраны несколько подходов к определению сущности человеческого фактора с точки зрения отдельных социально-гуманитарных наук с целью наиболее полного раскрытия данной проблемы.

В научной литературе влияние человеческого фактора анализируется в контексте нескольких подходов, каждый из которых позволяет глубже понять его влияние на учетные процессы. Так, в социально-психологическом подходе одним из ключевых аспектов является предел когнитивных возможностей человека. Ученый в области социобиохевиоризма Альберт Бандура [8] выделял концепцию контроля над действиями, основные постулаты которой, если экстраполировать их на работу бухгалтера, будут выглядеть следующим образом:

♦ ограниченность памяти: в профессиональной деятельности бухгалтер сталкивается с необходимостью запоминать множество абстрактных конструкций, часто не подкрепляемых устойчивыми логическими связями (цифровой код счетов аналитического и синтетического учета или буквенно-цифровые коды внутренних регламентов, разброс в трактовке отдельных понятий нормативных актов и изме-

нений в них). Такая информация обладает низким уровнем осмысленности и требует значительных усилий для операций с ней, что при высокой нагрузке (рост потока документов в периоды составления квартальной и годовой отчетности) приводит к неизбежным ошибкам;

♦ подверженность стереотипам: автоматическое применение бухгалтером старых правил ведения учета несмотря на изменения в законодательстве. Чаще всего данная проблема наблюдается в компаниях, у которых отсутствует четкий алгоритм массового обучения сотрудников бухгалтерии новым изменениям в учете либо он выстроен недостаточно корректно, чтобы в необходимые сроки провести адаптацию сотрудников системы учета под новые требования. Несмотря на то, что в профессиональном стандарте «Бухгалтер» [9], утвержденном приказом Минтруда и социальной защиты РФ от 21 февраля 2019 г. № 103н, указано, что бухгалтер должен обладать определенным набором компетенций, среди которых и знание законодательства РФ о бухгалтерском учете, в действительности ситуация несколько отличается, так как чаще всего на крупном предприятии существует разделение обязанностей, специализация отдельного сотрудника бухгалтерии на конкретном учетном процессе или даже проводке, в зависимости от масштаба документооборота. Роль бухгалтера как бы «сжимается» до уровня обработчика конкретного учетного процесса, зона видимости и ответственности которого ограничена данным учетным процессом. Так как учетные процессы обновляются неравномерно, а сам учет должен удовлетворять требованию непрерывности, есть риск рассинхронизации, когда

сотрудники отдельных подразделений будут формировать записи в системе учета по старым правилам бухгалтерского учета, в то время как другое подразделение уже внедрило измененный порядок отражения. Это может приводить к систематическим ошибкам в синтетических счетах, особенно если в организации высокий уровень аналитики;

♦ эмоциональное выгорание сотрудников: хроническая усталость, вызванная высокими нагрузками, особенно в периоды сдачи отчетности, снижает уровень концентрации внимания, что в большинстве случаев является основной причиной ошибок, совершаемых даже опытными бухгалтерами. Данное ограничение, с одной стороны, – упущение организационной структуры компании, с другой – конкретный индикатор, который говорит о необходимости более глубокой проработки интеллектуального рабочего места сотрудника и создания более комфортных рабочих условий.

Системный подход к изучению человеческого фактора определяет сотрудника не как изолированного агента, а как часть более широкой организационной системы, где его поведение определяется взаимодействием с структурой управления, технологиями и корпоративной культурой. Одними из ключевых сторонников данного подхода являются Герберт Саймон [10] и Джеймс Марч [11], которые подчеркивали, что решения в организациях принимаются в условиях ограниченной информации, времени и ресурсов, что в контексте учетных процессов напрямую влияет на их точность и надежность. Слишком перегруженный излишним функционалом интерфейс программного обеспечения, в котором развернута система бухгалтерского учета, может создавать технологические барьеры, препятствующие корректному вводу данных исполнителем проводки. Отсутствие интуитивного расположения функций могут привести к ошибкам при выборе счетов, формировании проводок или внесении записей в учетную систему. Особенно остро данная проблема проявляется при внедрении новых модулей учетной системы (ERP, CRM), когда сотрудники сталкиваются с необходимостью осваивания принципиально новой логики работы с функционалом системы учета.

Кроме того, довольно важную роль также играют организационная культура и управленческие практики. Механизмы манипуляции поведением сотрудников бухгалтерии через давление со стороны руководства, которые направлены на достижение краткосрочных финансовых целей либо преодоление неблагоприятных внешних обстоятельств, могут побуждать сотрудников к упрощению учетных процедур, частичному игнорированию стандартов или, что более критично, манипуляциям с отчетными данными. Например, требование высшего менеджмента в виде скорейшего закрытия месяца без должной проверки может являться причиной накопления скрытых ошибок, выявление и тем более исправление которых может занять значительное время. Однако стоит сказать, что и слишком жесткая политика наказаний также не всегда является действенной, так как сотрудники в такой организации, несмотря на возможные последствия, могут скрывать допущенные ошибки, опасаясь краткосрочных негативных последствий, несмотря на то, что в будущем ситуация может только ухудшиться и привести к более крупным убыткам, чем если бы ошибка была вовремя обработана и исправлена. Такое иррациональное поведение, усиленное дефицитом времени [10], препятствует оперативному исправлению искажений в учете и может привести к существенным финансовым и правовым рискам для организации.

Как отмечалось ранее, в основном рассмотрение вопросов человеческого фактора в экономических системах, куда входят также и системы учета, происходит изнутри – с точки зрения сотрудников и внутренней учетной деятельности организации. Законодательство и правила бухгалтерского учета чаще всего воспринимаются как постулат, которому необходимо следовать, совершенно не обращая внимание на то, что и они принимаются и одобряются общественными институтами, а значит, содержат долю субъективности. В связи с этим в данном исследовании был выделен отдельный, институциональный подход к определению влияния человеческого фактора в учетных системах, который, по нашему мнению, сводится к сущности механизма формирования учетных правил и акцентирует внимание на то,

что учетные практики не являются чисто техническими процедурами, а формируются под влиянием внешних норм (законодательства, профессиональных стандартов) и внутренних организационных контекстов (учетной культуры и интересов руководства). Основополагающий вклад в изучение данной динамики внесли Джон Майер и Брайан Роуан [12], которые показали, как организации формально следуют институциональным требованиям с целью получения легитимности, но фактически сильно видоизменяют их, адаптируя под свои локальные условия.

На уровне законодательства нормативные правила часто формулируются в виде абстрактных конструкций, что открывает пространство для более субъективной интерпретации. Так, термин «существенная ошибка» в МСФО требует использования профессионального суждения – категории, которая может варьироваться в зависимости от контекста. Майер и Роуан в своей работе [12] подчеркнули, что подобные нормы часто воспринимаются как мифы, придающие формальную форму ожиданиям общества, но не всегда отражающие реальную практику учета. Естественно, здесь не идет речь о манипулятивных действиях с целью недобросовестных практик и мошенничества, хотя и грань между добросовестным поведением и корыстными намерениями с целью получения необоснованной выгоды довольно сильно размыта. У компании возникает необходимость декларировать приверженность стандартам для соответствия внешним требованиям, но внутри системы правила адаптируются под цели организации, например, при выборе метода оценки активов при переходе на МСФО выбирается тот метод, который будет более выгоден для отчетности перед инвесторами.

Если же говорить об учетных правилах на уровне организации, то они формируются группами людей, чьи профессиональный опыт, корпоративная культура, а иногда и личные предпочтения влияют на содержание данных правил. Майер и Роуан показали [12], что формальные структуры часто становятся так называемыми «ритуалами», воспроизводимыми только ради нахождения в поле легитимности

учета, но не для подразумеваемой законодателем функциональности отдельной нормы. Даже при формальном переходе на МСФО компании нередко сохраняют прежние учетные практики через избирательное применение стандартов. Яркий пример – оставление аналитического учета в рамках РСБУ. Ключевыми причинами являются сокращение издержек и необходимость смягчения внутреннего организационного сопротивления. Таким образом, институциональный подход показывает, что текущая реализация учетного процесса – это результат баланса между внешним давлением институтов и внутренними стратегиями адаптации, что в контексте влияния человеческого фактора выражается в субъективности реализации отдельных регламентированных практик учета.

Предложенная в данной статье классификация объединяет указанные подходы, формируя более системное представление человеческого фактора в информационных системах учета. Однако данная классификация выступает в виде упрощенной теоретической конструкции, которая позволяет увидеть отдельные направления, но не конкретное качественное и количественное их выражение. Для решения данной задачи возможно построение алгоритма оценки влияния человеческого фактора на информационную систему учета, что может быть раскрыто в будущих исследованиях по данной теме.

### Заключение

Человеческий фактор в информационных системах учета представляет собой комплексное явление, которое не получится свести к совокупности ошибок в учетных процессах, вызванных его влиянием. Являясь неотъемлемой частью современной системы учета, данный фактор определяет ее эффективность и надежность и требует глубокого понимания когнитивных, технологических и организационных ограничений. Для минимизации влияния человеческого фактора на ИСУ предлагается следующий ряд практических мер:

1. Система раннего предупреждения – использование моделей искусственного интеллекта для прогнозирования типичных ошибок.

Алгоритмы могут предупреждать о высоком риске ошибок в проводках, что особенно актуально в периоды сдачи отчетности.

2. Кросс-функциональные команды – симбиоз взаимодействия IT-специалистов и бухгалтеров в виде совместной работы по настройке ERP-систем, а также упор на формирование междисциплинарных экспертов, способных одинаково хорошо понимать как специфику разработки бухгалтерского ПО, так и специфику бухгалтерского, управленческого и налогового учета.

3. Повышение психологического комфорта сотрудников бухгалтерии – внедрение гибких графиков и антистрессовых программ. Чаще всего наиболее продвинутые решения в данной области принимают компании, в основе корпоративной культуры которых лежат принципы ESG.

4. Регулярный аудит ИСУ – проверка не только цифровых данных, но и логики их обработки.

Информационная система учета – это не только совокупность программного обеспечения и технических решений, но и сложная социотехническая система, в которой центральное место занимает человек. Несмотря на стремительное развитие автоматизации и внедрение искусственного интеллекта, человеческий фактор остается как источником положительного влияния в виде инноваций, так и основной причиной возникновения ошибок в учете. Будущее ИСУ связано с гармоничной интеграцией технологий и человеческого опыта, и только подобное сочетание автоматизации и гуманистического подхода позволит создавать действительно надежные и эффективные системы учета.

#### Список источников

1. Роль человеческого фактора в управлении рисками в 1С:Предприятие 8.3 (бухгалтерия предприятия), редакция 3.0: опыт работы. URL: <https://karnavalbelya.ru/blog/rol-chelovecheskogo-faktora-v-upravlenii-riskami-v-1s-predpriyatie-8-3-buhgalteriya-predpriyatiya-redaktsiya-3-0-opyt-raboty> (дата обращения: 13.07.2025).
2. Имамутдинова С.М., Ахметова Ф.Х. Человеческий фактор и его влияние на экономическую безопасность России // Экономика и предпринимательство. 2025. № 1 (174).
3. Киселев В.В., Колесникова Е.В. Внутриорганизационные факторы, дезорганизующие деятельность сотрудников и снижающие их эффективность // Человеческий капитал. 2023. № 8 (176). С. 147–157.
4. Королева А.М., Дробинин К.И. Роль человеческого фактора в обеспечении промышленной безопасности предприятий нефтегазовой сферы // Экономика и предпринимательство. 2020. № 9 (122). С. 1228–1232.
5. Осипова А.А. Проблематика и актуальность исследования влияния «человеческого фактора» на уровень производственного травматизма на предприятиях угольной промышленности // Вестник Научного центра ВостНИИ по промышленной и экологической безопасности. 2017. № 2. С. 84–90.
6. Рожков Р.С., Литвин А.А., Кривова М.Н. Эконометрический подход к оценке влияния человеческого фактора на величину экономического ущерба авиапроисшествий // Management Accounting. 2022. № 2-1. С. 212–220.
7. Grachev M.I. Human factor in adoption management decisions // T-Comm. 2024. No. 3 (18). Pp. 27–33.
8. Iroegbu M.N. Self efficacy and work performance: a theoretical framework of albert bandura model, review of findings, implications and directions for future research // Psychology and Behavioral Sciences. 2015. No. 4 (4).
9. Приказ Минтруда РФ от 21.02.2019 № 103н «Об утверждении профессионального стандарта "Бухгалтер"». URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=332378> (дата обращения: 13.07.2025).
10. Simon H.A. A behavioral model of rational choice // The Quarterly Journal of Economics. 1955. No. 1 (69).
11. March J.G., Olson J.P. Organizing political life: what administrative reorganization tells us about government // American Political Science Review. 1983. No. 2 (77). Pp. 281–296.
12. Meyer J.W., Rowan B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony // American Journal of Sociology. 1977. No. 2 (83). Pp. 340–363.

### References

1. The role of the human factor in risk management in 1C:Enterprise 8.3 (Enterprise accounting), revision 3.0: work experience. URL: <https://karnavalbelya.ru/blog/rol-chelovecheskogo-faktora-v-upravlenii-riskami-v-1s-predpriyatii-8-3-buhgalteriya-predpriyatiya-redaktsiya-3-0-opyt-raboty> (date of access: 13.07.2025).
2. Imamutdinova S.M., Akhmetova F.H. The human factor and its impact on Russia's economic security // Economics and entrepreneurship. 2025. No. 1 (174).
3. Kiselev V.V., Kolesnikova E.V. Internal organizational factors that disrupt the activities of employees and reduce their effectiveness // Human Capital. 2023. No. 8 (176). Pp. 147–157.
4. Koroleva A.M., Drobinin K.I. The role of the human factor in ensuring industrial safety of oil and gas enterprises // Economics and entrepreneurship. 2020. No. 9 (122). Pp. 1228–1232.
5. Osipova A.A. Problems and relevance of the study of the influence of the "human factor" on the level of occupational injuries in the coal industry // Bulletin of the VostNII Scientific Center for Industrial and Environmental Safety. 2017. No. 2. Pp. 84–90.
6. Rozhkov R.S., Litvin A.A., Krivova M.N. An econometric approach to assessing the impact of the human factor on the magnitude of economic damage from aviation accidents // Management Accounting. 2022. No. 2-1. Pp. 212–220.
7. Grachev M.I. Human factor in adoption management decisions // T-Comm. 2024. No. 3 (18). Pp. 27–33.
8. Iroegbu M.N. Self efficacy and work performance: a theoretical framework of albert bandura model, review of findings, implications and directions for future research // Psychology and Behavioral Sciences. 2015. No. 4 (4).
9. Order of the Ministry of Labor of the Russian Federation dated 21.02.2019 No. 103n "On Approval of the professional standard "Accountant". URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=332378> (date of access: 13.07.2025).
10. Simon H.A. A behavioral model of rational choice // The Quarterly Journal of Economics. 1955. No. 1 (69).
11. March J.G., Olson J.P. Organizing political life: what administrative reorganization tells us about government // American Political Science Review. 1983. No. 2 (77). Pp. 281–296.
12. Meyer J.W., Rowan B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony // American Journal of Sociology. 1977. No. 2 (83). Pp. 340–363.

### **Информация об авторах**

Д.С. Федоров – аспирант Самарского государственного экономического университета;

Т.М. Тарасова – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры учета, анализа и экономической безопасности Самарского государственного экономического университета.

### **Information about the authors**

D.S. Fedorov – postgraduate student of the Samara State University of Economics;

T.M. Tarasova – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Economic Security of the Samara State University of Economics.

Статья поступила в редакцию 18.07.2025; одобрена после рецензирования 20.08.2025; принята к публикации 10.09.2025.

The article was submitted 18.07.2025; approved after reviewing 20.08.2025; accepted for publication 10.09.2025.



Научная статья  
УДК 336.025:332.146.2

## Стратегии финансового обеспечения социально-экономического развития субъектов Российской Федерации: от теории к практике

Ирина Николаевна Швецова

Институт экономики и управления Сыктывкарского государственного университета  
имени Питирима Сорокина, Сыктывкар, Россия, irshv@mail.ru

**Аннотация.** Субъекты Российской Федерации в условиях изменения модели развития сталкиваются с новыми вызовами, связанными с высокой потребностью в финансовых ресурсах для открытия новых производств, модернизации инфраструктуры и повышения качества жизни населения. Цель статьи – разработка концепции финансовой стратегии субъектов РФ, интегрирующей современные финансовые инструменты и механизмы для обеспечения реализации мероприятий региональных стратегий социально-экономического развития. В работе использован комплекс методов, включающий теоретический анализ, качественные и количественные методики, а также инструменты статистического анализа финансовых данных. Предложена авторская методика качественной и количественной оценки финансового обеспечения реализации мероприятий стратегий регионального развития, включающая шкалу качественной и количественной оценки, апробированная для субъектов РФ. Проведена оценка подходов субъектов РФ к принятию стратегических финансовых решений. Результаты исследования могут быть использованы органами государственной власти субъектов РФ при разработке, актуализации и реализации стратегий регионального развития, организациями нефинансового сектора экономики при оценке и выборе стратегий финансирования инвестиционных проектов, а также образовательными организациями высшего образования при актуализации учебно-методического обеспечения образовательных программ экономической направленности.

**Ключевые слова:** субъекты РФ, социально-экономическое развитие, стратегии регионального развития, источники финансовых ресурсов, бюджетные доходы и расходы, инвестиции, стратегии финансового обеспечения, финансовые стратегии

### **Основные положения:**

- ♦ разработана авторская методика качественной и количественной оценки финансового обеспечения реализации мероприятий стратегий регионального развития, включающая анализ сложности используемых финансовых инструментов, уровень диверсификации источников финансирования и детализации финансовых механизмов;
- ♦ в результате анализа выявлена значительная дифференциация в подходах к формированию стратегий финансового обеспечения (финансовых стратегий) субъектов РФ. В частности, прогрессивные подходы наблюдаются в субъектах Центрального и Дальневосточного федеральных округов, где акцент сделан на инновации и развитие технологий. Субъекты Южного и Северо-Кавказского федеральных округов придерживаются стратегий, ориентированных на государственную поддержку, что отражает их желание использовать ресурсы и программы, предоставляемые государством для стимулирования экономического роста;
- ♦ установлена высокая волатильность ключевых финансово-экономических показателей социально-экономического развития субъектов РФ и обоснован переход от реактивных к проактивным финансовым стратегиям;

♦ предложены меры по совершенствованию нормативно-правовой базы, включая детализацию финансовых механизмов в стратегиях социально-экономического развития субъектов РФ и повышение прозрачности их реализации.

**Для цитирования:** Швецова И.Н. Стратегии финансового обеспечения социально-экономического развития субъектов Российской Федерации: от теории к практике // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 10 (252). С. 112–123.

Original article

## Strategies for financial support of socio-economic development of the constituent entities of the Russian Federation: from theory to practice

Irina N. Shvetsova

Institute of Economics and Management of the Syktyvkar State University named after Pitirim Sorokin, Syktyvkar, Russia, irshv@mail.ru

**Abstract.** The constituent entities of the Russian Federation, in the context of a changing development model, are facing new challenges associated with a high need for financial resources to open new production facilities, modernize infrastructure and improve the population quality of life. The purpose of the article is to develop a concept of a financial strategy for the constituent entities of the Russian Federation that integrates modern financial instruments and mechanisms to ensure the implementation of regional socio-economic development strategies. The study uses a set of methods, including theoretical analysis, qualitative and quantitative methods, as well as tools for statistical analysis for financial data. The author's methodology for qualitative and quantitative assessment of financial support for the implementation of regional development strategies is proposed, including a scale of qualitative and quantitative assessment, tested for the constituent entities of the Russian Federation. The assessment of the approaches of the constituent entities of the Russian Federation to making strategic financial decisions has been carried out. The findings of the study can be used by the state authorities of the constituent entities of the Russian Federation in development, updating and implementation of regional development strategies, organizations of the non-financial sector of economy in the assessment and selection of financing strategies for investment projects, as well as educational organizations of higher education in updating educational and methodological support for curricula on economics.

**Keywords:** constituent entities of the Russian Federation, socio-economic development, regional development strategies, sources of financial resources, budget revenues and expenditures, investments, financial support strategies, financial strategies

### Highlights:

- ♦ the author's methodology for qualitative and quantitative assessment of financial support for implementing regional development strategies was developed, including the analysis for complexity of the financial instruments, the level of diversifying financing sources and detailing financial mechanisms;
- ♦ the analysis revealed a significant differentiation in approaches to the formation of financial support strategies (financial strategies) of the constituent entities of the Russian Federation. In particular, progressive approaches are observed in the constituent entities of the Central and Far Eastern Federal Districts, where innovation and technology development was emphasized. The constituent entities of the Southern and North Caucasus Federal Districts pursue strategies focused on government support, reflecting their desire to use the resources and programs provided by the state to stimulate economic growth;
- ♦ high volatility of key financial and economic indicators of the socio-economic development of the constituent entities of the Russian Federation was established and the transition from reactive to proactive financial strategies was determined;

♦ the measures were proposed to improve the regulatory framework, including detailing financial mechanisms in the strategies of socio-economic development of the constituent entities of the Russian Federation and increasing the transparency of their implementation.

*For citation:* Shvetsova I.N. Strategies for financial support of socio-economic development of the constituent entities of the Russian Federation: from theory to practice // Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 10 (252). Pp. 112–123. (In Russ.).

### Введение

В условиях формирования новой модели развития Российской Федерации и ее регионов задачи долгосрочного финансового планирования и обоснованного выбора инструментов и механизмов финансового обеспечения реализации мероприятий стратегий социально-экономического развития субъектов РФ приобретают особую актуальность. Субъекты РФ сталкиваются с уникальными вызовами, связанными с недостаточностью бюджетных средств, необходимостью модернизации инфраструктуры и повышением качества жизни населения. Разрешение данного противоречия возможно при условии высокой оценки значимости финансовых ресурсов для социально-экономического развития субъектов РФ и достижения целевых показателей региональных стратегий. Государственная финансовая поддержка и эффективное управление бюджетными расходами способны не только повысить социальную и инвестиционную привлекательность территорий, но и обеспечить долгосрочные инвестиции в инфраструктуру, а также рост инноваций.

Бюджетный кодекс РФ нормативно устанавливает необходимость разработки и порядок долгосрочного бюджетного прогноза как элемента системы стратегического и бюджетного планирования [1]. Приказ Минэкономразвития России от 23.03.2017 № 132 предусматривает комплексный подход к формированию финансового механизма реализации мероприятий стратегий регионального развития, включая бюджетные и внебюджетные источники финансирования, меры стимулирования, программно-целевое бюджетное планирование [2].

Финансовый инструментарий и конкретные финансовые механизмы не заложены в бюджетные прогнозы субъектов РФ, хотя очевидно, что заранее предложенный выбор фи-

нансовых инструментов и механизмов может обеспечить регионам финансовую гибкость и создает значительный финансовый потенциал для инвестирования в крупные проекты и развитие территорий. Подтверждают тезис современные исследования в области факторов финансового развития, в частности таких российских ученых, как Н.М. Абдикеев, И.М. Степнов, Ю.А. Ковальчук [3], Г.Г. Господарчук, М.Ю. Постников [4], Т.В. Жукова [5], А.В. Новиков, И.Я. Новикова [6] и др. Зарубежные авторы также подчеркивают влияние и эффективность долгосрочных государственных финансовых решений на экономический рост: П. Грайзл, Я. Цепец, Б. Мёрец [7], Я. Чен, Б. Лю, Г. Ма [8], Д. Цяньцянь, У. Башир, Т. Чуньцяо [9], В. Джоу, Я. Сун, Д. Сюй, Я. Чжан [10].

Проведение данного исследования мотивировано следующими факторами: недостаточная теоретическая разработанность и отсутствие единого методологического подхода к формированию инструментов и механизмов финансового обеспечения реализации мероприятий стратегий социально-экономического развития субъектов РФ; практическая значимость и необходимость повышения эффективности управления финансами субъектов РФ в условиях неопределенности; стратегическая важность и потребность в создании гибких механизмов, обеспечивающих реализацию стратегических целей социально-экономического развития субъектов РФ.

Цель настоящей статьи – разработка концепции финансовой стратегии субъектов РФ, интегрирующей современные финансовые инструменты и механизмы для обеспечения реализации мероприятий стратегий регионального развития. Рабочая гипотеза заключается в утверждении, что эффективность финансового обеспечения социально-экономического развития субъектов РФ может быть повышена за счет внедрения дифференцирован-

ных финансовых стратегий, основанных на комбинации бюджетных, инвестиционных и институциональных механизмов.

В структуру статьи входит обзор научной литературы по теме исследования, описание методологии на базе методов системного подхода, описание авторской методики качественной и количественной оценки финансового обеспечения реализации мероприятий региональных стратегий развития, апробация методики на материалах актуальных стратегий субъектов РФ и статистических данных Росстата. Предложены типовые финансовые стратегии, учитывающие региональную специфику. Разработаны практические рекомендации по совершенствованию финансового обеспечения мероприятий стратегий регионального развития.

### Методы

В основу исследования заложен системный подход, позволяющий рассматривать финансовое обеспечение социально-экономического развития субъектов РФ как комплекс взаимосвязанных элементов, включая бюджетные, инвестиционные и институциональные аспекты. Для достижения поставленной цели применен комплекс методов, объединяющих теоретический анализ, качественные и количественные методики, а также инструменты эконометрического моделирования финансовых данных.

Методы теоретического анализа включали: метод экспертных оценок для исследования зарубежной и российской научной литературы в области стратегического планирования, региональной экономики, государственных (муниципальных) финансов; метод контент-анализа для исследования стратегий регионального развития; метод сравнительного анализа для сопоставления и оценки подходов к формированию финансовых механизмов в различных субъектах РФ; нормативно-правовой анализ.

Методы качественного анализа основаны на анализе практик финансового обеспечения мероприятий стратегий регионального развития. В качестве методов количественного анализа использованы: методы статистического анализа бюджетных показателей, показателей

инвестиционной активности и зависимости субъектов РФ от межбюджетных трансфертов; методы эконометрического моделирования и корреляционно-регрессионного анализа взаимосвязи между финансовыми инструментами и ключевыми показателями социально-экономического развития субъектов РФ.

На основе комплекса методов системного подхода, описанных выше, предложена авторская методика качественной и количественной оценки финансового обеспечения стратегий регионального развития.

Качественный анализ направлен на оценку методологических подходов к формированию финансового механизма реализации мероприятий стратегий регионального развития по критериям сложности используемых финансовых инструментов, диверсификации источников финансирования и степени детализации используемого финансового механизма. Оценка сложности используемых финансовых инструментов позволяет оценить уровень управленческой компетентности для реализации стратегии и выявить риски, связанные с применением сложных финансовых механизмов; оценка диверсификации источников финансирования дает возможность оценить степень зависимости субъекта РФ от межбюджетных трансфертов, а также вовлеченность частных инвестиций в развитие субъекта РФ. Оценка степени детализации финансового механизма реализации мероприятий стратегий регионального развития служит оценке алгоритма распределения финансовых ресурсов, готовности и гибкости субъектов РФ по отношению к неопределенности и внешним факторам риска (табл. 1).

В зависимости от структуры государственных финансов и финансов хозяйствующих субъектов предлагается выделить следующие типы стратегий финансового обеспечения субъектов РФ, присвоив им определенный уровень риска и потенциала эффективности с учетом стандартных характеристик финансовых инструментов (табл. 2).

Стратегии «софинансирование» и «прогрессивные» могут быть трех видов: консервативные (с опорой на собственные источники финансирования и финансирование за счет бюджетных ресурсов), умеренные (равномер-

Таблица 1

## Шкала качественной оценки финансового обеспечения стратегий регионального развития

Уровень	Критерии оценки		
	Сложность используемых финансовых инструментов	Диверсификация источников финансирования	Детализация используемого финансового механизма
Высокий	Использование механизмов государственно-частного партнерства, специальных инвестиционных контрактов, преференциальных налоговых режимов	Использование федерального финансирования, финансирования из бюджета субъекта РФ и привлечение частных инвестиций	Конкретизация перечня используемых финансовых инструментов и механизмов
Средний	Использование двух и более финансовых инструментов	Акцент на одном из источников финансирования при наличии других источников	Перечисление источников финансирования и оценка потребности в них
Низкий	Использование одного финансового инструмента	Использование одного источника финансирования	Перечисление основных источников финансирования

↓

Итоговая оценка финансового механизма реализации мероприятий стратегий регионального развития

↓

Сложный – все три критерия имеют уровень «высокий»;  
 средней степени сложности – два или три критерия на уровне «средний», большинство критериев находится на уровне «средний» либо наблюдается смешанная комбинация;  
 низкая степень сложности – все три критерия находятся на уровне «низкий»  
 либо два или три критерия – на уровне «низкий»

ное финансирование за счет собственных источников финансирования, за счет бюджетных ресурсов, а также за счет заемных источников), агрессивные (преимущественное финансирование за счет заемных источников). Можно выделить четыре стратегические финансовые альтернативы для субъектов РФ: инновационная (дифференциация структуры финансирования, выбор наиболее прогрессивных и сложных финансовых инструментов), внутрирегиональная (направлена на поиск внутренних источников финансовых ресурсов), ориентация на федеральный центр (поиск возможностей получения дополнительного бюджетного финансирования), инвестиционная (направленная на улучшение инвестиционного климата в субъекте РФ).

Количественный анализ направлен на выявление трендов в реализации политики финансового обеспечения субъектов РФ. Анализ проводился на основе данных Росстата в региональном разрезе за 2000–2023 гг. Были выбраны четыре статистические показателя:  $SI_1$  – доходы консолидированных бюджетов субъектов РФ;  $SI_2$  – инвестиции в основной капитал;  $SI_3$  – инвестиции в основной капитал на

душу населения;  $SI_4$  – сальдированный финансовый результат деятельности организаций.

На основе статистических данных, агрегированных по федеральным округам, построены регрессионные уравнения, рассчитаны статистические показатели: для оценки волатильности трендов – коэффициент детерминации  $R^2$ ; для оценки надежности трендов – показатель среднегодового темпа роста CAGR; для оценки равномерности развития – коэффициент вариации  $V$ ; для определения территориальных диспропорций и сбалансированности структуры – децильный коэффициент DK.

Коэффициент детерминации  $R^2$  рассчитан по формуле (1), CAGR – по формуле (2),  $V$  – по формуле (3), DK – по формуле (4).

$$R^2 = 1 - \frac{SS_{\text{res}}}{SS_{\text{tot}}}, \quad (1)$$

где  $SS_{\text{res}}$  – сумма квадратов остатков (ошибок) модели;

$SS_{\text{tot}}$  – общая сумма квадратов (общая вариация данных).

$$CAGR = \left( \left( \frac{V_t}{V_0} \right)^{\frac{1}{n}} - 1 \right) \times 100\%, \quad (2)$$

где  $V_t$  – значение показателя в период  $t$ ;

$V_0$  – значение показателя в период 0;

Таблица 2

## Типы стратегий финансового обеспечения субъектов РФ\*

Тип стратегии	Характеристика	Потенциал		
		Уровень риска	Особенности реализации	Потенциал эффективности
Самофинансирование	Преимущественное финансирование за счет собственных доходов бюджетов субъектов РФ, реализация проектов организаций (предприятий) преимущественно за счет собственных средств	Низкий	Зависимость от ресурсной базы хозяйствующих субъектов	Средний
Софинансирование	Финансирование крупных проектов на территории субъекта РФ как за счет средств бюджетов, так и за счет средств организаций (предприятий)	Невысокий	Зависимость от ресурсной базы хозяйствующих субъектов, диверсификация источников финансирования и распределение ответственности	Высокий
Прогрессивная (многоинструментальная)	Финансирование крупных проектов на территории субъекта РФ как за счет средств бюджетов, так и за счет средств организаций (предприятий) при использовании широкого спектра финансовых инструментов	Высокий уровень сложности реализации	Готовность участников использовать различные финансовые инструменты; важен уровень подготовки специалистов	Высокий
Саморазвитие	Использование собственных средств консолидированных бюджетов субъектов РФ для финансового обеспечения расходов, реализация проектов на условиях софинансирования с организациями (предприятиями) без привлечения или при минимальном привлечении средств из федерального бюджета РФ	Невысокий	Зависимость от ресурсной базы хозяйствующих субъектов	Средний
Трансфертно-ориентированная	Привлечение средств федерального бюджета на реализацию проектов на территории субъекта РФ	Низкий	Зависимость от федеральных средств	Низкий
Международное сотрудничество	Привлечение в субъекты РФ средств международных финансовых организаций, а также привлечение организациями (предприятиями) средств иностранных инвесторов	Высокий	Зависимость от иностранных инвестиций	Средний

\* Составлено с учетом: Квинт В.Л. Концепция стратегирования : монография. Москва : Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова, 2020. 166 с.; Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. Москва : Дело, 2008. 567 с.; Хотинская Г.И. Стратегические финансы: от теории к практике : монография. Москва : РУСАЙНС, 2020. 273 с.

$n$  – количество лет между начальным и конечным значением признака.

$$V = \left( \frac{\sigma}{\bar{x}} \right) \times 100\%, \quad (3)$$

где  $\sigma$  – среднееквадратичное отклонение;  
 $\bar{x}$  – среднее арифметическое значение признака.

$$DK = \left( \frac{D_9 - D_1}{D_5} \right), \quad (4)$$

где  $D_1$  – первый дециль (10% данных);  
 $D_5$  – медиана дециль (50% данных);  
 $D_9$  – девятый дециль (90% данных).

Создание базы данных и расчеты были проведены в редакторе MS Excel с использованием встроенных статистических функций, в частности СТАНДОТКЛОН.В(), КВПИРСОН(), ПРОЦЕНТИЛЬ.ВКЛ (), а также точечных графиков и линий трендов трех типов (линейный, экспоненциальный, логарифмический).

Преобладающий тип тренда был выбран по критерию наибольшего коэффициента детерминации ( $R^2$ ). Для интерпретации значений статистических показателей CAGR,  $V$ , DK ис-

Таблица 3

## Критерии и интерпретация значений статистических показателей\*

Показатели	Критерии / Интерпретация			
CAGR, %	<0	0–5	5–10	>10
	Отрицательная динамика	Минимальный рост	Средний рост	Высокий рост
V	<10	10–20	20–30	>30
	Стабильность	Умеренная степень вариации и средняя волатильность	Значительная степень вариации и выраженная неоднородность	Высокая волатильность
DK	<6	6–8	8–10	>10
	Низкий уровень неравенства	Умеренная дифференциация	Критическая дифференциация	Чрезмерная дифференциация

\* Составлено с учетом: ГОСТ Р ИСО 5479-2002. Статистические методы. Проверка отклонения распределения вероятностей от нормального распределения. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200029041> (дата обращения: 11.04.2025); Энциклопедия статистических терминов : в 8 т. Т. 2. Инструментальные методы статистики / Росстат ; НИУ ВШЭ. Москва, 2011. 474 с.

пользованы критерии, представленные в табл. 3. Итоговая оценка выбранной финансовой линии поведения региона дана на основе преобладающего типа тренда и значений вышеперечисленных показателей.

### Результаты

Методика апробирована для субъектов РФ и дана оценка подходов субъектов РФ к принятию стратегических финансовых решений. Исследованы региональные стратегии развития 85 субъектов РФ (без учета новых регионов).

Качественный анализ стратегий регионального развития продемонстрировал, что в субъектах РФ наблюдаются схожие тенденции в подходах и концепциях финансового обеспечения. Регионы ориентированы на использование различных источников финансирования развития и взвешенное управление долгом, налоговая политика направлена на стимулирование собственного экономического потенциала, повышение инвестиционной и предпринимательской активности (табл. 4).

В качестве лучших практик следует обратить внимание на опыт Москвы по созданию экосистемы технопарков. В качестве инструментов финансирования выбраны субсидии организациям, осуществляющим деятельность по управлению технопарком и/или реализующим инвестиционные приоритетные проекты по созданию технопарков, гранты участникам инновационного кластера на развитие деятельности и организациям, осуществляющим

деятельность в инновационной сфере; установлен преференциальный налоговый режим для компаний-резидентов. Выбранная финансовая модель эффективна, что подтверждается ростом количества технопарков в Москве за период 2014–2024 гг. в 2 раза, количества рабочих мест в сфере науки и технологий – в 1,6 раза, количества резидентов технопарков – в 1,3 раза [11].

Интерес представляет и практика Пермского края, на территории которого действуют четыре вида преференциальных режимов: особая экономическая зона «Пермь», территории опережающего развития «Нытва» и «Чусовой», частный технопарк «Morion Digital» и индустриальный парк «Култаево» [12].

С функционированием особых экономических зон связан и положительный опыт Московской области в создании новых рабочих мест и привлечении инвестиций. В регионе действуют шесть особых экономических зон: «Дубна», «Исток», «Ступино КВАДРАТ», «Кашира», «Максимиха», «Большой Серпухов» [13].

В целом качественный анализ финансового обеспечения стратегий регионального развития показал, что регионы планируют применять достаточно сложные финансовые инструменты и механизмы. Выявлены различия в подходах к долгосрочному финансовому обеспечению. Однако в стратегиях регионального развития варианты финансового поведения регионов в зависимости от ситуаций во внешней среде не заложены, не предложены

Таблица 4

**Особенности финансового механизма стратегий регионального развития  
(группировка по федеральным округам)\***

Федеральный округ	Сложность используемых финансовых инструментов	Диверсификация источников финансирования	Детализация используемого финансового механизма	Итоговая оценка финансового механизма	Тип стратегии	Используемая альтернатива
Центральный	Высокая	Высокая	Высокая	Сложный	Прогрессивная (много-инструментальная)	Инновационная
Северо-Западный	Средняя	Высокая	Средняя	Средняя	Саморазвитие	Внутрирегиональная
Южный	Средняя	Средняя	Средняя	Средняя	Трансфертно-ориентированная	Ориентация на федеральный центр
Северо-Кавказский	Средняя	Средняя	Средняя	Средняя	Софинансирование и саморазвитие	Инвестиционная
Приволжский	Высокая	Средняя	Высокая	Средняя	Саморазвитие	Внутрирегиональная
Уральский	Высокая	Высокая	Высокая	Средняя	Софинансирование и саморазвитие	Инвестиционная
Сибирский	Средняя	Средняя	Средняя	Средняя	Прогрессивная (многоинструментальная)	Инновационная

\* Составлено на основе: Стратегии социально-экономического развития субъектов РФ. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe\\_razvitie/strategicheskoe\\_planirovanie\\_prostranstvennogo\\_razvitiya/strategii\\_socialno\\_ekonomicheskogo\\_razvitiya\\_subektov\\_rf/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/strategicheskoe_planirovanie_prostranstvennogo_razvitiya/strategii_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_subektov_rf/) (дата обращения: 15.03.2025).

возможные комбинации финансовых инструментов для снижения рисков. Стратегии финансового обеспечения регионального развития преимущественно имеют черты адаптивных стратегий и предполагают донстройку системы финансирования на практике с учетом фактически складывающейся экономической ситуации.

В процессе количественного анализа в каждом федеральном округе выделены регионы-лидеры и регионы с невысокой динамикой анализируемых статистических показателей. Например, по показателю доходов консолидированных бюджетов за 2000–2023 гг. наибольший показатель CAGR имеет Чеченская Республика (Северо-Кавказский федеральный округ) – 56,13%, а наименьший – Республика Коми (Северо-Западный федеральный округ) – 11,68%; по показателям инвестиций в основной капитал и инвестиций в основной капитал на душу населения наибольшие CAGR у Амурской области (Дальневосточ-

ный федеральный округ) – 25,49% и 26,64% соответственно, наименьшие – у Республики Калмыкия (Южный федеральный округ) – 3,25% и 3,91% соответственно; по показателю сальдированного финансового результата организаций наибольший рост демонстрирует Республика Марий Эл (Приволжский федеральный округ) – 30,78%, существенные убытки имеют организации Чувашской Республики (Приволжский федеральный округ). Результаты количественного анализа в разрезе федеральных округов представлены в табл. 5.

Данные табл. 5 показывают, что наблюдаются общие позитивные изменения в экономике регионов. В то же время динамика исследуемых статистических показателей неустойчива, высоковолатильна и неравномерна. Существенные различия в характеристиках динамики отдельных финансовых показателей развития субъектов РФ в разрезе федеральных округов указывают на недостаточность используемых финансовых механизмов для выравни-



Таблица 5

Тренды и статистические показатели в разрезе федеральных округов за 2000–2023 гг.\*

Федеральный округ	Тренд	Уравнение	R <sup>2</sup>	CAGR, %	У, %	DK	
SI <sub>1</sub> (доходы консолидированных бюджетов субъектов РФ)							
РФ	Экспоненци- альный	$y = 1404e^{0,1193x}$	0,9472	14,14	70,32	15,38	
Центральный		$y = 423\,762e^{0,1254x}$	0,9391	14,14	71,62	15,98	
Северо-Западный		$y = 142\,409e^{0,1254x}$	0,9291	14,82	71,75	15,15	
Южный		$y = 68\,221e^{0,1433x}$	0,9560	17,34	80,50	22,30	
Северо-Кавказ- ский	Линейный	$y = 31\,309x - 65\,573$	0,9323	17,34	70,38	15,63	
Приволжский	Экспоненци- альный	$y = 238\,856e^{0,1098x}$	0,9523	15,94	65,94	12,83	
Уральский		$y = 210\,056e^{0,0982x}$	0,9394	12,38	61,68	8,54	
Сибирский		$y = 145\,771e^{0,1181x}$	0,9314	11,60	69,25	13,79	
Дальневосточный		$y = 112\,871e^{0,1227x}$	0,9543	14,29	70,63	13,28	
SI <sub>2</sub> (инвестиции в основной капитал)							
РФ	Экспоненци- альный	$y = 1\,630\,186e^{0,1319x}$	0,9269	15,80	72,80	21,13	
Центральный		$y = 377\,860e^{0,1431x}$	0,9550	16,76	84,75	16,91	
Северо-Западный	Линейный	$y = 118\,289x - 161\,144$	0,9694	15,29	64,48	16,99	
Южный		$y = 85\,381x - 98\,847$	0,9178	14,15	65,08	24,73	
Северо-Кавказ- ский		$y = 38\,464x - 10\,0793$	0,9527	17,27	73,33	27,54	
Приволжский		$y = 165\,082x - 236\,350$	0,9324	14,68	66,16	16,86	
Уральский		$y = 171\,888x - 232\,046$	0,9652	13,48	64,55	16,94	
Сибирский		$y = 115\,680x - 293\,103$	0,9015	17,05	74,73	20,36	
Дальневосточный		Экспоненци- альный	$y = 114\,159e^{0,1422x}$	0,9038	18,85	80,88	22,75
SI <sub>3</sub> (инвестиции в основной капитал на душу населения)							
РФ	Линейный	$y = 8091x - 18\,561$	0,9232	15,81	72,11	12,21	
Центральный	Экспоненци- альный	$y = 10\,086e^{0,1399x}$	0,9505	16,50	82,90	8,36	
Северо-Западный		$y = 8498x - 10\,922$	0,9685	15,43	64,07	16,67	
Южный	Линейный	$y = 4962x + 164$	0,8562	13,32	60,98	8,84	
Северо-Кавказ- ский		$y = 3753x - 8\,209$	0,9573	16,43	70,08	8,37	
Приволжский		$y = 5735x - 9\,746$	0,9268	15,18	68,00	8,08	
Уральский		$y = 13\,954x - 18\,047$	0,9644	13,57	64,25	37,33	
Сибирский		$y = 7407e^{0,1438x}$	0,9027	17,54	76,95	9,71	
Дальневосточный		Экспоненци- альный	$y = 15\,453e^{0,1382x}$	0,8807	19,05	79,59	17,35
SI <sub>4</sub> (сальдированный финансовый результат деятельности организаций)							
РФ	Экспоненци- альный	$y = 1125\,424e^{0,1345x}$	0,8880	15,89	99,43	56,51	
Центральный		$y = 510\,855e^{0,1298x}$	0,8329	17,31	96,63	53,45	
Северо-Западный		$y = 70\,621e^{0,1772x}$	0,9023	18,35	136,28	62,46	
Южный		$y = 44\,701x - 228\,132$	0,6492	16,99	118,65	243,80	
Северо-Кавказ- ский	Статистически незначимо	$y = 2565x - 11\,532$	0,2856	11,36	165,33	Не при- менимо	
Приволжский	Экспоненци- альный	$y = 167\,855e^{0,1124x}$	0,7608	13,62	91,41	27,21	
Уральский		$y = 254\,389e^{0,1174x}$	0,8716	13,35	81,95	18,83	
Сибирский		$y = 70\,419e^{0,156x}$	0,8162	13,48	96,22	54,89	
Дальневосточный	Статистически незначимо	$y = 45\,473x - 256\,118$	0,4731	20,07	149,69	28,89	

\* Рассчитано и составлено на основе: Регионы России. Социально-экономические показатели / Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 01.04.2025).

вания регионального развития и обеспечения устойчивого роста регионов. Различия в динамике показателей свидетельствуют о структурных перекосах, что подчеркивает необходи-

мость совершенствования финансовых механизмов и выработки новых стратегий финансового развития.

В целом применение предложенной методики позволяет получить объективные данные для принятия управленческих финансовых решений на уровне субъектов РФ, выявить лучшие практики в финансовом обеспечении реализации мероприятий стратегий и оценить потенциал для достижения поставленных задач.

### Обсуждение

Проведенное исследование показало, что регионы используют различные подходы к финансовому обеспечению реализации мероприятий стратегий регионального развития. Существующие стратегии в большинстве случаев носят реактивный характер и не содержат детализации механизмов финансового обеспечения, стратегии финансового обеспечения ограничены одним вариантом и не адаптированы под конкретные этапы реализации стратегий социально-экономического развития субъектов РФ (запуск механизмов диверсификации, инновационная трансформация, международная конкурентоспособность).

Для решения выявленных проблем предлагается комплекс мер, в частности разработка дифференцированных стратегий финансового обеспечения регионального развития, учитывающих специфику каждого субъекта РФ (отраслевая специализация, состояние бюджетов, инвестиционная привлекательность).

В перспективе следует уделить внимание цифровой трансформации процессов финансового управления и разработке интеллектуальных систем поддержки принятия решений в вопросах финансового обеспечения мероприятий стратегий регионального развития и мониторинга эффективности использования финансовых ресурсов.

В части совершенствования нормативно-правовой базы необходимо расширить методические рекомендации по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта РФ и плана мероприятий по ее реализации и закрепить требование

детализации финансовых механизмов в стратегиях социально-экономического развития субъектов РФ, обеспечить открытость данных результатов реализации стратегий регионального развития.

Дальнейшие исследования могут быть сосредоточены на оценке эффективности использования отдельных финансовых инструментов при реализации стратегий регионального развития, а также на обсуждении финансовых механизмов межрегионального сотрудничества и кооперации для реализации крупных инвестиционных, инновационных и инфраструктурных проектов, что позволит усилить финансовый потенциал и результативность стратегий регионального развития.

### Заключение

Применение методики качественной и количественной оценки финансового обеспечения реализации мероприятий стратегий регионального развития позволило выявить многообразие подходов к финансовому обеспечению регионального развития от прогрессивных стратегий до стратегий, полностью ориентированных на использование бюджетного финансирования.

Количественная оценка подтвердила высокую дифференциацию динамики ключевых финансово-экономических показателей регионов. Также выявлена высокая волатильность данных, что требует корректировки финансовой политики и применения адаптивных финансовых стратегий.

Результаты исследования подчеркивают важность перехода от реактивных к проактивным подходам к финансовому обеспечению реализации мероприятий стратегий регионального развития, в том числе дифференцированных стратегий, учитывающих региональную специфику.

Предложенная концепция создает основу для гибкого долгосрочного финансового планирования, а переход к стратегическому видению и финансовым стратегиям позволит регионам лучше адаптироваться к условиям неопределенности [см. также: 14–16].

### Список источников

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/) (дата обращения: 07.04.2025).
2. Приказ Минэкономразвития России от 23.03.2017 № 132 «Об утверждении Методических рекомендаций по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации». URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/3b00b259b4cccebf36dd63177813aa7a/Prikaz132.pdf> (дата обращения: 01.03.2025).
3. Абдикеев Н.М., Степнов И.М., Ковальчук Ю.А. Рационирование как нормативный принцип финансирования экосистемного взаимодействия // *Финансы: теория и практика*. 2024. № 28 (4). С. 46–58.
4. Господарчук Г.Г., Постников М.Ю. Финансовое развитие Российской Федерации: проблемы измерения и оценки // *Финансы: теория и практика*. 2024. № 28 (3). С. 19–30.
5. Жукова Т.В. Финансовое развитие и экономический рост: актуальные вопросы теории и практики исследований // *Вопросы экономики*. 2024. № (12). С. 29–49.
6. Новиков А.В., Новикова И.Я. Финансовое развитие и экономический рост: анализ подходов к проблеме // *Идеи и идеалы*. 2020. Т. 12, № 4-2. С. 251–266.
7. Grajzl P., Cepec J., Mörec B. Weaned off public money: the effect of discontinued reception of public cash on firm outcomes // *Kyklos*. 2023. No. 76 (1). Pp. 41–76.
8. Chen Y., Lyu B., Ma G. Revenue sharing, fiscal incentives, and economic growth: evidence from China // *Kyklos*. 2024. No. 77 (1). Pp. 149–183.
9. Qianqian D., Bashir U., Chunqiao T. The criticality of natural resources in financial development: does geopolitical risk make any difference? // *Resources Policy*. 2024. Vol. 89. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301420724000394> (дата обращения: 10.03.2025).
10. Government subsidies and industrial chain resilience: evidence from Chinese resource-based enterprises / W. Zhou, Y. Song, D. Xu, Y. Zhang // *Resources Policy*. 2025. Vol. 102. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301420725000674> (дата обращения: 10.03.2025).
11. Технопарки и офсетные контракты как инструменты достижения технологического лидерства. URL: <https://bujet.ru/article/505771.php> (дата обращения: 15.03.2025).
12. Расширение возможностей производства. URL: <https://bujet.ru/article/500033.php> (дата обращения: 15.03.2025).
13. Особые экономические зоны Московской области. URL: <https://оэз.пф/region/moskovskaya-oblast/> (дата обращения: 09.04.2025).
14. Лидер по созданию ОЭЗ. URL: <https://bujet.ru/article/500038.php> (дата обращения: 15.03.2025).
15. Мидов А.З. Стратегирование выхода регионов из дотационного экономического состояния / под науч. ред. В.Л. Квинта. Санкт-Петербург : ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2022. 166 с.
16. Теория статистики / под ред. Р.А. Шмойловой. Москва : Финансы и статистика, 2004. 654 с.

### References

1. Budget Code of the Russian Federation dated 31.07.1998 No. 145-FZ. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/) (date of access: 07.04.2025).
2. Order of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation dated 23.03.2017 No. 132 "On approval of Methodological recommendations for the development and adjustment of the strategy of socio-economic development of the subject of the Russian Federation and the action plan for its implementation". URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/3b00b259b4cccebf36dd63177813aa7a/Prikaz132.pdf> (date of access: 01.03.2025).
3. Abdikeev N.M., Stepnov I.M., Kovalchuk Yu.A. Rationing as a normative principle of financing ecosystem interaction // *Finance: theory and practice*. 2024. No. 28 (4). Pp. 46–58.
4. Gospodarchuk G.G., Postnikov M. Yu. Financial development of the Russian Federation: problems of measurement and evaluation // *Finance: theory and practice*. 2024. No. 28 (3). Pp. 19–30.
5. Zhukova T.V. Financial development and economic growth: current issues of research theory and practice // *Economic issues*. 2024. No. (12). Pp. 29–49.
6. Novikov A.V., Novikova I.Ya. Financial development and economic growth: an analysis of approaches to the problem // *Ideas and ideals*. 2020. Vol. 12, No. 4-2. Pp. 251–266.
7. Grajzl P., Cepec J., Mörec B. Weaned off public money: the effect of discontinued reception of public cash on firm outcomes // *Kyklos*. 2023. No. 76 (1). Pp. 41–76.

8. Chen Y., Lyu B., Ma G. Revenue sharing, fiscal incentives, and economic growth: evidence from China // *Kyklos*. 2024. No. 77 (1). Pp. 149–183.

9. Qianqian D., Bashir U., Chunqiao T. The criticality of natural resources in financial development: does geopolitical risk make any difference? // *Resources Policy*. 2024. Vol. 89. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301420724000394> (date of access: 10.03.2025).

10. Government subsidies and industrial chain resilience: evidence from Chinese resource-based enterprises / W. Zhou, Y. Song, D. Xu, Y. Zhang // *Resources Policy*. 2025. Vol. 102. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301420725000674> (date of access: 10.03.2025).

11. Technoparks and offset contracts as tools for achieving technological leadership. URL: <https://bujet.ru/article/505771.php> (date of access: 15.03.2025).

12. Expanding production capabilities. URL: <https://bujet.ru/article/500033.php> (date of access: 15.03.2025).

13. Special economic zones of the Moscow region. URL: <https://o3z.pф/region/moskovskaya-oblast/> (date of access: 09.04.2025).

14. The leader in the creation of SEZ. URL: <https://bujet.ru/article/500038.php> (date of access: 15.03.2025).

15. Midov A.Z. Strategizing the exit of regions from the subsidized economic state / under the scientific editorship of V.L. Kvint. Saint-Petersburg : Publishing and Printing Center of the North-Western Institute of Management, a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 2022. 166 p.

16. Theory of statistics / ed. by R.A. Shmoilova. Moscow : Finance and Statistics, 2004. 654 p.

#### ***Информация об авторе***

И.Н. Швецова – кандидат экономических наук, доцент, директор Института экономики и управления Сыктывкарского государственного университета имени Питирима Сорокина.

#### ***Information about the author***

I.N. Shvetsova – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Director of the Institute of Economics and Management of the Syktyvkar State University named after Pitirim Sorokin.

Статья поступила в редакцию 27.04.2025; одобрена после рецензирования 31.05.2025; принята к публикации 10.09.2025.

The article was submitted 27.04.2025; approved after reviewing 31.05.2025; accepted for publication 10.09.2025.

## МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ

Научная статья  
УДК 331.108.2

### Развитие цифровых бизнес-экосистем как фактор трансформации корпоративных стратегий и управления человеческими ресурсами

Дмитрий Владимирович Бикбаев<sup>1</sup>, Татьяна Николаевна Шушунова<sup>2</sup>,  
Татьяна Анатольевна Шпилькина<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева, Москва,  
Россия

<sup>1</sup> dimab2002@mail.ru

<sup>2</sup> serg-1167@yandex.ru

<sup>3</sup> luk-72@mail.ru

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию влияния цифровых бизнес-экосистем на корпоративные стратегии и управление персоналом в условиях цифровой трансформации. Проведен комплексный анализ влияния экосистемного подхода на корпоративные стратегии и кадровый менеджмент. Особое внимание уделено изменениям бизнес-моделей компаний и адаптации HR-процессов в рамках бизнес-экосистемного подхода. Рассматриваются основные стратегии развития бизнес-экосистем: Status Quo, обеспечение масштаба, дифференциация и фокусирование. На примере кейсов компаний «Сбер», «Яндекс», «МТС» выявлены ключевые типы стратегий развития цифровых бизнес-экосистем. Проанализировано влияние бизнес-экосистем на корпоративное управление и подчеркнута важность гибкости HR-стратегий и формирования новых компетенций сотрудников для поддержания конкурентоспособности. Рассмотрены процессы трансформации HR-функции: переход к гибким формам подбора, адаптация и обучение персонала, формирование внутренних образовательных бизнес-экосистем и развитие как цифровых, так и гибких компетенций сотрудников. Показано, что успешная реализация бизнес-экосистемной стратегии невозможна без переосмысления роли HR как стратегического партнера бизнеса. В результате кадровое управление становится неотъемлемым элементом бизнес-экосистемы, обеспечивая ее гибкость, масштабируемость и устойчивое развитие. Полученные результаты могут быть полезны для компаний, стремящихся адаптироваться к реалиям цифровой экономики, чтобы выстраивать устойчивые модели роста на основе бизнес-экосистемного подхода.

**Ключевые слова:** цифровые бизнес-экосистемы, корпоративные стратегии, управление персоналом, гибкие компетенции, цифровые платформы, сетевые эффекты, платформенная модель, совместное создание ценности, адаптивность бизнеса, клиентоориентированность

#### **Основные положения:**

- ♦ цифровые бизнес-экосистемы представляют собой новый этап технологического развития, объединяя организации, пользователей и цифровые платформы для совместного создания ценности, что подтверждается их значительным вкладом в мировой ВВП;
- ♦ корпоративные стратегии эволюционируют в условиях цифровой трансформации бизнеса, переходя от традиционных моделей к бизнес-экосистемным, что позволяет компаниям расширять спектр своих услуг, усиливать клиентоориентированность и использовать сетевые эффекты;

♦ управление персоналом (HR) существенно трансформируется в бизнес-экосистемных компаниях, адаптируясь к новым требованиям цифровой экономики через проактивный подбор, непрерывное обучение и интеграцию цифровых технологий в целях повышения эффективности бизнеса.

**Для цитирования:** Бикбаев Д.В., Шушунова Т.Н., Шпилькина Т.А. Развитие цифровых бизнес-экосистем как фактор трансформации корпоративных стратегий и управления человеческими ресурсами // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 10 (252). С. 124–135.

## MANAGEMENT AND BUSINESS MANAGEMENT

Original article

### Development of digital business ecosystems as a factor in transformation of corporate strategies and human resource management

Dmitry V. Bikbaev<sup>1</sup>, Tatyana N. Shushunova<sup>2</sup>, Tatyana A. Shpilkina<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> D.I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology, Moscow, Russia

<sup>1</sup> dimab2002@mail.ru

<sup>2</sup> serg-1167@yandex.ru

<sup>3</sup> luk-72@mail.ru

**Abstract.** The article is devoted to the study of the impact of digital business ecosystems on corporate strategies and HR management in the context of digital transformation. A comprehensive analysis for ecosystem approach impact on corporate strategies and HR management is conducted. Particular attention is paid to changes in companies' business models and adaptation of HR processes within the framework of the business ecosystem approach. The main strategies for the development of business ecosystems are considered: Status Quo, ensuring scale, differentiation and focusing. Using the cases of Sber, Yandex, and MTS, the key types of strategies for the development of digital business ecosystems are identified. The article analyzes the influence of business ecosystems on corporate management and emphasizes the importance of flexibility in HR strategies and the formation of new employee competencies to maintain competitiveness. The processes of transformation of the HR function are considered: the transition to flexible forms of selection, adaptation and training of personnel, the formation of internal educational business ecosystems and the development of both digital and flexible employee competencies. It is shown that successful implementation of a business ecosystem strategy is impossible without rethinking the role of HR as a strategic partner of business. As a result, HR management becomes an integral element of the business ecosystem, ensuring its flexibility, scalability and sustainable development. The findings obtained can be useful for companies seeking to adapt to the realities of the digital economy in order to build sustainable growth models based on a business ecosystem approach.

**Keywords:** digital business ecosystems, corporate strategies, human resource management, flexible competencies, digital platforms, network effects, platform model, value co-creation, business agility, customer focus

#### **Highlights:**

♦ digital business ecosystems represent a new stage of technological development, uniting organizations, users and digital platforms for value co-creation, as confirmed by their significant contribution to global GDP;

♦ corporate strategies are evolving in the context of digital business transformation, moving from traditional models to business ecosystem ones, which allows companies to expand the range of their services, strengthen customer focus and use network effects;

♦ human resources (HR) management is significantly transformed in business ecosystem companies, adapting to the new requirements of the digital economy by proactive recruitment, continuous training and integration of digital technologies in order to improve business efficiency.

*For citation:* Bikbaev D.V., Shushunova T.N., Shpilkina T.A. Development of digital business ecosystems as a factor in transformation of corporate strategies and human resource management // Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 10 (252). Pp. 124–135. (In Russ.).

### Введение

Цифровая трансформация экономики ведет к появлению новых форм организации бизнеса, среди которых особое место занимают цифровые бизнес-экосистемы. По оценкам аналитиков, цифровые бизнес-экосистемы поддерживаются общими платформами и представляют собой новый рубеж технологического роста. Крупнейшие предприятия в мире уже воспользовались этой возможностью [1]. Действительно, семь из десяти наиболее капитализированных компаний мира сегодня функционируют именно как бизнес-экосистемы, и к концу 2025 г. около 30% корпоративного дохода в мире будут генерировать цифровые бизнес-экосистемы [2].

Эти факты подчеркивают актуальность исследования цифровых бизнес-экосистем и их влияния на стратегии корпораций.

В условиях усиления конкуренции и размывания границ между отраслями компании вынуждены менять свои бизнес-стратегии. Происходит эволюция экономики, бизнеса и общества. Переход компаний от традиционной модели к модели бизнес-экосистемы позволяет им предоставить более широкий спектр услуг потребителям на рынке, а также получить конкурентные преимущества благодаря эффекту масштаба и сетевому эффекту. Бизнес-экосистемный подход охватывает все аспекты деятельности организации, и HR не является исключением, ведь именно люди используют новые технологии и являются активами, которые играют ключевую роль в принятии решений. Поэтому в условиях цифровой трансформации подход к управлению персоналом должен быть не только адаптирован под новые стратегические ориентиры, но и оперативно трансформирован в практическом аспекте. Документационное сопровождение HR-процессов, используемые инструменты и кадровая политика должны быть пересмотрены и модернизированы в соответствии с актуальными вызовами и приоритетами цифровой

экономики, чтобы обеспечить устойчивость и конкурентоспособность компаний в долгосрочной перспективе.

Актуальность исследования связана с тем, что цифровая трансформация экономики и появление бизнес-экосистем становятся ключевыми факторами, определяющими современное состояние и будущее корпоративного управления. Управление персоналом становится крайне важным для обеспечения конкурентоспособности и устойчивости организаций в условиях усиливающейся конкуренции и размывания отраслевых границ. Кроме того, адаптация кадровой политики к новым требованиям цифровой экономики позволяет компаниям не только улучшать свои бизнес-процессы, но и активно развивать таланты, способствуя росту инноваций экосистем [3; 4].

Цель исследования – проанализировать развитие цифровых бизнес-экосистем и выявить их влияние на корпоративные стратегии, уделив особое внимание трансформации кадрового менеджмента.

Для достижения поставленной цели был решен ряд задач, в частности, рассмотрены теоретические подходы к определению цифровых бизнес-экосистем, их ключевые характеристики, структурные элементы и отличия от традиционных бизнес-моделей; проведен анализ влияния цифровых бизнес-экосистем на стратегическое развитие компаний, включая типы стратегий корпораций для создания и масштабирования экосистем; выявлены особенности цифровой трансформации корпоративного управления в условиях перехода к бизнес-экосистемной модели (пересмотр ценностного предложения, развитие партнерств, внедрение цифровых платформ, изменение показателей эффективности); обобщен практический опыт российских компаний «Сбер», «Яндекс», «МТС» по построению цифровых бизнес-экосистем и модернизации HR-инфраструктуры в соответствии с новыми стратегическими целями.

## Методы

Исследование проводилось с использованием общенаучных методов, включая контент-анализ теоретических источников для систематизации подходов к определению цифровых бизнес-экосистем, платформенной модели, сетевых эффектов; сравнительный анализ стратегий развития цифровых бизнес-экосистем и подходов к стратегическому планированию бизнес-экосистем компаний. На основе кейс-стади рассмотрены процессы цифровой трансформации «Яндекса», «Сбера», «МТС» и других компаний. Системный подход применялся к рассмотрению бизнес-экосистем как целостных, саморегулирующихся структур с множеством взаимосвязанных элементов. Оценка стратегий и HR-инструментов проводилась на основе обобщения опыта ведущих компаний с опорой на экспертные данные из отраслевых источников на основе экспертно-аналитического подхода.

## Результаты

Несмотря на то, что понятие «цифровая бизнес-экосистема» активно вошло в лексикон современного менеджмента в последнее десятилетие, однозначного определения этого термина пока не сложилось ни в зарубежной, ни в отечественной литературе. Тем не менее большинство исследователей сходятся на том, что цифровая бизнес-экосистема – это совокупность организаций, пользователей и технологической платформы, объединенных для совместного создания ценности. Поскольку образуется сообщество производителей товаров и услуг, работающих совместно на одном рынке и согласующих свои действия согласно общему направлению развития, повышая свою конкурентоспособность и эффективность всей системы в целом, то Дж. Мур и сформулировал понятие «бизнес-экосистема» по аналогии с биологическими экосистемами [5].

Вопросы исследования влияния цифровых бизнес-экосистем на корпоративные стратегии и управление персоналом в разных областях рассматривались большим количеством ученых. Среди зарубежных авторов можно выделить работы А. Виллиса [6], Е. Одума [7], Дж. Мура [8], М.Г. Якобидеса [9]. Отметим, что анализ определений бизнес-экосистемы в за-

рубежной научной среде установил различные взгляды исследователей на данную проблему. М. Рассел и К. Дэвлина понимают под бизнес-экосистемами «сети устойчивых связей между людьми, организациями и их решениями, возникающие на базе совместного видения (shared vision) в отношении желательных преобразований» [10].

Согласно исследованиям У. Пидуна, М. Ривза и М. Шюсслера, одним из основных отличий бизнес-экосистемы является не только потенциал для развития и роста с помощью эффекта масштаба за счет предложения, но и за счет масштабирования спроса, что позволяет многим бизнес-экосистемам быстро расти по принципу «победитель получает все» [11].

Обобщая данные определения, можно сделать вывод, что ключевым фактором бизнес-экосистемы является взаимодействие участников, в ходе которого экономические агенты добиваются общих целей, таких как создание уникального продукта, услуги, проведение реинжиниринга бизнес-процессов, разработка и внедрение новой технологии, проектов.

Также цифровая бизнес-экосистема рассматривается как многосторонняя цифровая платформа, обладающая такими ключевыми признаками, как сложность, самоорганизация, саморегуляция и саморазвитие. Бизнес-экосистема относительно замкнута и стабильна во времени и пространстве [12]. Иными словами, бизнес-экосистема – это не просто группа компаний из разных отраслей, а новая форма организации бизнеса, в которой конкуренция сочетается с сотрудничеством. Например, бизнес-экосистема может быть описана как «система взаимодействия нескольких компаний – провайдеров услуг, регуляторов и потребителей, включающая конкуренцию и сотрудничество для предоставления определенного сервиса пользователю» [13]. Таким образом, цифровая бизнес-экосистема формирует вокруг платформы широкий круг стейкхолдеров, объединенных единым ценностным предложением.

Совместное создание ценности – фундаментальный принцип бизнес-экосистемного подхода. В традиционной цепочке ценности каждая компания вносит свой вклад по оче-



реди, в то время как в бизнес-экосистеме участники создают ценность параллельно и взаимосвязанно. Владелец платформы и партнеры-комплементы объединяют дополняющие ресурсы, достигая синергии и совместного результата при меньших затратах, чем если бы действовали отдельно. Обмен ценностями между участниками регулируется набором правил и стандартов, которые часто устанавливает организатор бизнес-экосистемы. В этом контексте платформа рассматривается как бизнес-модель, которая ускоряет обмен ценностями между двумя или более группами пользователей, потребителей и производителей, используя сетевые эффекты. Сетевой эффект – это эффект, который возникает, когда ценность сети для участника растет с присоединением каждого нового участника.

Цифровые бизнес-экосистемы способствуют созданию новых бизнес-моделей. В то время как традиционная модель акцентировала внимание на узкой специализации и оптимизации одного вида деятельности, бизнес-экосистема сосредоточена на клиентском опыте и разнообразии продуктов. Например, компания «Яндекс» из поисковой системы преобразовалась в многопрофильный бизнес, включая такси, каршеринг, электронную ком-

мерцию, музыку, еду и другие направления. Анализ финансовых показателей компании за период с 2018 по 2024 г. показывал значительный рост выручки и капитализации, что свидетельствует об успешности стратегии, ориентированной на ценность для клиента и диверсификацию услуг [14]. Архитектура бизнес-экосистемы «Яндекса» соответствует персонализированной бизнес-модели, направленной на сбор данных о пользователях и предложение им комплексных решений. Этот пример отражает общий тренд: цифровая бизнес-экосистема становится для бизнеса инструментом для ускорения инноваций и поиска новых источников роста [15].

Развитие бизнес-экосистем значительно изменяет корпоративные стратегии компаний. Исследования показали, что компании по-разному реагируют на бизнес-экосистемный тренд: одни выбирают выжидательную тактику, другие активно изменяют свою бизнес-модель (рис. 1) [16].

На основе стратегического анализа отечественных и зарубежных компаний выделены несколько типов стратегий для создания цифровых бизнес-экосистем (рис. 2).

Стратегия Status Quo направлена на поддержание текущей бизнес-модели без актив-

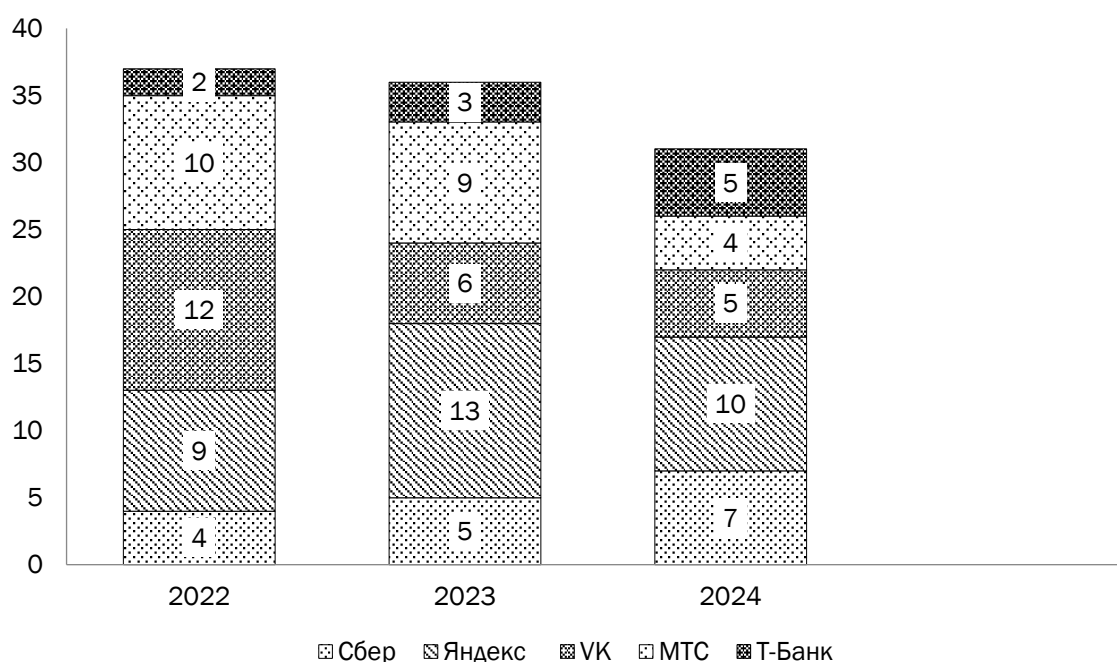


Рис. 1. Динамика развития крупнейших российских бизнес-экосистем по количеству запущенных и купленных сервисов, 2022–2024 гг.

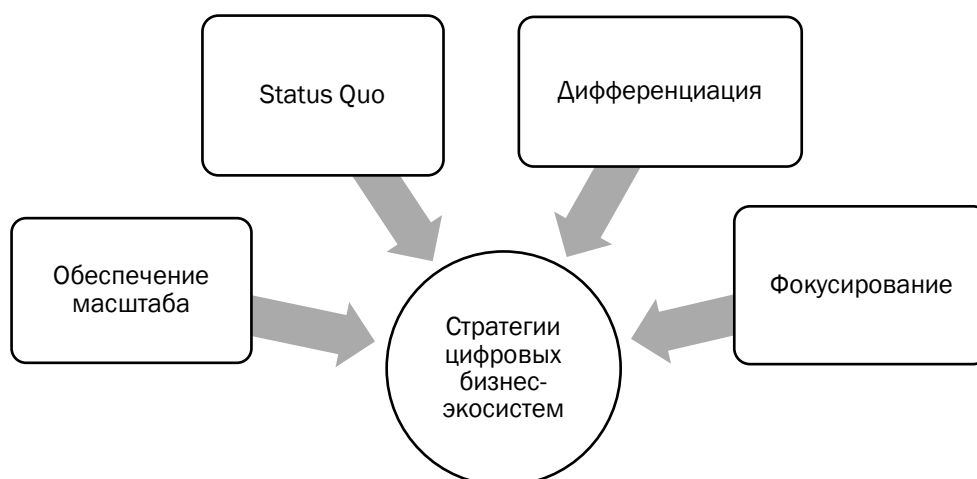


Рис. 2. Базовые стратегии цифровых бизнес-экосистем

ных усилий по созданию бизнес-экосистемы. Компания минимально внедряет цифровые сервисы, предпочитая наблюдать за развитием рынка. В будущем возможна продажа бизнеса более крупной бизнес-экосистеме. Эта стратегия характерна для компаний, не готовых к рискованным инвестициям или рассчитывающих присоединиться к уже сформированной бизнес-экосистеме, когда стандарты будут установлены.

Стратегия «Обеспечение масштаба» предусматривает разработку собственной бизнес-экосистемы, охватывающей максимально возможное количество сервисов и продуктов. Цель данной стратегии заключается в удовлетворении как можно большего количества потребностей клиента в одном месте, снижая тем самым издержки на привлечение и удержание потребителей. Компания – бизнес-экосистема получает экономию в результате действия эффекта масштаба, а клиенты – преимущества «единого окна». Эту стратегию применяют крупнейшие корпорации в нашей стране, такие как «Сбер» и «Яндекс», инвестирующие в совершенно разные отрасли – от финтеха до медицины и образования для создания универсальной платформы.

Стратегия «Дифференциация» фокусируется на создании бизнес-экосистемы, которая имеет уникальные преимущества по сравнению с уже существующими. Это может быть лучшее качество сервиса, более современные технологии, особый имидж или инновационная бизнес-модель. Стратегия ориентирована на

определенный сегмент клиентов, готовых платить больше за уникальное предложение. Пример – компания, строящая бизнес-экосистему на основе передовых технологий с интеграцией искусственного интеллекта, чтобы выделяться среди более массовых бизнес-экосистем.

Стратегия «Фокусирование» направлена на развитие бизнес-экосистемы в узкой нише. В этом случае компания выбирает четко определенный сегмент рынка или аудитории, где развитие бизнес-экосистемы является целесообразным. Нишей может быть конкретная категория клиентов (например, только малый бизнес или только молодежная аудитория) либо определенная продуктовая область (например, бизнес-экосистема, сфокусированная исключительно на инвестициях или путешествиях).

Сосредоточив усилия на узкой нише, компания достигает глубоких знаний и прочных позиций, а затем может расширять бизнес-экосистему за счет смежных сервисов.

Независимо от типа стратегии цифровых бизнес-экосистем переход к такой стратегии для компании подразумевает несколько организационных изменений.

Во-первых, необходимо пересмотреть ценностное предложение, которое становится более комплексным и выходит за пределы одного продукта. В центре внимания оказывается весь клиентский путь, а стратегия выстраивается с учетом потребностей клиента (так называемая customer-centric strategy).

Во-вторых, нужно развивать партнерскую сеть и вовлекать сторонние компании, стартапы, разработчиков в свою бизнес-экосистему. Корпоративная стратегия включает элементы открытых инноваций и сотрудничества. Например, крупный банк, создающий бизнес-экосистему, может сотрудничать с ИТ-компаниями для разработки совместных сервисов, таких как маркетплейсы, облачные решения, вместо того чтобы разрабатывать все самостоятельно.

В-третьих, корпоративная стратегия все чаще включает цифровую трансформацию внутренних процессов, направленную на поддержку бизнес-экосистемы. Для функционирования многоотраслевой структуры компании инвестируют в единые платформы, которые объединяют данные и услуги. Приоритетными направлениями становятся внедрение современных ИТ-архитектур, использование Big Data и аналитики, развитие API для интеграции сервисов, а также обеспечение кибербезопасности и надежности системы. Таким образом, технология становится не просто вспомогательным ресурсом, а центральным элементом стратегии (стратегия digital-first).

В-четвертых, меняются метрики успеха и KPI. Помимо финансовых показателей в бизнес-экосистемной модели ключевыми становятся показатели вовлеченности пользователей, продолжительность их пребывания в бизнес-экосистеме, LTV (пожизненная ценность клиента), кросс-продажи между сервисами и др. Например, для платформы электронной коммерции, которая является частью бизнес-экосистемы, важен не только объем продаж, но и количество новых пользователей, привлеченных благодаря взаимодействию с другими сервисами бизнес-экосистемы (банковскими, медийными и т.п.).

Стратегия развития фокусируется на достижении синергетического эффекта между различными направлениями бизнеса. Поэтому управление цифровой бизнес-экосистемой сложнее, чем традиционным бизнесом, поскольку необходимо координировать множество проектов и дочерних компаний и их взаимосвязи. Некоторые компании создают отдельный центр, который занимается развитием цифровой бизнес-экосистемы и поиском

синергии, другие переходят к более гибким организационным формам, таким как продуктовые команды или использование Agile-подхода на уровне всей организации.

Управленческая гибкость и способность быстро масштабировать успешные инициативы становятся важными элементами стратегии. Исследования показали, что бизнес-экосистемный подход может значительно повысить эффективность работы по сравнению с традиционными моделями управления благодаря большему разнообразию и адаптивности организационных решений.

Для обеспечения необходимой гибкости и скорости изменений в бизнес-экосистемной компании HR-функции также изменяются. Традиционные линейные процессы, такие как длительный подбор, редкое обучение и ежегодная формальная оценка, заменяются более гибкими и непрерывными методами управления персоналом. Подбор сотрудников становится проактивным и масштабным: компании постоянно ищут таланты для новых проектов в бизнес-экосистеме, что часто требует набора большого количества специалистов для новых направлений бизнеса. Например, бизнес-экосистема «Сбер» за 2020 г. приняла 15 тысяч новых сотрудников в связи с запуском и развитием цифровых сервисов. Для эффективной интеграции такого числа новичков были переработаны процессы адаптации – введены ускоренные онлайн-курсы и интерактивные «буткемпы», которые знакомят новых сотрудников с культурой и продуктами бизнес-экосистемы [17].

Процесс обучения и развития персонала также приобретает непрерывный характер. Чтобы сотрудники успевали осваивать новые компетенции по мере расширения бизнес-экосистемы, компании формируют собственные университеты и академии, внедряют современные форматы обучения.

Цифровая бизнес-экосистема предъявляет новые требования к компетенциям персонала. Некоторые традиционные навыки теряют актуальность, и на их место приходят новые компетенции, необходимые для работы в высокотехнологичной и междисциплинарной среде. Все навыки можно условно разделить на цифровые (hard skills) и гибкие (soft skills).

Бизнес-экосистемный подход подчеркивает важность обеих категорий. Среди цифровых компетенций ключевой является цифровая грамотность – уверенное использование современных программ, данных и технологий. Для большинства офисных профессий сегодня необходимы навыки анализа данных: работа с электронными таблицами, бизнес-аналитическими системами, знание основ больших данных. В условиях бизнес-экосистемы, где присутствует огромное количество данных, аналитический подход становится важным и ценятся сотрудники, которые могут интерпретировать данные для принятия решений. Например, маркетолог должен разбираться в веб-аналитике и инструментах персонализации на основе искусственного интеллекта, HR-менеджер – понимать принципы работы алгоритмов подбора резюме, а менеджер по продукту – иметь навыки проведения A/B-тестирования и анализа пользовательского опыта.

Наряду с техническими навыками возрастают требования и к гибким навыкам. Часто проекты ведутся методологиями Agile, когда предполагается активное взаимодействие, инициатива и самоорганизация сотрудников. Ценными качествами становятся адаптивность, креативность в решении проблем, умение работать в условиях неопределенности. В цифровой среде в условиях постоянных изменений на первый план выходят умения эффективно коммуницировать, способность к кооперации, критическое мышление, саморазвитие.

В целом бизнес-экосистемный подход вносит значительные изменения в управление человеческими ресурсами: от технических аспектов (автоматизация процессов) до культурных (стиль лидерства, ценности постоянного обучения). Кадровый менеджмент становится стратегическим партнером бизнеса, играя роль связующего элемента в большом «организме» бизнес-экосистемы. Внедрение бизнес-экосистемного подхода в управление человеческими ресурсами позволяет организации достичь более высокой результативности благодаря разнообразию, гибкости и масштабируемости HR-системы по сравнению с традиционными моделями. HR-бизнес-экосистема компании представляет собой комплекс взаимосвязанных людей, процессов и техно-

логий, который способствует развитию талантов, росту производительности и укреплению корпоративной культуры в соответствии со стратегическими целями. Таким образом, кадровая подсистема сама превращается в динамичную бизнес-экосистему внутри компании, поддерживая ее конкурентоспособность.

### Обсуждение

Рассмотрим практические примеры крупных компаний, которые успешно реализовали бизнес-экосистемный подход, и возможные направления их развития.

Цифровая бизнес-экосистема «Сбер» является одним из самых ярких примеров бизнес-экосистемной трансформации бизнеса в России. За несколько лет «Сбер» преобразился из традиционного банка в многоотраслевую цифровую платформу, которая включает более 40 дочерних компаний в различных областях – от онлайн-кинотеатров и доставки еды до облачных B2B-сервисов. В бизнес-экосистему «Сбера» помимо банка входят сервисы такси, каршеринга, e-commerce, кибербезопасности, образования и других областей. Такой масштабный проект потребовал кардинальных изменений в корпоративной стратегии и инфраструктуре.

Особое внимание стоит уделить изменениям в организационной структуре и стиле лидерства. «Сбер» внедрил модель, в рамках которой множество продуктов развиваются полусамостоятельными кросс-функциональными командами (так называемые *tribes* и *squads* по терминологии Agile). Роль HR заключается в подготовке лидеров этих команд, координации единых стандартов работы с персоналом и поддержании общей корпоративной культуры на уровне всей бизнес-экосистемы.

Опыт «Сбера» показал, что бизнес-экосистемная стратегия требует проактивного развития HR. Инвестируя в своих сотрудников, их навыки и вовлеченность, компания успешно реализовала масштабную перестройку бизнеса и укрепила свою позицию как один из самых привлекательных работодателей на рынке высокотехнологичных услуг.

Компания «МТС», традиционный оператор связи, в последние годы также активно реализует стратегию цифровой бизнес-экосистемы.

МТС расширяет свои границы, развивая финтех (МТС Банк), медиа (стриминговые сервисы: Кион, Fog Play, МТС Музыка), e-commerce и облачные решения для бизнеса. Для поддержания этих стратегических изменений компания трансформирует систему управления персоналом. Основной задачей стало массовое повышение цифровой квалификации сотрудников. Через корпоративный университет была запущена программа «Цифровая перегрузка», охватившая тысячи работников, включая филиалы в регионах. Сотрудников обучают основам работы с данными, цифровым инструментам продаж и обслуживанию, новым стандартам клиентского сервиса в бизнес-экосистеме [18].

Еще одно важное направление – это автоматизация HR-процессов и переход к центрам экспертиз. МТС оцифровала большинство HR-сервисов, внедрив платформенные решения, что позволило исключить бумажную работу и высвободить время HR-персонала для более стратегических задач, таких как работа с талантами и организационное развитие. Кроме того, МТС активно использует HR-аналитику: проект по анализу «цифрового следа» сотрудников выявил закономерности, которые помогают улучшить внутренние коммуникации и производительность команд. На основе этих данных компания пересмотрела некоторые регламенты взаимодействия между отделами и внедрила новые метрики эффективности для менеджеров, например индекс сотрудничества [19].

Элементы бизнес-экосистемной стратегии и связанные кадровые преобразования можно наблюдать и у мировых лидеров. Например, компания Amazon, развивая бизнес-экосистему сервисов (ритейл, стриминг, облака, устройства и пр.), изменила подход к найму: она известна своей практикой постоянно действующих принципов Day 1, культивирующих у сотрудников стартап-подход и ориентацию на клиента. Amazon инвестирует большие средства в обучение кадрам новых навыков (программы reskilling) и поощряет внутреннее предпринимательство – сотрудники могут переходить в новые проекты, инициировать собственные разработки внутри компании. В результате Amazon удерживает лидиру-

ющие позиции сразу в нескольких сферах, а ее HR-подходы копируются другими [20].

Подводя итог, можно сделать следующие выводы.

Во-первых, каждая компания выбирает свой путь и темп бизнес-экосистемной трансформации, однако всех объединяет понимание, что без изменений в HR достичь целей невозможно.

Во-вторых, практические инструменты могут различаться (у кого-то упор на корпоративное обучение, у кого-то на кадровые инновации вроде аватаров или новых платформ), но все они направлены на повышение адаптивности и мотивации персонала.

В-третьих, компании, успешно реализующие бизнес-экосистемные стратегии, становятся и центрами притяжения талантов на рынке труда. Молодые специалисты стремятся в бизнес-экосистемные компании (такие как Сбер, Яндекс, МТС и др.), поскольку ожидают там более разнообразных задач, возможностей роста и передовой опыт. Это создает эффект положительной обратной связи: сильные кадры обеспечивают развитие бизнес-экосистемы, а успех бизнес-экосистемы привлекает новых сильных кадров.

### Заключение

Развитие цифровых бизнес-экосистем – одна из определяющих тенденций современного бизнеса. Проведенные исследования показали, что бизнес-экосистемный подход кардинально влияет на корпоративные стратегии: компании пересматривают границы своей деятельности, создают новые партнерские союзы, ориентируют стратегические планы на максимальное удержание клиента внутри своей бизнес-экосистемы. Бизнес-экосистемы позволяют бизнесу достичь синергии различных направлений, повысить ценность предложения для потребителей и укрепить позиции на рынке за счет сетевых эффектов. Конкуренция все больше смещается в плоскость «бизнес-экосистема против бизнес-экосистемы», что стимулирует даже традиционные компании искать пути интеграции в эту новую реальность.

Цифровые бизнес-экосистемы – не краткосрочный тренд, а новая модель ведения бизнеса, в которой успех определяется способно-

стью компании выстроить прочные взаимосвязи – как внешние (с клиентами, партнерами, обществом), так и внутренние (между людьми и подразделениями). Корпоративные и HR-стратегии в этой модели сливаются воедино, преследуя общую цель – устойчивое

развитие организации через непрерывное совместное создание ценности. Те компании, которые сумеют освоить бизнес-экосистемный подход и воспитать кадры под него, окажутся в числе лидеров новой цифровой экономики.

#### Список источников

1. Мартынова С.Э., Богатырева Т.Г. Цифровые HR-платформы и бизнес-экосистемы в государственном управлении // Среднерусский вестник общественных наук. 2023. Т. 18, № 3. С. 108–130.
2. Что такое бизнес-экосистемы и зачем они нужны. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/6087e5899a7947ed35fdbbf3?from=copy> (дата обращения: 13.04.2025).
3. Тигля С.В., Шушунова Т.Н. Анализ трансформационных изменений на рынке труда России в новых экономических условиях // Вестник российского химико-технологического университета имени Д.И. Менделеева: гуманитарные и социально-экономические исследования. 2022. № 13-3. С. 114–124.
4. Захаров Д.К., Лобачева А.С. Формирование и развитие HR-бизнес-экосистемы в организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2020. № 1 (66). С. 23–26.
5. Moore J.F. The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems. New York : Harper Business, 1996. 297 p.
6. Willis A.J. The ecosystem: an evolving concept // Functional Ecology. 1997. No. 11. Pp. 268–271.
7. Odum E.P. The ecosystem approach in the teaching of ecology illustrated with sample class data // Ecology. 1957. No. 3. Pp. 531–535.
8. Moore J.F. Predators and prey: a new ecology of competition // Harvard Business Review. 1993. No. 3. Pp. 75–86.
9. Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems // Strategic management journal. 2018. No. 8. Pp. 2255–2276.
10. Transforming innovation ecosystems through shared vision and network orchestration / M. Russell, K. Still, J. Huhtamäki [et al.] // Proceedings of the Triple Helix IX International Conference. Stanford : Stanford University, 2011. URL: [https://www.leydesdorff.net/th9/3NWFYZH9\\_Russell.pdf](https://www.leydesdorff.net/th9/3NWFYZH9_Russell.pdf) (дата обращения: 13.04.2025).
11. Pidun U., Reeves M., Schüssler M. Do you need a business ecosystem? / BSG. 2019. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2019/do-youneed-business-ecosystem> (дата обращения: 13.04.2025).
12. Иванова О.А., Смирнова Н.В. Анализ перспектив развития и конкуренция бизнес-экосистем банков в условиях цифровизации // Проблемы экономики и юридической практики. 2020. № 4. С. 43–47.
13. Шкарубо И.И., Шушунова Т.Н. Перспективы и риски использования искусственных нейронных сетей в цифровой трансформации наукоемких производств // Вестник российского химико-технологического университета имени Д.И. Менделеева: гуманитарные и социально-экономические исследования. 2024. № 15-2. С. 84–88.
14. ООО «ЯНДЕКС»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ. URL: [https://www.audit.ru/buh\\_otchet/7736207543\\_oooyandeks?ysclid=m9rdcqajvd46805255](https://www.audit.ru/buh_otchet/7736207543_oooyandeks?ysclid=m9rdcqajvd46805255) (дата обращения: 13.04.2025).
15. Кузовкова Т.А., Алмаева О.П., Шаравов И.М. Особенности и тенденции развития цифровых бизнес-экосистем на примере компании ЯНДЕКС // Экономика и качество систем связи. 2025. № 35. С. 4–16.
16. Исследование: крупнейшие российские цифровые экосистемы 2024–2025. URL: <https://spektr.team/tpost/g8cbrog5l1-issledovanie-krupneishie-rossiiskie-tsif> (дата обращения: 13.04.2025).
17. Майоров С.А. Развитие бизнес-экосистемы ПАО «СБЕРБАНК» // Integral. 2022. № 1. С. 111–117.
18. Анализ стратегического развития корпоративной бизнес-экосистемы ПАО «МТС» на рынке телекоммуникационных услуг / В.В. Филатов, О.А. Моисеева, Б.П. Нечаев, А.Н. Гневушев // Индустриальная экономика. 2021. № 5. С. 253–258.
19. Отраслевые ИИ-решения от MTS AI. URL: <https://mts.ai/ru/otraslevye-resheniya/#hr> (дата обращения: 13.04.2025).

20. Текеева Х.Э., Аджиева А.А. Цифровые платформы и смена парадигмы в бизнес-взаимодействиях: примеры успешных платформ // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2024. № 6. С. 36–42.

### References

1. Martynova S.E., Bogatyreva T.G. Digital HR platforms and business ecosystems in public administration // Central Russian Bulletin of Social Sciences. 2023. Vol. 18, No. 3. Pp. 108–130.
2. What are business ecosystems and why are they needed. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/6087e5899a7947ed35fdbbf3?from=copy> (date of access: 13.04.2025).
3. Tiglya S.V., Shushunova T.N. Analysis of transformational changes in the Russian labor market in new economic conditions // Bulletin of the D.I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology: Humanitarian and Socio-economic research. 2022. No. 13-3. Pp. 114–124.
4. Zakharov D.K., Lobacheva A.S. Formation and development of the HR business ecosystem in the organization // Personnel and intellectual resources management in Russia. 2020. No. 1 (66). Pp. 23–26.
5. Moore J.F. The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems. New York : Harper Business, 1996. 297 p.
6. Willis A.J. The ecosystem: an evolving concept // Functional Ecology. 1997. No. 11. Pp. 268–271.
7. Odum E.P. The ecosystem approach in the teaching of ecology illustrated with sample class data // Ecology. 1957. No. 3. Pp. 531–535.
8. Moore J.F. Predators and prey: a new ecology of competition // Harvard Business Review. 1993. No. 3. Pp. 75–86.
9. Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems // Strategic management journal. 2018. No. 8. Pp. 2255–2276.
10. Transforming innovation ecosystems through shared vision and network orchestration / M. Russell, K. Still, J. Huhtamäki [et al.] // Proceedings of the Triple Helix IX International Conference. Stanford : Stanford University, 2011. URL: [https://www.leydesdorff.net/th9/3NWFYZH9\\_Russell.pdf](https://www.leydesdorff.net/th9/3NWFYZH9_Russell.pdf) (date of access: 13.04.2025).
11. Pidun U., Reeves M., Schüssler M. Do you need a business ecosystem? / BSG. 2019. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2019/do-youneed-business-ecosystem> (date of access: 13.04.2025).
12. Ivanova O.A., Smirnova N.V. Analysis of development prospects and competition of banks' business ecosystems in the context of digitalization // Problems of economics and legal practice. 2020. No. 4. Pp. 43–47.
13. Shkarubo I.I., Shushunova T.N. Prospects and risks of using artificial neural networks in the digital transformation of high-tech industries // Bulletin of the D.I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology: Humanitarian and Socio-economic research. 2024. No. 15-2. Pp. 84–88.
14. YANDEX LLC: accounting statements and financial analysis. URL: [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/7736207543\\_ooyandeks?ysclid=m9rdcqajvd46805255](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7736207543_ooyandeks?ysclid=m9rdcqajvd46805255) (date of access: 13.04.2025).
15. Kuzovkova T.A., Almaeva O.P., Sharavov I.M. Features and trends in the development of digital business ecosystems using the example of YANDEX // Economics and quality of communication systems. 2025. No. 35. Pp. 4–16.
16. Research: the largest Russian digital ecosystems 2024–2025. URL: <https://spektr.team/tpost/g8cbrog5l1-issledovanie-krupneishie-rossiiskie-tsif> (date of access: 13.04.2025).
17. Mayorov S.A. Development of the business ecosystem of SBERBANK PJSC // Integral. 2022. No. 1. Pp. 111–117.
18. Analysis of the strategic development of the corporate business ecosystem of MTS PJSC in the telecommunications services market / V.V. Filatov, O.A. Moiseeva, B.P. Nechaev, A.N. Gnevushev // Industrial Economics. 2021. No. 5. Pp. 253–258.
19. Industry-specific AI solutions from MTS AI. URL: <https://mts.ai/ru/otraslevye-resheniya/#hr> (date of access: 13.04.2025).
20. Tekееva Kh.E., Adzhieva A.A. Digital platforms and a paradigm shift in business interactions: examples of successful platforms // Innovative economics: information, analytics, forecasts. 2024. No. 6. Pp. 36–42.

**Информация об авторах**

Д.В. Бикбаев – студент Российского химико-технологического университета имени Д.И. Менделеева;  
Т.Н. Шушунова – кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и маркетинга Российского химико-технологического университета имени Д.И. Менделеева;  
Т.А. Шпилькина – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и маркетинга Российского химико-технологического университета имени Д.И. Менделеева.

**Information about the authors**

D.V. Bikbaev – student of the D.I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology;  
T.N. Shushunova – Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing of the D.I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology;  
T.A. Shpilkina – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing of the D.I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology.

Статья поступила в редакцию 23.04.2025; одобрена после рецензирования 23.05.2025; принята к публикации 10.09.2025.

The article was submitted 23.04.2025; approved after reviewing 23.05.2025; accepted for publication 10.09.2025.



## ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

Научная статья

УДК 336.711:336.748.12

### Инфляционные ожидания и их роль в поддержании Банком России ценовой стабильности

Данила Вячеславович Угольников<sup>1</sup>, Олег Александрович Хвостенко<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия

<sup>1</sup> danila.ugolnov@yandex.ru

<sup>2</sup> olegkhvostenko@yandex.ru

**Аннотация.** Денежно-кредитная политика в России переживает кризисный период в условиях перегретого спроса и повышенных инфляционных ожиданий населения и бизнеса. В связи с этим особо актуальным является поиск направлений, способных повысить эффективность деятельности Банка России по достижению ценовой стабильности. Цель исследования – выявить сущность инфляционных ожиданий как финансовой категории и определить их роль в возвращении инфляции к целевому уровню. В рамках подготовки статьи авторами были применены теоретические и эмпирические методы научного познания, проанализированы труды исследователей-финансистов и статистические данные Банка России. По итогам анализа было установлено, что инфляционные ожидания – специфическая финансовая категория, содержащая в себе совокупность субъективных поведенческих характеристик экономических агентов, касающихся восприятия и прогнозов уровня цен. Банк России на основе мониторинга инфляционных ожиданий формирует выводы о действенности мер денежно-кредитной политики. Центральный банк воздействует на ожидания субъектов экономики с помощью нетрадиционного инструмента – коммуникаций и коммуникационной политики, направленных на разъяснение логики решений по изменению уровня ключевой ставки, повышение прозрачности деятельности Банка России, передачу сигналов о будущей направленности денежно-кредитной политики по каналу инфляционных ожиданий. На основе анализа динамики инфляции и инфляционных ожиданий авторы пришли к выводу, что на современном этапе ключевая ставка и коммуникации оказывают воздействие на ценовую динамику не в полной мере. Решение данной проблемы авторы видят в развитии коммуникационной политики и расширении возможностей финансового просвещения граждан и бизнеса.

**Ключевые слова:** инфляция, инфляционные ожидания, инфляционное таргетирование, денежно-кредитная политика, денежно-кредитная трансмиссия, нестандартные инструменты, коммуникации Банка России, финансовая грамотность

#### **Основные положения:**

- ♦ определено значение инфляционных ожиданий в проведении денежно-кредитной политики, их влияние на достижение Банком России цели ценовой стабильности;
- ♦ раскрыта сущность коммуникаций и коммуникационной политики Банка России в ходе трансляции решений по ключевой ставке и действия трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики;
- ♦ приведена динамика инфляционных процессов в России, обозначены основные проблемы удержания Банком России инфляции вблизи целевого значения;
- ♦ предложены направления развития коммуникационной политики Банка России в целях усиления воздействия денежно-кредитной политики на инфляционные ожидания населения и бизнеса.

**Для цитирования:** Угольников Д.В., Хвостенко О.А. Инфляционные ожидания и их роль в поддержании Банком России ценовой стабильности // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 10 (252). С. 136–145.

## FINANCE, MONEY CIRCULATION AND CREDIT

Original article

### Inflation expectations and their role in maintaining price stability by the Bank of Russia

Danila V. Ugolnov<sup>1</sup>, Oleg A. Khvostenko<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Samara State University of Economics, Samara, Russia

<sup>1</sup> danila.ugolnov@yandex.ru

<sup>2</sup> olegkhvostenko@yandex.ru

**Abstract.** The monetary policy in Russia is going through a crisis period due to overheated demand and increased inflationary expectations among the population and businesses. In this regard, it is particularly important to identify areas that can improve the effectiveness of the Bank of Russia's efforts to achieve price stability. The purpose of this study is to identify the essence of inflationary expectations as a financial category and determine their role in returning inflation to its target level. To achieve this goal, the authors used theoretical and empirical methods of scientific inquiry, as well as analyzed the works of financial researchers and statistical data from the Bank of Russia. Based on the results of the analysis, it was established that inflation expectations are a specific financial category that contains a set of subjective behavioral characteristics of economic agents regarding their perception and forecasts of the price level. The Bank of Russia uses inflation expectations to draw conclusions about the effectiveness of its monetary policy measures. The Central Bank influences the expectations of economic agents using a non-traditional tool: communications and communication policy, which aims at explaining the logic of decisions to change the key interest rate, increasing transparency in the Bank of Russia's operations, and signaling the future direction of monetary policy through inflation expectations. Based on the analysis for inflation dynamics and inflation expectations, the authors concluded that at the current stage, the key rate and communications do not fully affect price dynamics. The authors see the solution to this problem in developing communication policies and expanding opportunities for financial education for citizens and businesses.

**Keywords:** inflation, inflation expectations, inflation targeting, monetary policy, monetary transmission, non-standard instruments, communications of the Bank of Russia, financial literacy

#### Highlights:

- ♦ the significance of inflation expectations in the implementation of monetary policy and their impact on achieving the goal of price stability by the Bank of Russia were determined;
- ♦ the essence of communications and the Bank of Russia's communication policy was revealed during the transmission of decisions on the key interest rate and the operation of the monetary policy transmission mechanism;
- ♦ the dynamics of inflation processes in Russia was presented, and the main challenges in keeping inflation close to the target value by the Bank of Russia were identified;
- ♦ the development of the Bank of Russia's communication policy was proposed to enhance the impact of monetary policy on inflation expectations of the population and businesses.

**For citation:** Ugolnov D.V., Khvostenko O.A. Inflation expectations and their role in maintaining price stability by the Bank of Russia // Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 10 (252). Pp. 136–145. (In Russ.).

### Введение

Денежно-кредитная политика в Российской Федерации реализуется Банком России в режиме инфляционного таргетирования с применением ключевой ставки как основного инструмента.

Развитие операционной процедуры и трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики вывело в ранг системообразующих инструментов также и коммуникации Банка России с экономическими агентами в форме разъяснений решений по изменению уровня ключевой ставки. Данный инструмент призван воздействовать на поведение экономических агентов, их склонность к потреблению или сбережению и в синергии с ключевой ставкой контрциклически воздействовать на национальную экономику.

Особую роль в достижении ценовой стабильности играет динамика инфляционных ожиданий и потребительских настроений, влияющих на соотношение спроса и предложения, дисбаланс которых и порождает инфляцию. В современных условиях отклонения инфляции от цели, вызванного перегретым спросом и геополитическими факторами, инфляционные ожидания остаются повышенными, что тормозит возвращение инфляции к целевому уровню и осложняет проведение денежно-кредитной политики.

Поиск направлений совершенствования модели коммуникаций Банка России с экономическими агентами для поддержания инфляционных ожиданий вблизи таргета по инфляции остается актуальным.

Цель исследования – выявить роль инфляционных ожиданий субъектов экономики в реализации денежно-кредитной политики и достижении Банком России ценовой стабильности. Необходимо определить возможные пути развития коммуникационной политики Центрального банка, способные качественно и количественно усилить воздействие трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики на инфляционные ожидания и саму инфляцию.

### Методы

Исследование построено на всестороннем анализе воздействия трансмиссионного

механизма денежно-кредитной политики на инфляционные ожидания экономических субъектов. Произведен теоретический анализ трудов отечественных ученых-финансистов. Изучены статистические материалы Банка России, касающиеся динамики ключевой ставки, инфляции, инфляционных и ценовых ожиданий населения и бизнеса.

Авторами в ходе обобщения результатов исследования были применены следующие теоретические и эмпирические научные методы: анализ и синтез, систематизация, статистический метод, метод графического представления информации.

### Результаты

Реализация денежно-кредитной политики осуществляется Банком России через трансмиссионный механизм (денежно-кредитную трансмиссию) – совокупность причинно-следственных связей, возникающих в ходе принятия решений по изменению уровня ключевой ставки, проведения операций по предоставлению или изъятию совокупной банковской ликвидности [1]. Непосредственно трансмиссионный механизм представляет собой систему каналов, передающих меры Банка России в различные сегменты финансового рынка. Канал инфляционных ожиданий занимает особое положение в системе денежно-кредитной трансмиссии из-за двусторонней передачи сигналов как от Банка России к экономическим агентам, так и наоборот (рис. 1).

Инфляционные ожидания – специфическая финансовая категория, представляющая собой прогнозный, ожидаемый уровень инфляции, который складывается исходя из субъективных поведенческих характеристик субъектов экономики – населения, финансовых и нефинансовых организаций [2].

Ожидания потребителей о будущем росте цен оказывают влияние на текущую потребительскую активность и состояние совокупного спроса в экономике. Именно поэтому инфляционные ожидания являются особым показателем ценовой динамики в экономике, так как отражают не только будущие, но и нынешние тенденции.

Банк России с помощью ключевой ставки и операций постоянного действия осуществ-

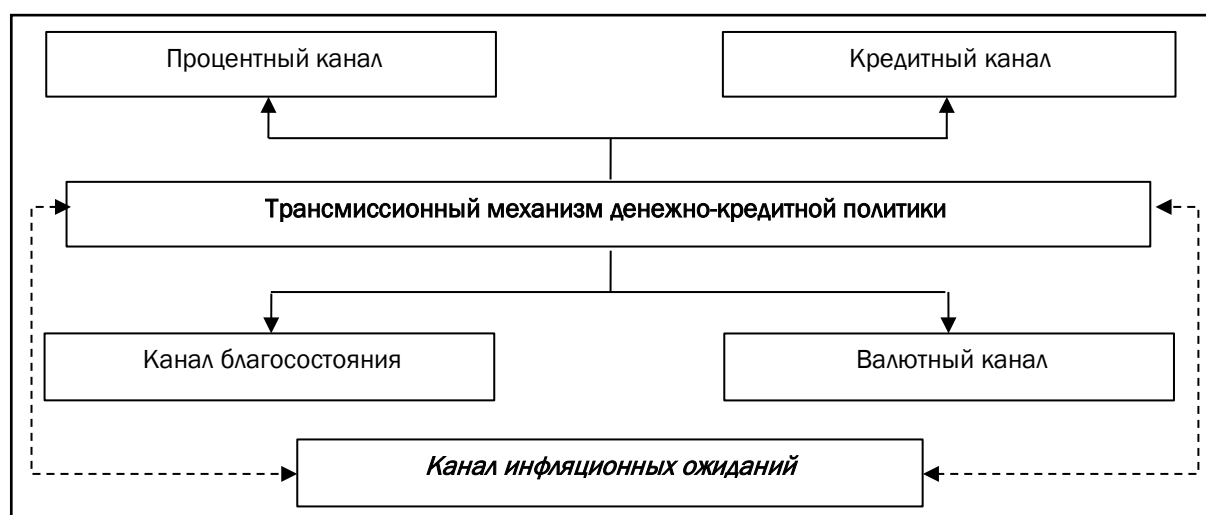


Рис. 1. Трансмиссионный механизм денежно-кредитной политики Банка России\*

\* Воспроизведено авторами на основе: Тершукова М.Б., Угольников Д.В. Денежно-кредитная политика Банка России и роль трансмиссионного механизма в ее реализации // Экономика и предпринимательство. 2025. № 1 (174). С. 296–301.

ляет регулирование совокупной банковской ликвидности, кредитной и депозитной активности, через которые сдерживается или расширяется потребление. Тем самым поддерживается баланс спроса и предложения в экономике и стабильность инфляции – ценовая стабильность.

В свою очередь, триггерные факторы, такие как санкции, разрыв экспортно-импортных отношений, шоки спроса, панические настроения населения (как следствие), способны раскрутить инфляционную спираль и побудить Банк России ужесточить денежно-кредитную политику, создать такие условия, с помощью которых будут достигнуты охлаждение спроса, потребительской активности, стабилизация инфляции.

Как специалисты Банка России, так и представители финансовой науки считают ключевым направлением денежно-кредитной политики не столько непосредственно таргетирование инфляции, сколько таргетирование инфляционных ожиданий.

Уверенность экономических агентов в будущей стабильности инфляции обеспечивает «заякоренность» инфляционных ожиданий, что параллельно с ценовой стабильностью является негласной целью денежно-кредитной политики.

Особое положение инфляционных ожиданий в структуре экономических процессов

предопределило необходимость внедрения в систему традиционных мер денежно-кредитной политики нестандартных инструментов – коммуникаций и коммуникационной политики центральных банков с экономическими агентами, которые применяются и в отечественной практике.

В общем виде под коммуникациями Банка России следует рассматривать любые сообщения, доклады, резюме, информационно-аналитические комментарии, содержащие в себе информацию о разъяснении и аргументации решений по денежно-кредитной политике, в первую очередь по изменению уровня ключевой ставки и указанию на намерения придерживаться определенной политики в будущем. Обозначенные виды коммуникаций относятся к мерам, способствующим повышению уровня финансовой грамотности граждан и бизнеса, а также позволяют сделать денежно-кредитную политику более понятной и предсказуемой для экономических агентов. В качестве обратной связи Банк России регулярно формирует и проводит различные опросы с целью выявить последствия реализации денежно-кредитной политики, ее действенность. Непосредственно опросы и составляют основу сбора данных об инфляционных ожиданиях населения и ценовых ожиданий бизнеса [3].

Коммуникации и «общение» Банка России с участниками экономических отношений

наглядно демонстрируют реализацию принципа прозрачности реализации денежно-кредитной политики, являющегося фундаментальным в инфляционном таргетировании.

Нами предлагается систематизировать виды коммуникаций Центрального банка следующим образом (рис. 2).

Что касается форм коммуникаций, то в современных условиях отдается предпочтение цифровому взаимодействию с экономическими субъектами, нежели реальному, физическому. Большая часть представленных на рис. 2 видов коммуникаций применяется непосредственно в цифровом пространстве. Опросы также проводятся с применением дистанционных технологий.

Несмотря на широкое разнообразие форм и видов и активное использование коммуникаций как инструмента денежно-кредитной политики, главным ее инструментом остается ключевая ставка. Коммуникации же являются побочным, нестандартным инструментом – они выполняют транслирующую функцию ключевой ставки (рис. 3).

Денежно-кредитная политика и инфляционное таргетирование в условиях макроэкономической и геополитической турбулентности

переживает кризисный период. В 2020–2025 гг. инфляция находилась преимущественно выше целевого уровня по разным причинам. Во-первых, в 2020–2021 гг. российская экономика испытывала влияние глобальной рецессии и пандемии COVID-19, что обусловило проведение Банком России мягкой стимулирующей денежно-кредитной политики.

В начале 2022 г. Россия и российская экономика вступили в эру борьбы за национальные интересы и безопасность, за чем последовала волна ограничений и арестов российских активов со стороны недружественных стран.

Геополитическое противостояние повлекло за собой стресс всей российской финансовой системы, резкое ослабление курса рубля и переустройство международных торговых отношений. В совокупности данные факторы оказали существенное влияние на перегрев совокупного спроса и панические настроения населения из-за угрозы стремительного роста инфляции.

В ответ на эти вызовы Банк России беспрецедентно ужесточил денежно-кредитную политику, поддерживая жесткость денежно-кредитных условий и в настоящее время.

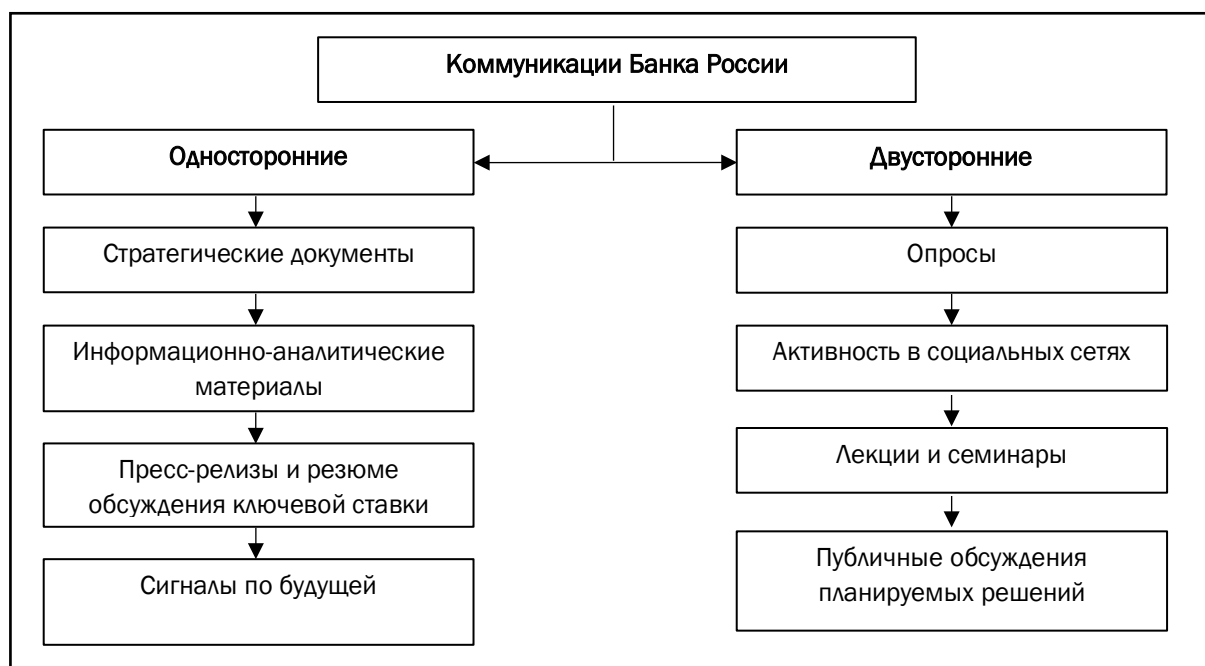


Рис. 2. Система коммуникаций Банка России\*

\* Составлено на основе: Центральный банк Российской Федерации : офиц. сайт. URL: <https://cbr.ru> (дата обращения: 04.07.2025).

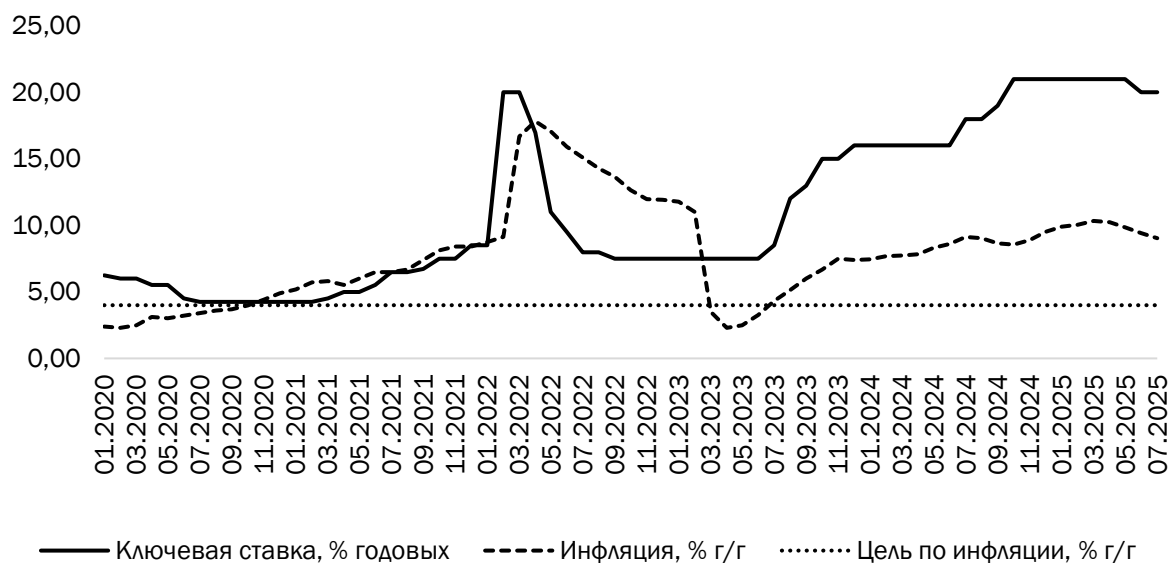


Рис. 3. Ключевая ставка Банка России и инфляция в 2020–2025 гг.\*

\* Инфляция и ключевая ставка Банка России / Банк России. URL: [https://cbr.ru/hd\\_base/inf/](https://cbr.ru/hd_base/inf/) (дата обращения: 29.07.2025).



Рис. 4. Инфляционные ожидания населения в 2020–2025 гг., % г/г\*

\* Инфляционные ожидания / Банк России. URL: [https://cbr.ru/statistics/ddkp/inflationary\\_expectations/](https://cbr.ru/statistics/ddkp/inflationary_expectations/) (дата обращения: 29.07.2025).

Начиная с лета 2025 г. Банк России поэтапно снижал ключевую ставку до 18% (по состоянию на 25.07.2025), подавая сигнал экономическим агентам о замедлении инфляции. Тем не менее, подчеркиваем, что дискутировать о смягчении денежно-кредитной политики все еще преждевременно. По прогнозам Банка России инфляция достигнет целевого уровня к 2026 г.

Среди проинфляционных факторов большую часть анализируемого периода рассматриваются инфляционные и ценовые ожидания населения и бизнеса (рис. 4 и 5).

Инфляционные ожидания в отечественной практике значительно превышают официальный уровень инфляции, публикуемый Банком России, что объясняется различными причинами: во-первых, личная инфляция отдельного

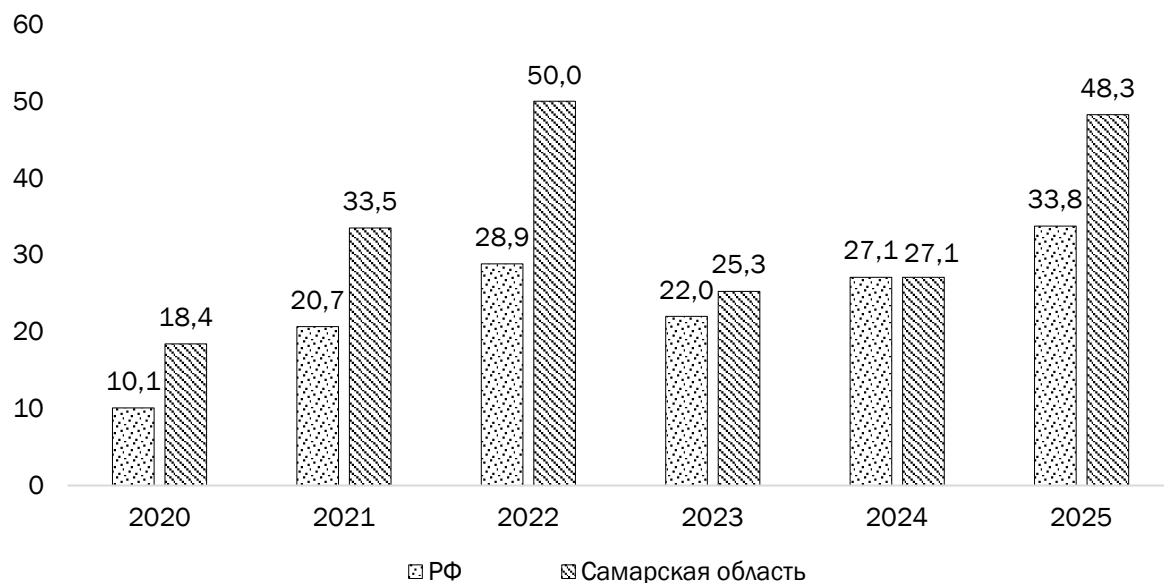


Рис. 5. Ценовые ожидания бизнеса в 2020–2025 гг., баланс ответов в п. \*

\* Отделение Банка России по Самарской области. URL: [https://cbr.ru/samara/ekonom\\_profil/](https://cbr.ru/samara/ekonom_profil/) (дата обращения: 29.07.2025).

экономического агента значительно отличается от агрегированного показателя из-за потребительских предпочтений, географических характеристик; во-вторых, инфляционные ожидания – субъективная категория, рассчитываемая на основе опросов, поэтому важно учитывать, что в таком анализе на первый план выходят поведенческие характеристики респондента; в-третьих, высокая текущая потребительская активность экономических агентов обусловлена адаптацией национальной экономики к глобальному переустройству мирохозяйственных связей, что оказывает давление на инфляционные ожидания и еще больше расширяет спрос. Ценовые ожидания бизнеса подвержены аналогичному влиянию текущей экономической обстановки. Предприниматели сталкиваются с необходимостью поиска альтернативных ресурсов из-за разрыва связей с прежними поставщиками, ростом издержек, удорожанием импортных ресурсов из-за волатильности рубля.

Таким образом, инфляционные и ценовые ожидания населения и бизнеса остаются повышенными. Решения по денежно-кредитной политике за последние три года оказывали слабое влияние на динамику ожиданий экономических агентов.

Конечная цель ценовой стабильности Банком России на современном этапе не до-

стигнута, что также не приводит к «заякоренности» инфляционных ожиданий. Тем самым наблюдаем порочный круг – отклонение инфляции от цели приводит к повышенным инфляционным ожиданиям, в то время как повышенные инфляционные ожидания тормозят возвращение инфляции к таргету.

### Обсуждение

Инфляционные ожидания и проблема их «незаякоренности» активно обсуждаются в ходе реализации коммуникационной политики Банком России и научных дискуссий среди отечественных исследователей.

И.В. Сугарова и Л.В. Кулумбегова [4] считают анализ инфляционных ожиданий через опросы экономических агентов ключевым направлением денежно-кредитной политики. Вместе с тем исследователи подчеркивают некоторые недостатки методики [3] анализа инфляционных ожиданий Банком России, указывая на чувствительность ответов опрашиваемых к поставленным вопросам, отсутствие регулярности проведения мониторинга. Исследователи также акцентируют внимание на необходимости «заякоривания» инфляционных ожиданий как фундаментального условия достижения ценовой стабильности.

Ю. Перевышин [5] провел исследование, позволяющее определить возможность ис-

пользования инфляционных ожиданий для улучшения точности прогноза инфляции. Исследователь приходит к выводу, что в краткосрочном периоде включение инфляционных ожиданий в прогнозный аппарат не оказывает должного эффекта, который проявляется лишь на горизонте 5–8 кварталов.

И.А. Белоглазова, А.А. Корилов, К.П. Юрченко [6] разделяют позицию о важности инфляционных ожиданий в формировании потребительских настроений и состоянии совокупного спроса. Исследователи приходят к выводу, что с развитием цифровых технологий повышается финансовая и инфляционная грамотность граждан и бизнеса. По их оценкам, экономические агенты положительно реагируют на коммуникационную открытость Банка России. Расширение возможностей коммуникаций способно повысить эффективность инфляционного таргетирования.

П.С. Куклинова [7] не ставит под сомнение эффективность воздействия Банка России на инфляционные ожидания и саму инфляцию, однако подчеркивает, что основные компоненты инфляции в РФ на современном этапе имеют немонетарную природу.

Таким образом, мы присоединяемся к мнению научного сообщества в части высокой роли инфляционных ожиданий в достижении ценовой стабильности.

Тем не менее ключевой проблемой инфляционного таргетирования в РФ сегодня остаются завышенные инфляционные ожидания. Отсутствие сбережений у значительной доли населения и склонность к увеличению потребления в текущем периоде являются препятствием для охлаждения экономики, достижения баланса спроса и предложения, ослабления инфляционного давления.

Причины «незаякоренности» инфляционных ожиданий по-прежнему кроются в недостаточном финансовом просвещении граждан и бизнеса, восприятии текущих трудностей как глобального препятствия к будущему благополучию.

Решение данных проблем, по нашему мнению, возможно после осмысления Банком России необходимости разработки единого подхода к коммуникациям с участниками рынка и их оформления в четкую коммуника-

ционную политику, которая будет являться полноценным нестандартным инструментом денежно-кредитной политики наряду со стратегией по изменению уровня ключевой ставки.

Помимо разъяснений и аргументаций решений регулятора в коммуникационную политику необходимо включить мероприятия по повышению уровня финансовой грамотности граждан и бизнеса на правах неотъемлемого элемента денежно-кредитной политики.

Проведенное исследование указало на необходимость более глубокой проработки темы инфляционных ожиданий и достижения ценовой стабильности Банком России. В этой связи считаем необходимым обозначить концептуальные направления будущих исследований:

- ♦ разработка конкретных тем и форм мероприятий финансового просвещения;
- ♦ оценка влияния непосредственно коммуникаций Банка России на динамику инфляции и потребительские настроения;
- ♦ предложения по изменению методики опросов Банка России по определению уровня инфляционных ожиданий и их периодичности.

### Заключение

Инфляционные ожидания играют решающую роль в достижении Банком России ценовой стабильности в рамках режима инфляционного таргетирования. Ожидания экономических агентов изменения цен в будущем в первую очередь оказывают влияние на текущую инфляцию и демонстрируют текущие потребительские настроения, что сказывается на планировании будущих расходов и деловой активности. Соответственно, инфляционные ожидания – индикатор, показывающий субъективную оценку эффективности денежно-кредитной политики, уровень доверия к Банку России и уверенность в том, что современная и будущая политика Центрального банка способна обеспечить стабильность цен, макроэкономическое равновесие и повышение благосостояния населения и бизнеса.

Проведенное исследование показало, что инфляционные ожидания граждан и субъектов предпринимательства на современном этапе повышены из-за адаптации российской экономики к новым реалиям функционирования.



Тем не менее помимо использования ключевой ставки как основного инструмента денежно-кредитной политики Банк России, следуя международному опыту, активно внедряет коммуникации с экономическими агентами как сателлитный инструмент монетарного регулирования, который должен повышать действенность трансмиссионного механизма.

В современных условиях отклонения инфляции от цели на протяжении длительного периода необходимо совершенствовать коммуникационную политику Банка России для до-

стижения ценовой стабильности. Требуется расширение каналов взаимодействия Центрального банка и субъектов экономики, а также усиление мероприятий по повышению финансовой грамотности граждан и бизнеса.

Будущие исследования денежно-кредитной политики и инфляционного таргетирования будут направлены на углубление знаний о механизме воздействия на инфляционные ожидания и разработку предложений, способных достичь ценовую стабильность Банком России в ближайшем будущем.

#### Список источников

1. Тершукова М.Б., Угольников Д.В. Денежно-кредитная политика Банка России и роль трансмиссионного механизма в ее реализации // Экономика и предпринимательство. 2025. № 1 (174). С. 296–301. doi:10.34925/EIP.2024.174.1.053.
2. Тершукова М.Б. Денежно-кредитная политика банка России и ее особенности в современных условиях // Российская наука: актуальные исследования и разработки : сборник научных статей XVIII Всероссийской научно-практической конференции. Самара, 2024. С. 70–75.
3. Методика исследования инфляционных ожиданий и потребительских настроений населения. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/59814/FOM\\_meth.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/59814/FOM_meth.pdf) (дата обращения: 29.07.2025).
4. Сугарова И.В., Кулумбегова Л.В. Инфляционные ожидания и их влияние на денежно-кредитную политику // Фундаментальные исследования. 2024. № 11. С. 25–29. doi:10.17513/fr.43709.
5. Перевышин Ю. Помогают ли инфляционные ожидания аналитиков прогнозировать инфляцию в российской экономике // Деньги и кредит. 2024. Т. 83, № 2. С. 54–76.
6. Белоглазова И.А., Кориков А.А., Юрченко К.П. Инфляционные ожидания и восприятие инфляции населением: экспериментальные оценки и возможности для коммуникационной политики центрального банка // Journal of New Economy. 2025. Т. 26, № 1. С. 50–68. doi:10.29141/2658-5081-2025-26-1-3.
7. Куклинова П.С. Инфляционные ожидания как фактор формирования инфляции в современной российской экономике // Фундаментальные исследования. 2022. № 1. С. 35–39. doi:10.17513/fr.43189.

#### References

1. Tershukova M.B., Ugolnov D.V. Monetary policy of the Bank of Russia and the role of the transmission mechanism in its implementation // Economics and Entrepreneurship. 2025. No. 1 (174). Pp. 296–301. doi:10.34925/EIP.2024.174.1.053.
2. Tershukova M.B. Monetary policy of the Bank of Russia and its features in modern conditions // Russian Science: Current Research and Development : collection of scientific articles from the XVIII All-Russian Scientific and Practical Conference. Samara, 2024. Pp. 70–75.
3. Methodology for researching inflationary expectations and consumer sentiments of the population. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/59814/FOM\\_meth.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/59814/FOM_meth.pdf) (date of access: 29.07.2025).
4. Sugarcova I.V., Kulumbegova L.V. Inflation expectations and their impact on monetary policy // Fundamental Research. 2024. No. 11. Pp. 25–29. doi:10.17513/fr.43709.
5. Perevyshin Yu. Analysts' inflation expectations vs univariate models of inflation forecasting in the Russian economy // Money and Credit. 2024. Vol. 83, No. 2. Pp. 54–76.
6. Beloglazova I.A., Korikov A.A., Yurchenko K.P. Inflation expectations and perceptions: experimental evaluations and opportunities for Central banks' communication policy // Journal of New Economy. 2025. Vol. 26, No. 1. Pp. 50–68. doi:10.29141/2658-5081-2025-26-1-3.
7. Kuklinova P.S. Inflation expectations as a factor for the formation of inflation in the modern Russian economy // Fundamental Research. 2022. No. 1. Pp. 35–39. doi:10.17513/fr.43189.

**Информация об авторах**

Д.В. Угольников – магистрант Самарского государственного экономического университета;

О.А. Хвостенко – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов Самарского государственного экономического университета.

**Information about the authors**

D.V. Ugolnov – undergraduate student of the Samara State University of Economics;

O.A. Khvostenko – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance of the Samara State University of Economics.

Статья поступила в редакцию 04.08.2025; одобрена после рецензирования 25.08.2025; принята к публикации 10.09.2025.

The article was submitted 04.08.2025; approved after reviewing 25.08.2025; accepted for publication 10.09.2025.

## Общепринятые требования к научной статье

Метаданные	Комментарии
Заголовок (Title)	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Объем – 10–12 слов.</li> <li>♦ Содержит основные ключевые слова, нельзя использовать аббревиатуры и формулы.</li> </ul>
Сведения об авторах (Information about authors)	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Содержат ФИО и аффилиации авторов.</li> <li>♦ Очередность упоминания авторов зависит от их вклада в выполненную работу.</li> <li>♦ В аффилиации указываются организация, город, страна.</li> <li>♦ Название организации (рус./англ.) должно совпадать с названием в ее Уставе.</li> <li>♦ При транслитерации ФИО автор должен придерживаться единообразного написания во всех статьях.</li> </ul>
Аннотация (Abstract)	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Объем – 150–250 слов.</li> <li>♦ Отражает актуальность темы исследования, постановку проблемы, цели исследования, методы исследования, результаты и ключевые выводы.</li> </ul>
Ключевые слова (Keywords)	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Объем – 8–10 слов и словосочетаний.</li> <li>♦ Отражают специфику темы, объект и результаты исследования.</li> </ul>
Основные положения (Highlights)	Содержат 3–5 пунктов маркированного списка, кратко отражающих ключевые результаты исследования.
Текст статьи	Введение (Introduction)
	Методы (Materials and Methods)
	Результаты (Results)
	Обсуждение (Discussion)
	Заключение (Conclusion)
Благодарности (Acknowledgments)	<p>Автор выражает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ признательность коллегам за помощь;</li> <li>♦ благодарность за финансовую поддержку исследования.</li> </ul>
Список источников (References)	Содержит только источники, использованные при подготовке статьи и оформленные в соответствии со стандартом, принятым в издательстве.

*Научно-практический журнал*

ВЕСТНИК  
САМАРСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

№ 10 (252) 2025 г.

Главный редактор – и.о. ректора СГЭУ, доктор экономических наук,  
профессор Е.А. Кандрашина

Издательская группа:  
М.И. Анисимова, Н.И. Амплеева

Дата выхода в свет 31.10.2025. Формат 60х84/8. Бумага офсетная.  
Гарнитура «Franklin Gothic Book». Печать офсетная. Усл. печ. л. 17,21 (18,5). Уч.-изд. л. 16,93.  
Тираж 1000 экз. Свободная цена. Заказ № 378.

Издатель - ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет».  
443090, Самарская обл., г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141.

Отпечатано в типографии ФГАОУ ВО «СГЭУ».  
443090, Самарская обл., г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141.

*Science and practice journal*

VESTNIK  
OF SAMARA STATE  
UNIVERSITY OF ECONOMICS

№ 10 (252) 2025

Chief editor - Acting Rector of SSUE, Doctor of Economics,  
Professor E.A. Kandrashina

The English translations are edited by the International Office  
of Samara State University of Economics

Approved for publication 31.10.2025. Format 60x84/8.  
Offset paper. Type «Franklin Gothic Book». Offset printing. Printed signatures 17,21 (18,5).  
Publisher's signatures 16,93. Circulation 1000 copies.

Publishing house of Samara State University of Economics.  
443090, Samara region, Samara, ulitsa Sovetskoi Armii, 141.

Printed in the Printing House of Samara State University of Economics.  
443090, Samara region, Samara, ulitsa Sovetskoi Armii, 141.

ISSN 1993-0453



9 771993 045637 >