

ИНДУСТРИАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

сетевой научно-практический журнал • ISSN 2949-1886

Выходит семь раз в год

№ 7, 2025

Издается с 2000 года
Выписка из реестра
зарегистрированных
средств массовой ин-
формации по состоянию
на 20.02.2023

Регистрационный номер
и дата принятия
решения о регистрации:
серия ЭЛ № ФС77-84763
от 17.02.2023

Выдан: Федеральная
служба по надзору в
сфере связи, информа-
ционных технологий и
массовых коммуникаций
(Роскомнадзор)
(<https://rkn.gov.ru/mass-communications/reestr/edia/?id=342328&page=>)

ISSN 2949-1886
(<https://portal.issn.org/resource/ISSN/2949-1886>)

Все права защищены

Перепечатка материа-
лов только
с разрешения
редакции журнала

Авторские материалы
рецензируются
и не возвращаются.
Редакция сохраняет
за собой право произ-
водить сокращения и
редакционные измене-
ния рукописи

Точка зрения авто-
ров статей может не
совпадать с мнением
редакции

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Председатель:

Соколов Алексей Павлович – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и маркетинга Владимирского государственного университета им. А. Г. и Н. Г. Столетовых.

Заместитель председателя:

Санташов Андрей Леонидович – доктор юридических наук, доцент, профессор 25 кафедры Военного университета имени князя А. Невского Министерства обороны Российской Федерации; профессор кафедры уголовного права и криминологии Северо-Западного института (филиала) Московского государственного юридического университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА).

Члены редакционного совета:

Абдулкадыров Арсен Саидович – кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник научно-исследовательского института «Управление, экономика, политика и социология» Дагестанского государственного университета народного хозяйства.

Алтухов Анатолий Иванович – доктор экономических наук, профессор Академии РАН, заведующий отделом территориально-отраслевого разделения труда в АПК Федерального научного центра аграрной экономики и социального развития сельских территорий – Всероссийского научно-исследовательского института экономики сельского хозяйства.

Барков Алексей Владимирович – доктор юридических наук, профессор, профессор кафедры гражданского права Военного университета Министерства обороны Российской Федерации.

Борисова Лилия Владимировна – кандидат юридических наук, доцент, старший научный сотрудник сектора процессуального права Института государства и права Российской академии наук.

Гриджина Александра Владимировна – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой государственного управления и права Московского политехнического университета.

Демченко Максим Владимирович – кандидат юридических наук, доцент, заместитель декана юридического факультета по научной работе; доцент департамента правового регулирования экономической деятельности юридического факультета Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

Джанчарова Гульнара Каримхановна – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой политической экономики и мировой экономики, Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К. А. Тимирязева.

Дмитриев Юрий Алексеевич – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и маркетинга Владимирского государственного университета им. А. Г. и Н. Г. Столетовых.

Кузнецов Александр Павлович – доктор юридических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации, заслуженный юрист Российской Федерации, профессор кафедры уголовного и уголовно-исполнительного права Нижегородской академии МВД РФ.

Родинова Надежда Петровна – доктор экономических наук, профессор, руководитель образовательной программы «Управление персоналом», профессор кафедры менеджмента и государственного муниципального управления Московского государственного университета технологий и управления им. К. Г. Разумовского (Первый казачий университет).

Ответственность за
достоверность реклам-
ных объявлений несут
рекламодатели

Журнал представлен
на сайте в свободном
бесплатном доступе
в полнотекстовом
формате

Сайт в информационно-
телекоммуникационной
сети Интернет:
<https://indecon.ru>

Учредитель:
ООО «УДПО», г. Вологда
(<https://pegaspress.ru>)

Издатель:
ООО «УДПО», г. Вологда
(<https://pegaspress.ru>)

Адрес издателя,
редакции: 160033,
Вологодская обл.,
г. Вологда,
ул. Текстильщиков,
д. 20А, оф. 1
тел/факс:
+7-495-361-72-37
izd-pegas@yandex.ru

Дата выхода в свет:
15.11.2025

© ООО «УДПО»

Рыжов Игорь Викторович – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и управления Череповецкого государственного университета.

Санду Иван Степанович – доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, заведующий отделом экономических проблем научно-технического развития АПК Федерального научного центра аграрной экономики и социального развития сельских территорий – Всероссийского научно-исследовательского института экономики сельского хозяйства.

Скаков Айдаркан Байдекович – доктор юридических наук, профессор, профессор кафедры уголовного права и организации исполнения наказаний Костанайской академии МВД Республики Казахстан им. Ш. Кабылбаева (Республика Казахстан).

Скрипченко Нина Юрьевна – доктор юридических наук, доцент, профессор кафедры уголовного права и процесса Северного (Арктического) федерального университета.

Столярова Алла Николаевна – доктор экономических наук, доцент, профессор базовой кафедры торговой политики Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова; профессор кафедры менеджмента и экономики Государственного социально-гуманитарного университета.

Федотова Гилян Васильевна – доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Федерального исследовательского центра «Информатика и управление» РАН.

Чеботарев Станислав Стефанович – доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, профессор кафедры безопасности жизнедеятельности Финансового университета при Правительстве Российской Федерации; директор департамента экономических проблем развития ОПК ЦНИИ экономики, информатики и систем управления.

Шабанов Вячеслав Борисович – доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой криминалистики Белорусского государственного университета (Беларусь).

Шкодинский Сергей Всеволодович – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической теории Московского государственного областного университета.

Яблочников Сергей Леонтьевич – доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой экологии, безопасности жизнедеятельности электропитания Московского технического университета связи и информатики.

Главный редактор:

Соколов Алексей Павлович – доктор экономических наук, профессор.

Журнал включен в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук, по специальностям: 5.2.1 – Экономическая теория; 5.2.2 – Математические, статистические и инструментальные методы в экономике; 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика; 5.2.4 – Финансы; 5.2.5 – Мировая экономика; 5.2.6 – Менеджмент (экономические науки).

INDUSTRIAL ECONOMICS

online scientific-practical journal • ISSN 2949-1886

It comes out 7 times a year

№ 7, 2025

Published since 2000

Extract from the register
of registered mass media
as of 02/20/2023

Registration number and
date of the decision
on registration:
series EI N FS77-84763
dated February 17, 2023

Issued: Federal Service
for Supervision
of Communications,
Information

Technology and Mass
Communications
(Roskomnadzor)

(<https://rkn.gov.ru/mass-communications/reestr/edia/?id=342328&page=>)

ISSN 2949-1886

(<https://portal.issn.org/resource/ISSN/2949-1886>)

All rights reserved.

Reprint of materials only
with the permission
of the publisher

Copyright materials are
reviewed and not returned

The editors reserve
the right to The editors
reserve the right to make
reductions and editorial
changes to the manuscript

EDITORIAL BOARD

Editor-in-Chief:

Sokolov Aleksey P. – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Marketing Vladimir State University named after A. G. and N.G. Stoletovs.

Deputy Editor-in-Chief:

Santashov Andrey L. – Doctor of Law, Associate Professor, Professor of the 25th Department of the Military University named after Prince A. Nevsky of the Ministry of Defense of the Russian Federation; Professor of the Department of Criminal Law and Criminology of the North-West Institute of the Moscow State Law University named after O.E. Kutafin.

Associate Editors:

Abdulkadyrov Arsen S. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Senior Researcher of the Research Institute «Management, Economics, Politics and Sociology» of the Dagestan State University of National Economy.

Altukhov Anatoly I. – Doctor of Economic Sciences, Professor of the RAS, Head of the Department of Territorial-Branch Labor Division in Agro-industrial Complex, Federal Research Center of Agrarian Economy and Social Development of Rural Areas – All-Russian Research Institute of Agricultural Economics.

Barkov Alexey V. – Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Civil Law, the Military University of the Ministry of Defense of the Russian Federation.

Borisova Lilia V. – Ph.D. in Law, Associate Professor, Senior Researcher of the Sector of Procedural Law of the Institute of State and Law of the Russian Academy of Sciences.

Gridchina Alexandra V. – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Public Administration and Law, Moscow Polytechnic University.

Demchenko Maksim Vladimirovich – PhD in Law, Associate Professor, Deputy Dean of the Faculty of Law for Research; Associate Professor of the Department of Legal Regulation of Economic Activities of the Faculty of Law of the Financial University under the Government of the Russian Federation.

Dzhancharova Gulnara K. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Political Economy and World Economy, Russian State Agrarian University – Moscow Agricultural Academy named after K.A. Timiryazev.

Dmitriev Yury A. – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Marketing, Vladimir State University named after Alexander and Nikolay Stoletovs.

Kuznetsov Alexander P. – Doctor of Law, Professor, Honored Scientist of the Russian Federation, Honored Lawyer of the Russian Federation, Professor of the Department of Criminal and Criminal Law of the Nizhny Novgorod Academy of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation.

Rodinova Nadezhda P. – Doctor of Economics, Professor, head of the educational program «Personnel Management», professor of the Department of Management and State Municipal Administration Moscow State University of Technology and Management K. G. Razumovsky (First Cossack University).

The point of view of the authors of articles may not coincide with the opinion of the editors

Responsibility for the accuracy of advertisements lies with advertisers

The journal is presented on the website in free access in full-text format
Website:
<https://indecon.ru>

Founder of the media:
Limited Liability Company
«University of Continuing Professional Education»

Address of the publisher, editorial office:
160033,
Vologda, ul. Tekstilschikov, d. 20A, office 1
tel./fax: +7-495-361-72-37
izd-pegas@yandex.ru

Date of publication:
November 15, 2025

© «University of Continuing Professional Education»

Ryzhov Igor V. – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Management of Cherepovets State University;

Sandu Ivan S. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Honored Scientist of the Russian Federation, Head of the Department of Economic Problems of Scientific and Technical Development of the Agro-Industrial Complex, Federal Research Center of Agrarian Economy and Social Development of Rural Areas – All-Russian Research Institute of Agricultural Economics.

Skakov Aydarkan B. – Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Criminal Law and Penitentiary Service, Kostanay MIA Academy of the Republic of Kazakhstan named after S. Kabylbaev (the Republic of Kazakhstan).

Skripchenko Nina Y. – Doctor of Law, Associate Professor, Professor of the Department of Criminal Law and Criminal Procedure, Northern (Arctic) Federal University.

Stolyarova Alla N. – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Basic Department of Trade Policy of the Russian University of Economics named after G.V. Plekhanov; Professor of the Department of Management and Economics of State Social and Humanitarian University.

Fedotova Gilyan V. – Doctor of Economics, Associate Professor, Leading Researcher of the Federal Research Center for Informatics and Control of the Russian Academy of Sciences.

Chebotaev Stanislav S. – Doctor of Economics, Professor, Honored Scientist of the Russian Federation, Professor of the Department of Live Safety, Financial University under the Government of the Russian Federation; Joint Stock Company Central Research Institute of Economics, Informatics and Management Systems, Department of Economic Problems of the Defense Industry Development.

Shabanov Vyacheslav B. – Doctor of Law, Professor, Head of the Department of Forensic Science, Belarusian State University.

Shkodinsky Sergey V. – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economic Theory, Moscow Region State University.

Yablochnikov Sergey L. – Doctor of Pediatric Sciences, Professor, Head of the Department of Ecology, Life Safety and Power Supply Moscow Technical University of Communications and Informatics, Moscow, Russia.

Editor-in-Chief:

Sokolov Aleksey P. – Doctor of Economics, Professor.

Journal was included in the List of peer-reviewed scientific publications in which the main scientific results of dissertations for the degree of candidate of science, for the degree of doctor of science should be published, on specialties: 5.2.1 – Economic theory; 5.2.2 – Mathematical, statistical and instrumental methods in economics; 5.2.3 – Regional and sectoral economy; 5.2.4 – Finance; 5.2.5 – World economy; 5.2.6 – Management (economic sciences).

Научно-практический рецензируемый журнал «Индустриальная экономика»

«Индустриальная экономика» – российский научно-практический журнал общэкономического содержания. Основан в 2000 году как «Вопросы регулирования ТЭК: Регионы и Федерация» (до 2020 года), а с 2020 года носит современное название – «Индустриальная экономика». Издание включено в систему Российского индекса научного цитирования (РИНЦ), индексируется в Научной электронной библиотеке eLIBRARY.RU (Россия), ULRICHSWEB™ GLOBAL SERIALS DIRECTORY (США), JOURNAL INDEX.net (США), INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL (Польша), EBSCO Publishing (США).

Решением Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации (ВАК при Минобрнауки России) журнал включен в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук, по специальностям: 5.2.1 – Экономическая теория; 5.2.2 – Математические, статистические и инструментальные методы в экономике; 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика; 5.2.4 – Финансы; 5.2.5 – Мировая экономика; 5.2.6 – Менеджмент (экономические науки).

Основные темы публикаций:

– 5.2 – Экономические науки.

- экономическая теория;
- денежно-кредитная, инвестиционная и структурная политика;
- социальная сфера;
- экономика регионов;
- экономика отраслевых рынков, антимонопольная политика;
- экономика предприятия, проблемы собственности, корпоративного управления, малого бизнеса;
- мировая экономика;
- экономическая история

Аудитория: экономисты-исследователи; преподаватели и студенты вузов; аналитические подразделения крупных предприятий, корпораций и банков; руководители федеральных и региональных органов власти.

Авторы: ведущие ученые, крупнейшие представители отечественной и зарубежной экономической мысли.

Scientific-practical peer-reviewed journal «Industrial Economics»

«Industrial Economics» is a Russian theoretical and scientific-practical journal of general economic content. It was founded in 2000 as “Regulatory Issues of the Fuel and Energy Complex: Regions and the Federation” (until 2020), and since 2020 it has a modern name – “Industrial Economy”. The publication is included in the Russian Science Citation Index (RSCI), indexed in: Scientific Electronic Library eLIBRARY.RU (Russia), ULRICHSWEB™ GLOBAL SERIALS DIRECTORY (USA), JOURNAL INDEX.net (USA), INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL (Poland), EBSCO Publishing (USA).

By the decision of the Higher Attestation Commission at the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation (Higher Attestation Commission under the Ministry of Education and Science of the Russian Federation), the journal was included in the List of peer-reviewed scientific publications in which the main scientific results of dissertations for the degree of candidate of science, for the degree of doctor of science should be published, on specialties: 5.2.1 – Economic theory; 5.2.2 – Mathematical, statistical and instrumental methods in economics; 5.2.3 – Regional and sectoral economy; 5.2.4 – Finance; 5.2.5 – World economy; 5.2.6 – Management (economic sciences).

The main topics of research:

– 5.2 – Economic Sciences.

- Economic theory;
- Monetary, investment and structural policies;
- Social sphere;
- Regional economy;
- Economics of industry markets, antitrust policy;
- Enterprise economics, problems of ownership, corporate governance, small business;
- World economy;
- Economic history

Audience: researchers of economics and law; university lecturers and students; analytical and law departments of large enterprises, corporations and banks; leaders of federal and regional authorities.

Authors: leading scientists, representatives of Russian and foreign economic thought.

СОДЕРЖАНИЕ

ОРЕХОВА М. С., РОДНЫЙ Н. А., ТИХОМИРОВ В. А., ЧИВВИ Е. Н. Опыт применения PR-технологий в администрации муниципального образования г. Краснодар.....	10
ЕФАНОВ С. И., РОМАНОВ А. А. Введение в Российской Федерации цифрового рубля: за и против.....	18
ПАЛЬМОВ С. В., КАБИРОВА Д. Ф., ДОБРОЛЮБОВА К. С. Облачные технологии для обработки больших данных: преимущества и ограничения.....	23
ЧЕРНЯВСКАЯ С. А., КОЗЛОВ С. С., КОЛОДИНА К. А. Сравнительный анализ аграрного сектора Краснодарского края, Ростовской области и Ставропольского края: проблемы, вызовы и пути развития.....	27
ГУСЕВ А. С., ТАТАРЧУК А. П., ОВСЯННИКОВА В. А., БРОНИЦКАЯ С. А., БЕЛИЧЕВ А. А. Институциональные меры укрепления устойчивости агропромышленного комплекса России в санкционный период.....	35
ИЛЫШЕВА М. А., ТАРАСЬЕВ А. А., ШЕХОВЦЕВ А. С. Выявление и классификация цифровых потерь в онлайн-образовании с применением принципов бережливого производства.....	48
ПАЛЬМОВ С. В., АКУНИШНИКОВА В. В. Fine-tuning и prompt-engineering: получение качественных результатов от интеллектуальной модели.....	54
КУЛАГИНА Н. А., ВАСИЛЬЕВ А. А. Сокращение уровня теневой экономики как направление обеспечения экономической безопасности Российской Федерации.....	61
ВАКАРЁВ А. А., ДУГИНА Т. А., ГОЛODOVA О. А., ВИНОГРАДОВ В. В., ЧЕБОТАРЕВ Б. Н. Логистический аспект предупреждения чрезвычайных ситуаций в регионах России.....	68
ЧЕРНЯВСКАЯ С. А., НАВАРИЧ М. А., ПОПОВА А. А. Анализ финансовой эффективности предприятия для оценки инвестиционных возможностей.....	77
ГОЛУБЕВА А. И., ФАДЕЕВА Г. В., БЫКОВА Н. В., МАНЦЕВИЧ И. В. Социально-экономические аспекты развития сельских территорий Костромской области...	84
ПАЛЬМОВ С. В., КУЗНЕЦОВ Н. И., САДЫКОВ В. И. Сравнительный анализ BPMS, основанных на правилах и нейросетевых моделях принятия решений.....	92
ЛИТВИНЕНКО И. Э., МИХАЙЛИКОВА Д. Д., ДЫМОВА А. Г., БАЛАСАНЯН Г. Ю. Современные проблемы деятельности контрольных органов власти в аграрной политике..	97
КОЗЫРЕВА Н. О., ЗАЙКОВСКИЙ В. Н. Традиционные российские духовно-нравственные ценности: природа, значение в механизме государственного управления, причина официального декларирования.....	103

АЛЕКСАНДРОВА Н. Н.	
Тенденции трансформации жилищного сектора Уральского федерального округа.....	109
БОГОТОВ Х. Л., ПИЛОВА Ф. И., БОГОТОВА О. Х.	
Интеграционные процессы в агропромышленном комплексе региона: особенности развития на современном этапе.....	121
ПАЛЬМОВ С. В., ЖУРИЧЕВА М. В., БАЛАЕВА А. А.	
Влияние больших данных на развитие искусственного интеллекта.....	128
КОЛМЫК Д. А., КОМБАЛИН М. Н.	
Особенности государственного управления физической культурой и спортом на региональном уровне.....	133
ШАБАРОВ П. П.	
Прогнозная модель развития ИТ-услуг в России.....	141
АЛИЕВА М. Ю.	
Вопросы методики анализа долгосрочных экономических инвестиций: практический аспект.....	145
КОКУРИН Д. И., АЛПАТОВА А. И.	
Цифровые двойники и интернет вещей (IoT) как инструменты международного технологического трансфера.....	151
КОКУРИН Д. И.	
Логистическая концепция управления компанией как условие ее устойчивого развития в цифровой экономике.....	156
ВЛАСЕНКО К. А., ГАЛЫБИНА А. Р.	
Инвестиции в основной капитал в Российской Федерации: структурный анализ и тенденции.....	161
ЗЕМЛЯЧЕВА О. А.	
Понятие и формы банковско-страховой интеграции.....	167
ЭНЕЕВА М. Н.	
Современные тенденции и перспективы развития агропромышленного комплекса Кабардино-Балкарской Республики.....	177
САЛТАНОВА А. Г.	
Данные в агросекторе: как аналитика повышает урожайность и снижает риски.....	181
ИГНАТЬЕВ О. А.	
Сущность и содержание управленческого консультирования.....	190
МАГОМЕДОВА А. Т., МЕДЖИДОВА З. О., НАЖМУДИНОВА С. А.	
Планы маркетинга по продвижению компании на зарубежные рынки.....	198
ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ, ПРЕДСТАВЛЕНИЯ И ПУБЛИКАЦИИ СТАТЕЙ В ЖУРНАЛЕ «ИНДУСТРИАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА».....	204

CONTENT

OREKHOVA M. S., RODNY N. A., TIKHOMIROV V. A., CHIVVI E. N. Experience with PR Technologies in the Administration of the Krasnodar Municipality.....	10
EFANOV S. I., ROMANOV A. A. Introduction of the digital ruble in the Russian Federation: all the pros and cons.....	18
PALMOV S. V., KABIROVA D. F., DOBROLYUBOVA K. S. Cloud technologies for big data processing: advantages and limitations.....	23
CHERNYAVSKAYA S. A., KOZLOV S. S., KOLODINA K. A. Comparative analysis of the agricultural sector of Krasnodar krai, Rostov oblast and Stavropol krai: problems, challenges and development paths.....	27
GUSEV A. S., TATARCZUK A. P., OVSYANNIKOVA V. A., BRONITSKAYA S. A., BELICHEV A. A. Institutional measures to strengthen the stability of the Russian agro-industrial complex during the sanctions period.....	35
ILYSHEVA M.A., TARASYEV A. A., SHEKHOVTSEV A. S. Identification and classification of digital losses in online education using lean manufacturing principles.....	48
PALMOV S. V., AKUNISHNIKOVA V. V. Fine-tuning and prompt-engineering: getting high-quality results from AI model.....	54
KULAGINA N. A., VASILIEV A. A. Reducing the Shadow Economy as a Way to Ensure the Economic Security of the Russian Federation.....	61
VAKAREV A. A., DUGINA T. A., GOLODOVA O. A., VINOGRADOV V. V., CHEBOTAREV B. N. Logistics aspect of emergency prevention in russian regions.....	68
CHERNYAVSKAYA S. A., NAVARICH M. A., POPOVA A. A. Analysis of the financial effectiveness of the enterprise to assess investment opportunities.....	77
GOLUBEVA A. I., FADEEVA G. V., BYKOVA N. V., MANTSEVICH I. V. Socioeconomic Aspects of Rural Development in the Kostroma Region.....	84
PALMOV S. V., KUZNETSOV N. I., SADYKOV V. I. Comparative Analysis of Rule-Based and Neural Network-Driven BPMS for Decision Making.....	92
LITVINENKO I. E., MIKHAILIKOVA D. D., DYMOVA A. G., BALASANYAN G. YU. Modern problems of activity of control authorities in agrarian policy.....	97
KOZYREVA N. O., ZAYKOVSKY V. N. Traditional russian spiritual and moral values: nature, significance in the mechanism of state governance, reason for official declaration.....	103

ALEKSANDROVA N. N.	
Trends in the transformation of the housing sector in the Ural federal district.....	109
BOGOTOV KH. L., PILOVA F. I., BOGOTOVA O. KH.	
Assessment of the level of digitalization of the russian economy.....	121
PALMOV S. V., ZHURICHEVA M. V., BALAEVA A. A.	
The Impact of Big Data on the Development of Artificial Intelligence.....	128
KOLMYK D. A., KOMBALIN M. N.	
Peculiarities of state management of physical culture and sports at the regional level.....	133
SHABAROV P. P.	
Forecast Model of Information Technology Services Development in Russia.....	141
ALIEVA M. YU.	
Methodology of long-term economic investment analysis: practical aspects.....	145
KOKURIN D. I., ALPATOVA A. I.	
Digital Twins and the Internet of Things (IoT) as tools for International Technology Transfer.....	151
KOKURIN D. I.	
The logistics concept of company management as a condition for its sustainable development in the digital economy.....	156
VLASENKO K. A., GALYBINA A. R.	
Investments in fixed assets in the Russian Federation: structural analysis and trends.....	161
ZEMLYACHEVA O. A.	
The concept and forms of banking and insurance integration.....	167
ENEEVA M. N.	
Current trends and prospects for the development of the agro-industrial complex of the Kabardino-Balkar Republic.....	177
SALTANOVA A. G.	
Data in the Agricultural Sector: How Analytics Increases Yields and Reduces Risks.....	181
IGNATYEV O. A.	
Essence and content of management consulting	190
MAGOMEDOVA A. T., MEDZHIDOVA Z. O., NAZHMUDINOVA S. A.	
Marketing plans for promoting the company to foreign markets.....	198
RULES FOR DESIGN, PRESENTATION AND PUBLICATION ARTICLES IN THE JOURNAL «INDUSTRIAL ECONOMICS».....	206

Орехова Маргарита Сергеевна,

доцент кафедры государственного и муниципального управления, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия, Rosmolovskaya@list.ru

Родный Никита Александрович,

студент, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия

Тихомиров Валерий Александрович,

студент, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия

Чивви Егор Николаевич,

магистрант, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия

**ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ
PR-ТЕХНОЛОГИЙ
В АДМИНИСТРАЦИИ
МУНИЦИПАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ
Г. КРАСНОДАР**

В статье рассматриваются основные тенденции и факторы, влияющие на развитие цифровых технологий в сфере муниципального управления и информационных коммуникаций. Выделены механизмы взаимодействия администрации города со СМИ для обеспечения эффективного информирования населения и обратной связи с гражданами.

Ключевые слова: PR; средства массовой информации; цифровые технологии; общественное мнение; инновационная активность.

Orekhova Margarita S.,

Associate Professor at Department of Public and Municipal Administration, I. T. Trubilin Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia, Rosmolovskaya@list.ru

Rodny Nikita A.,

Student, I. T. Trubilin Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

Tikhomirov Valery A.,

Student, I. T. Trubilin Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

Chivvi Egor N.,

Master's Student, I. T. Trubilin Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

**EXPERIENCE WITH
PR TECHNOLOGIES
IN THE
ADMINISTRATION OF
THE KRASNODAR
MUNICIPALITY**

This article examines the main trends and factors influencing the development of digital technologies in municipal governance and information communications. It highlights the mechanisms for interaction between the city administration and the media to ensure effective public information and feedback.

Keywords: PR; media; digital technologies; public opinion; innovation.

Администрация муниципального образования города Краснодар активно использует современные PR-технологии для взаимодействия с населением, СМИ и другими заинтересованными сторонами. Пресс-служба администрации играет ключевую роль в формировании информационной политики, обеспечивая прозрачность, оперативность и доступность информации.

В целях оценки эффективности информационной деятельности администрации важно проанализировать количественные показатели взаимодействия с медиасредой и населением. Ниже представлена сводная таблица, отражающая динамику ключевых параметров за период с 2021 по 2023 год.

Таблица 1 – Анализ данных о взаимодействии администрации муниципального образования г. Краснодар со средствами массовой информации за 2021–2023 гг.

Показатель	2021 год	2022 год	2023 год	2023 г. к 2021 г., %
Количество опубликованных пресс-релизов на официальном сайте администрации	315	412	468	+48
Число публикаций о деятельности администрации в региональных СМИ	1 220	1 315	1 480	+21,3
Количество запросов граждан, поступивших через СМИ	94	118	165	+75,5
Уровень вовлеченности населения в обсуждение (комментарии, лайки, репосты в соцсетях официальных аккаунтов)	36 000	44 500	52 200	+45
Количество пресс-мероприятий с участием руководства города	14	17	20	+42,8

Анализ представленных данных позволяет сделать вывод о постепенном наращивании активности пресс-службы и расширении каналов взаимодействия с населением [1]. Однако можно выделить ключевые проблемы коммуникации, выявленные по итогам анализа:

1. Дефицит мультимедийного контента: 88 % пресс-релизов – текстовые, при этом вовлеченность аудитории в видеоформатах выше на 300 % (данные SMM-planner).

2. Низкая скорость реакции: среднее время ответа на запрос СМИ – 72 часа (в Москве – 24 часа).

3. Слабая обратная связь: только 15 % обращений граждан через соцсети получа-

ют содержательный ответ (опрос НИУ ВШЭ, 2023).

4. Отсутствие KPI: бюджет на SMM вырос на 142 %, но нет системы оценки эффективности по охвату или конверсии».

Несмотря на рост коммуникационной активности, выявленные проблемы (низкая скорость реакции, дефицит мультимедийного контента и слабая обратная связь) во многом обусловлены кадровыми ограничениями. В 2021–2023 гг. администрация последовательно увеличивала штат пресс-службы, что заложило основу для решения этих задач. Таблица 2 демонстрирует динамику изменения численности сотрудников, ответственных за взаимодействие со СМИ и населением [2].

Таблица 2 – Численность сотрудников пресс-службы администрации муниципального образования г. Краснодар в 2021–2023 гг.

Год	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г. к 2021 г., %
Количество	8	10	13	27,5

Увеличение численности сотрудников пресс-службы свидетельствует о растущей значимости информационной политики в системе муниципального управления. Расширение кадрового состава позволяет более эффективно организовывать информационные кампании, своевременно реагировать

на запросы граждан и обеспечивать постоянный поток актуальной информации. Это, в свою очередь, способствует укреплению прозрачности деятельности органов власти и повышению уровня гражданской вовлеченности.

Пресс-служба администрации Краснода-

ра играет важную роль в обеспечении информационного обмена между городской властью и обществом. Ее деятельность направлена на создание прозрачного и открытого диалога, что способствует укреплению доверия граждан к муниципальным органам власти. Основная цель пресс-службы – своевременно информировать население о деятельности администрации, ее инициативах, проектах и достижениях. Это способствует не только информированности, но и вовлеченности граждан в процессы местного самоуправления, формируя условия для устойчивой обратной связи и более эффективного управления на муниципальном уровне [3].

Для оценки того, насколько эффективна коммуникация между администрацией муниципального образования город Краснодар и средствами массовой информации, а также с целью выявления медиапредпочтений населения и уровня доверия к различным источникам информации, было проведено эмпирическое исследование. В рамках данного этапа работы особое внимание было уделено выявлению барьеров, мешающих формированию открытого информационного пространства, а также определению направлений, по которым возможно совершенствование информационной политики администрации.

Исследование базировалось на комплексном подходе, включающем как количественные, так и качественные методы. Методология была выстроена с учетом особенностей исследуемой сферы. В частности:

- выборка носила стратифицированный характер и включала жителей города, представителей СМИ, а также экспертов в области государственных коммуникаций (GR) и связей с общественностью (PR);
- анкетирование включало закрытые, шкальные (по Ликерту), полузакрытые и открытые вопросы;
- сбор данных осуществлялся через онлайн-форму (Google Forms), а также с помощью личных интервью с экспертами;
- при обработке результатов применялись методы количественного анализа (распределение по возрастным группам, уровню доверия), качественного анализа (тематическое кодирование ответов), а также элементы корреляционного анализа (выявление связи между уровнем медиаактивности и степенью доверия к источникам).

Научная ценность анкетирования заключается в том, что оно позволило:

- зафиксировать наличие разрыва между официальной информационной повесткой и альтернативными источниками;
- определить ключевые факторы, влияющие на формирование доверия к муниципальным СМИ;
- сформулировать предложения по адаптации каналов и форматов коммуникации под нужды различных аудиторий.

В рамках выпускной квалификационной работы было проведено анкетирование, включающее четыре смысловых блока: социально-демографический, оценка информационной политики, уровень доверия и экспертные мнения. Выборка респондентов охватила ключевые стейкхолдеры коммуникационного процесса, обеспечив разнообразие точек зрения и высокий уровень валидности полученных данных [4].

Анкетирование проходило в онлайн-формате. В опросе приняли участие представители различных возрастных и профессиональных групп – от студентов до сотрудников государственных структур. Преобладающей категорией стали респонденты в возрасте 18–25 лет, что обусловлено их высокой цифровой активностью и доступом к современным каналам коммуникации. В анкету были включены вопросы о частоте потребления новостей, доверии к источникам, восприятию информационной открытости властей, а также предложения по улучшению текущей ситуации.

Результаты опроса показали, что значительная часть жителей активно следит за новостями, предпочитая социальные сети и официальные интернет-ресурсы. Уровень открытости администрации Краснодара был оценен в среднем на 3–4 балла из 5 возможных. Респонденты чаще всего указывали на социальные сети (Telegram, «ВКонтакте») и официальные сайты в качестве наиболее эффективных каналов коммуникации. Только 23 % респондентов доверяют официальным аккаунтам администрации, тогда как 41 % считают более достоверными независимые СМИ. Однако более 60 % участников отметили случаи искажения информации в СМИ, что влечет за собой снижение доверия к официальным источникам [5].

Среди наиболее частых барьеров в комму-

никации были названы: бюрократия, задержки в предоставлении комментариев, ограниченный доступ к информации. Участники отметили, что тональность подачи новостей оказывает существенное влияние на формирование их отношения к действиям властей. В числе предложений по улучшению взаимодействия назывались: организация обучающих мероприятий по взаимодействию со СМИ, создание медиацентра, а также активизация форматов живого общения, включая открытые пресс-конференции и брифинги.

Таким образом, анкетирование не только позволило получить количественные данные, но и выявило значимые тенденции в общественном восприятии информационной политики администрации. На основе собранной информации были разработаны практические рекомендации, направленные на повышение эффективности и прозрачности коммуникационного взаимодействия между органами местного самоуправления и средствами массовой информации.

Одной из ключевых задач пресс-службы является формирование позитивного имиджа муниципалитета. Это достигается через освещение успешных проектов и инициатив, таких как благоустройство городских территорий, развитие инфраструктуры, улучшение экологической ситуации или реализация социальных программ. Пресс-служба стремится показать, что администрация активно работает над улучшением качества жизни горожан, и тем самым укрепляет доверие к власти.

В условиях кризисных ситуаций, будь то природные катаклизмы, техногенные аварии или социальные потрясения, пресс-служба берет на себя ответственность за оперативное информирование населения. Она предоставляет достоверную информацию о происходящем, разъясняет действия администрации и помогает предотвратить панику. Важной частью этой работы является борьба с ложной информацией, которая может распространяться в социальных сетях или через другие каналы. Пресс-служба оперативно опровергает фейки, предоставляя проверенные данные и разъяснения, что помогает сохранить стабильность и порядок в городе [6].

Пресс-служба также выступает связующим звеном между администрацией и

средствами массовой информации. Она организует пресс-конференции, брифинги и интервью, где представители власти могут напрямую общаться с журналистами и отвечать на актуальные вопросы. Это позволяет СМИ получать достоверную информацию из первых рук и оперативно освещать события, связанные с деятельностью администрации. Кроме того, пресс-служба готовит пресс-релизы, информационные материалы и другие документы, которые помогают журналистам в их работе.

Важным аспектом деятельности пресс-службы является учет общественного мнения и обратной связи от граждан. Пресс-служба не только информирует население, но и активно собирает отзывы, предложения и замечания от жителей города. Это позволяет администрации лучше понимать потребности горожан и учитывать их мнение при принятии решений. Для этого используются различные каналы связи, включая горячие линии, онлайн-платформы и социальные сети.

Для реализации всех этих задач пресс-служба активно использует современные PR-технологии. Это включает в себя работу с цифровыми платформами, такими как социальные сети, официальные сайты и мобильные приложения, которые позволяют оперативно доносить информацию до широкой аудитории. Также пресс-служба создает мультимедийный контент – видеоролики, инфографику, подкасты и другие материалы, которые делают информацию более доступной и интересной для граждан. Кроме того, пресс-служба анализирует эффективность своей работы, отслеживая реакцию аудитории и корректируя свои стратегии в зависимости от полученных данных.

Одной из ключевых PR-технологий, которые активно применяются администрацией Краснодара, является обеспечение информационной открытости. Этот подход направлен на то, чтобы сделать работу городской власти максимально прозрачной и доступной для понимания граждан. В рамках этой стратегии администрация регулярно публикует отчеты о своей деятельности, включая данные о бюджете, ходе реализации проектов и программ, а также о достигнутых результатах. Такие отчеты помогают жителям города лучше понимать, куда направляются

средства, какие задачи решаются и как это влияет на их повседневную жизнь [7].

Для поддержания диалога с обществом администрация активно взаимодействует со средствами массовой информации. Проведение пресс-конференций и брифингов стало неотъемлемой частью этой работы. На таких мероприятиях представители администрации, включая руководителей различных ведомств, отвечают на вопросы журналистов, разъясняют ключевые решения и рассказывают о планах на будущее. Это позволяет СМИ получать информацию из первых рук и оперативно доносить ее до широкой аудитории.

Официальный сайт администрации и ее страницы в социальных сетях играют важную роль в обеспечении оперативного информирования населения. На этих платформах регулярно публикуются новости, анонсы мероприятий, важные объявления и другие материалы, которые помогают жителям быть в курсе событий, происходящих в городе. Социальные сети, такие как ВКонтакте и Telegram, стали особенно популярными инструментами для взаимодействия с населением. Через них пресс-служба не только делится актуальной информацией, но и проводит опросы, чтобы изучить общественное мнение и понять, какие темы волнуют горожан больше всего. Кроме того, социальные сети позволяют пресс-службе оперативно отвечать на вопросы граждан, которые задаются в комментариях или личных сообщениях, что делает коммуникацию более живой и непосредственной.

В кризисных ситуациях, таких как пандемия COVID-19 или чрезвычайные происшествия, роль пресс-службы становится особенно важной. В такие моменты оперативное предоставление информации помогает предотвратить панику и распространение слухов. Пресс-служба оперативно выпускает экстренные пресс-релизы, в которых разъясняет ситуацию, сообщает о мерах, принимаемых администрацией, и дает рекомендации для граждан. Для удобства жителей организуются горячие линии, где можно получить ответы на вопросы или помощь в сложной ситуации. Кроме того, на официальных ресурсах регулярно публикуются обновления, чтобы люди могли быть в курсе последних событий и изменений.

Пресс-служба также активно участвует в организации мероприятий, направленных на взаимодействие с населением. Например, общественные слушания позволяют гражданам высказать свое мнение по важным вопросам, связанным с развитием города, и принять участие в обсуждении ключевых решений. Пресс-туры для журналистов дают возможность представителям СМИ своими глазами увидеть, как реализуются те или иные проекты, и задать вопросы непосредственно тем, кто отвечает за их выполнение. Онлайн-трансляции заседаний и совещаний делают работу администрации еще более открытой, позволяя любому желающему в режиме реального времени следить за процессом принятия решений [8].

Учет общественного мнения занимает важное место в работе пресс-службы администрации Краснодара, так как это позволяет власти лучше понимать потребности и ожидания граждан, а также оперативно реагировать на их запросы. Для сбора и анализа мнений жителей города используются различные методы, которые помогают сделать взаимодействие между администрацией и обществом более эффективным и конструктивным.

Одним из ключевых инструментов изучения общественного мнения являются социологические исследования. Администрация Краснодара регулярно проводит опросы среди горожан, чтобы выяснить их отношение к различным аспектам городской жизни. Такие исследования помогают определить, какие проблемы волнуют жителей больше всего, насколько они удовлетворены качеством предоставляемых услуг и как оценивают реализуемые проекты. Например, опросы могут касаться благоустройства городских территорий, работы общественного транспорта, экологической ситуации или социальных программ. Полученные данные позволяют администрации корректировать свои планы, ставить приоритеты и принимать решения, которые действительно отвечают интересам горожан.

Кроме социологических исследований, важным каналом для сбора обратной связи являются цифровые платформы. Современные технологии позволяют гражданам легко и быстро выражать свое мнение, делиться предложениями или сообщать о проблемах.

Официальный сайт администрации Краснодара играет в этом процессе ключевую роль. На сайте созданы специальные разделы, где жители могут оставлять свои обращения, жалобы или идеи. Это может быть как общий раздел для обратной связи, так и специализированные формы, связанные с конкретными проектами или услугами.

Мобильные приложения также стали удобным инструментом для взаимодействия с администрацией. Через такие приложения граждане могут не только получать актуальную информацию о городских новостях и мероприятиях, но и отправлять свои заявки, сообщения или предложения. Это особенно удобно для тех, кто предпочитает использовать смартфоны для решения повседневных задач.

Социальные сети, такие как ВКонтакте и Telegram, также активно используются для сбора обратной связи. Пресс-служба администрации Краснодара регулярно публикует посты, в которых призывает горожан высказывать свое мнение по тем или иным вопросам. Граждане могут оставлять комментарии, участвовать в опросах или отправлять личные сообщения. Это делает процесс взаимодействия более живым и оперативным, так как люди могут быстро получить ответ на свой вопрос или увидеть, что их мнение было учтено.

Администрация Краснодара активно взаимодействует с общественными организациями и экспертами, привлекая их к обсуждению важных вопросов. Это позволяет учитывать мнение различных групп населения при принятии решений.

Проведение публичных слушаний и обсуждений позволяет гражданам напрямую

участвовать в процессе принятия решений. Пресс-служба обеспечивает информационную поддержку таких мероприятий, а также публикует их результаты [9].

В рамках реализации проекта «Комфортная городская среда» пресс-служба администрации Краснодара активно информировала население о планах благоустройства, проводила опросы и собирала предложения от граждан. Это позволило учесть мнение жителей при выборе объектов для реконструкции. Успешный пример: кампания по благоустройству сквера «Городской» (2023 г.) с вовлечением жителей через соцсети (24 тыс. участников опроса) повысила доверие к администрации на 18 % (данные Brand Analytics).

Во время пандемии пресс-служба оперативно предоставляла информацию о мерах поддержки, ограничениях и рекомендациях. Это помогло снизить уровень паники и обеспечить информированность населения.

Пресс-служба активно продвигает культурные и спортивные мероприятия, такие как фестивали, выставки и марафоны, используя социальные сети и сотрудничество с местными СМИ. Это не только способствует повышению информированности, но и играет значительную роль в укреплении имиджа города как культурного и туристического центра, что, в свою очередь, влияет на его туристическую привлекательность.

Для оценки финансовых затрат, направленных на поддержание и развитие этих инициатив, в таблице ниже представлены данные о бюджетном финансировании взаимодействия со СМИ и реализации PR-кампаний в Краснодаре за 2021–2023 гг.

Таблица 3 – Анализ бюджетного финансирования взаимодействия со средствами массовой информации в муниципальном образовании г. Краснодар за 2021–2023 гг.

Статья расходов	2021 год (млн руб.)	2022 год (млн руб.)	2023 год (млн руб.)	2023 г. к 2021 г., %
Содержание и развитие пресс-службы администрации	18,5	20,3	23,1	+24,8
Проведение PR-кампаний (включая освещение в СМИ, имиджевые проекты)	12,0	16,8	21,5	+79,2
Разработка и сопровождение цифровых медиаплатформ	5,3	6,7	8,9	+67,9
Расходы на рекламу и продвижение в социальных сетях	2,6	4,1	6,3	+142,3
Обучение и повышение квалификации сотрудников пресс-службы и SMM-направления	1,1	1,6	1,9	+72,7

Как видно из представленных данных, бюджетное финансирование взаимодей-

ствия со СМИ стабильно растет, особенно в направлениях, связанных с PR-кампаниями и

цифровизацией. Примечательным является значительное увеличение затрат на рекламу и продвижение в социальных сетях, что соответствует общим мировым трендам и требует разработки четкой стратегии для оценки эффективности данных вложений.

Тем не менее, несмотря на значительные успехи в своей работе, пресс-служба администрации Краснодара продолжает сталкиваться с рядом вызовов.

Главные барьеры:

- Технические: отсутствие единой платформы для мониторинга СМИ и соцсетей (используется 5 разрозненных сервисов).
- Кадровые: 70 % сотрудников пресс-службы не проходили курсы по digital-коммуникациям (данные отдела кадров).
- Регламентные: нет стандарта сроков ответа на запросы журналистов, что приводит к задержкам».

Одним из вызовов является необходимость постоянного обновления технологий и методов работы для обеспечения актуальности и эффективности коммуникаций. Увеличение числа PR-кампаний и использование новых цифровых платформ требуют дополнительных ресурсов и улучшения планирования для более целенаправленного использования бюджетных средств. В современном мире, где информационные технологии развиваются стремительными темпами, пресс-служба должна быть в курсе последних тенденций и инструментов, чтобы оставаться эффективной. Это касается как использования новых цифровых платформ, так и внедрения современных PR-методик, которые позволяют лучше взаимодействовать с аудиторией. Например, переход на более интерактивные форматы коммуникации, такие как видеотрансляции, подкасты или интерактивные карты, требует не только технических ресурсов, но и обучения сотрудников, чтобы они могли уверенно работать с этими инструментами.

Еще одним серьезным вызовом является увеличение объема информации, с которым приходится работать пресс-службе. В эпоху цифровизации и повсеместного распространения интернета количество данных, которые поступают из различных источников, растет в геометрической прогрессии. Это включает в себя новости, сообщения от граждан, аналитические материалы, данные из социальных сетей и многое другое. Пресс-

службе необходимо не только оперативно обрабатывать этот поток, но и тщательно анализировать его, чтобы выделять действительно важную и достоверную информацию. Это требует значительных ресурсов, включая современные системы анализа данных, а также квалифицированных специалистов, которые могут быстро и точно оценивать поступающую информацию.

Особую сложность представляет обеспечение баланса между оперативностью и достоверностью информации. В условиях, когда скорость распространения информации играет ключевую роль, пресс-служба должна реагировать на события максимально быстро, чтобы не уступать инициативу другим источникам, которые могут распространять недостоверные данные. Однако стремление к оперативности не должно идти в ущерб качеству информации. Ошибки или неточности в сообщениях могут привести к потере доверия со стороны граждан и СМИ, что негативно скажется на репутации администрации. Поэтому пресс-служба вынуждена находить компромисс между скоростью и тщательной проверкой фактов, что требует высокой организованности и слаженной работы команды.

Кроме того, пресс-служба должна учитывать растущие ожидания граждан, которые хотят получать информацию в удобном для них формате и в максимально короткие сроки. Это требует не только технической готовности, но и глубокого понимания потребностей аудитории, а также умения адаптировать контент под разные группы населения. Например, молодежь может предпочитать короткие видеоролики в социальных сетях, в то время как старшее поколение больше доверяет традиционным СМИ или официальным сайтам.

Опыт пресс-службы администрации муниципального образования г. Краснодар демонстрирует, что грамотное применение PR-технологий и учет общественного мнения являются важными элементами эффективного управления. Благодаря прозрачности, оперативности и активному взаимодействию с населением, администрация Краснодара смогла укрепить доверие граждан и повысить качество предоставляемых услуг. Этот опыт может быть полезен для других муниципалитетов, стремящихся улучшить свою коммуникационную стратегию.

Список источников

1. Белоконов Л. Н., Осмоловская М. С. Сущность информации и информационного обеспечения органов муниципальной власти // Экономика и управление: актуальные вопросы теории и практики : материалы IV международной научно-практической конференции, Краснодар, 29 апреля 2016 года. Краснодар: Краснодарский центр научно-технической информации, 2016. С. 30-34.
2. Кочконян С. А., Кочконян К. Л., Орехова М. С. Государственное управление: проблемы реализации // Актуальные вопросы управления: вызовы и перспективы устойчивого развития : материалы международной научно-практической конференции, Краснодар, 6 мая 2020 года. Краснодар, 2020. С. 208-212.
3. Орехова М. С., Галкина А. Г., Дерёка А. А. Анализ государственного управления развитием сельских территорий в Краснодарском крае // Заметки ученого. 2020. № 10. С. 378-381.
4. Стратегические приоритеты социально-экономического развития муниципальных образований Краснодарского края / А. Г. Галкина, А. И. Романченко, Н. Н. Синчинов, А. Д. Мишина // Экономика и предпринимательство. 2024. № 8(169). С. 695-699.
5. Булгаров М. А., Орехова М. С. Использование современных технологий обучения при проведении занятий по дисциплине // Высшее образование в аграрном вузе: проблемы и перспективы: сборник статей по материалам учебно-методической конференции / отв. за вып. Д. С. Лилякова. 2018. С. 267-268.
6. Кочконян С. А., Кочконян К. Л., Булгаров М. А. Государственное регулирование сельского хозяйства в Российской Федерации // Аспирант. 2021. № 6(63). С. 93-99.
7. Хохлов Р. Р., Орехова М. С., Галкина А. Г. Влияние глобальной цифровизации на управление и развитие сельских территорий // Управление развитием сельских территорий : материалы международной научно-практической конференции (памяти заслуженного деятеля науки РСФСР, доктора экономических наук, профессора Ерошкина Виктора Васильевича), Краснодар, 31 октября 2024 года. Краснодар, 2024. С. 735-740.
8. Чесебиев А. Ю., Галкина А. Г., Орехова М. С. Роль сельского хозяйства в социально-экономическом развитии страны // Управление развитием сельских территорий : материалы международной научно-практической конференции (памяти заслуженного деятеля науки РСФСР, доктора экономических наук, профессора Ерошкина Виктора Васильевича), Краснодар, 31 октября 2024 года. Краснодар, 2024. С. 745-749.
9. Влияние глобальной цифровизации на менеджмент Российской Федерации / Р. Р. Хохлов, М. С. Орехова, А. Г. Галкина [и др.] // Экономика и предпринимательство. 2025. № 1(174). С. 1317-1320.

References

1. Belokon L. N., Osmolovskaya M. S. The essence of information and information support of municipal authorities. *Economy and management: current issues of theory and practice: materials of the IV international scientific and practical conference, Krasnodar, April 29, 2016*. Krasnodar: Krasnodar center for scientific and technical information, 2016. pp. 30-34.
2. Kochkonyan S. A., Kochkonyan K. L., Orekhova M. S. Public administration: implementation problems. *Current issues of management: challenges and prospects for sustainable development: materials of the international scientific and practical conference, Krasnodar, May 6, 2020*. Krasnodar, 2020. Pp. 208-212.
3. Orekhova M. S., Galkina A. G., Dereka A. A. Analysis of public administration of rural development in Krasnodar Krai. *Notes of a scientist*. 2020. No. 10. Pp. 378-381.
4. Strategic Priorities for the Socioeconomic Development of Municipalities of the Krasnodar Territory / A. G. Galkina, A. I. Romanchenko, N. N. Sinchinov, A. D. Mishina. *Economy and Entrepreneurship*. 2024. No. 8 (169). Pp. 695-699.
5. Bulgarov M. A., Orekhova M. S. Use of Modern Teaching Technologies in Conducting Classes on the Discipline. *Higher Education in an Agrarian University: Problems and Prospects: A Collection of Articles Based on the Materials of the Educational and Methodological Conference / Responsible for the Issue D. S. Lilyakova*. 2018. Pp. 267-268.
6. Kochkonyan S. A., Kochkonyan K. L., Bulgarov M. A. State regulation of agriculture in the Russian Federation. *Postgraduate student*. 2021. No. 6 (63). Pp. 93-99.
7. Khokhlov R. R., Orekhova M. S., Galkina A. G. The impact of global digitalization on the management and development of rural areas. *Rural development management: materials of the international scientific and practical conference (in memory of Honored Scientist of the RSFSR, Doctor of Economics, Professor Viktor Vasilyevich Eroshkin), Krasnodar, October 31, 2024*. Krasnodar, 2024. Pp. 735-740.
8. Chesebiev A. Yu., Galkina A. G., Orekhova M. S. The role of agriculture in the socio-economic development of the country. *Rural Development Management: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (in memory of Honored Scientist of the RSFSR, Doctor of Economics, Professor Viktor Vasilyevich Eroshkin), Krasnodar, October 31, 2024*. Krasnodar, 2024. Pp. 745-749.
9. The Impact of Global Digitalization on the Management of the Russian Federation / R. R. Khokhlov, M. S. Orekhova, A. G. Galkina [et al.]. *Economy and Entrepreneurship*. 2025. No. 1 (174). Pp. 1317-1320.

Дата поступления статьи 05.09.2025
Дата принятия статьи 25.09.2025

Ефанов Сергей Иванович,

кандидат юридических наук, доцент, профессор кафедры оперативно-разыскной деятельности, Рязанский филиал Московского ордена почета университет МВД России имени В. Я. Кикотя, Рязань, Россия, s.efanov74@mail.ru

Романов Андрей Александрович,

кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа, финансов и налогообложения, Академия права и управления, Рязань, Россия, raa_ryazan@mail.ru

ВВЕДЕНИЕ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ЦИФРОВОГО РУБЛЯ: ЗА И ПРОТИВ

В статье раскрыты сильные и слабые стороны использования цифрового рубля в финансовой системе страны, определено отношение граждан России к новому виду национальной валюты, обозначены риски реализации проекта «Цифровой рубль».

Ключевые слова: цифровой рубль; финансовая система; мошенничество; теневая экономика.

Efanov Sergey I.,

Candidate of Law, Associate Professor, Professor of the Department of Operational Investigative Activities, Ryazan Branch of the Moscow Order of Honor V.Ya. Kikot University of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Ryazan, Russia, s.efanov74@mail.ru

Romanov Andrey A.,

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor Academy of Law and Management, Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis, Finance and Taxation, Ryazan, Russian, raa_ryazan@mail.ru

INTRODUCTION OF THE DIGITAL RUBLE IN THE RUSSIAN FEDERATION: ALL THE PROS AND CONS

The article reveals the strengths and weaknesses of using the digital ruble in the country's financial system, defines the attitude of citizens of our country to a new type of national currency, and identifies the risks of implementing the Digital Ruble project.

Keywords: digital ruble; financial system; fraud; shadow economy.

Цифровой рубль – это новая форма российской национальной валюты. Она дополнит уже существующие формы денег: наличную и безналичную. Все они будут равноценны. Выпуск цифрового рубля находится под контролем Банка России. И храниться такие рубли будут в электронных кошельках,

создаваемых на его платформе. По сути, цифровой рубль создается как новая современная платежная система для удобства граждан, бизнеса и государства. Цифровой рубль планируется поэтапно вводить в финансовую систему страны.

Так, с 1 октября 2025 года граждане, по-

лучающие пенсии и социальные пособия, могут сделать выбор в пользу цифрового рубля. Для этого нужно подать заявление в мобильном приложении своего банка и подключить электронный кошелек, а с 1 сентября 2026 года начнется массовое внедрение цифрового рубля. Крупнейшие банки страны будут предоставлять своим клиентам возможность совершать операции с цифровым рублем.

О перспективах внедрения цифрового рубля и возможных путях интеграции в финансовую систему России сказано специалистами немало. Отдельное внимание данному вопросу уделено в научной статье О. В. Вагановой [1].

Проблемы и перспективы развития цифрового рубля в контексте мирового опыта подробно изложены в научной статье Е.Е. Якушевой. В частности, автор определяет три блока проблем в интеграции цифрового рубля в финансовую систему страны:

- инструментальные. Они связаны со сни-

жением рисков при переводе платежей и с рыночной инфраструктурой;

- технологические. Они связаны со снижением рисков при переводе платежей и с рыночной инфраструктурой;

- инфраструктурные. Они определяют обеспечение жизнеспособной инфраструктуры. ЦВЦБ, которая является недорогой, надежной и обеспечивает расчеты по платежным операциям между участниками [3].

Однако прежде чем говорить о перспективах внедрения цифрового рубля в финансовую систему страны следует обратиться к исследованному отношению наших граждан к новому виду национальной валюты.

Его демонстрирует опрос ВЦИОМ, проведенный совместно с Фондом Росконгресс летом 2025 года. Он показал почти половина респондентов (45 %) имеют лишь поверхностное представление о цифровом рубле, а 43 % вообще не понимают его сути. Хорошо разбираются в вопросе только 7 % граждан, преимущественно молодежь от 18 до 24 лет.

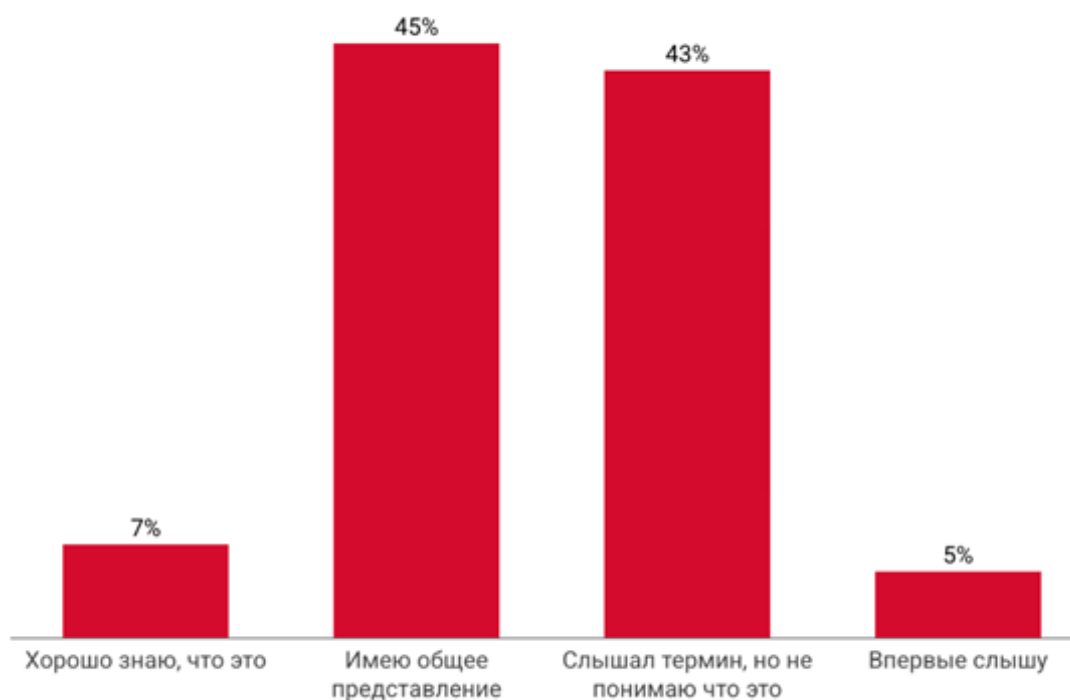


Рисунок 1 – Осведомленность россиян о том, что такое цифровой рубль (по данным опроса ВЦИОМ)

Данные опроса отражены на рис. 1.

По проведенным социологическим исследованиям ВЦИОМ следует что россияне настроены скептически по отношению к новой национальной денежной единице. Половина опрошенных заявили, что не хотят пробовать

новый формат рубля, а 40 % граждан не видят у цифровой валюты преимуществ перед наличными или безналичными денежными средствами. Интересно, что треть граждан даже не может сформулировать, что же такое цифровой рубль.

Однако исследователи отмечают положительную динамику: в 2024 году доля незаинтересованных приближалась к 60 %. Кроме того, по данным ВЦИОМ, с 2023 года произошли изменения на крайних точках спектра (табл. 1).

Всего 6 % россиян не видят никаких недостатков в использовании цифрового рубля. Остальные же указывают на ряд имеющихся у них опасений. Граждане называют риски взлома, усиление контроля со стороны государства, а также зависимость от интернета.

Таблица 1 – Изменение отношения к цифровому рублю

	2023 год	2025 год
Категорический отказ	30 %	25 %
Готовность попробовать	30 %	35 %

Внедрение цифрового рубля в расчеты несет в себе как огромный потенциал для финансовой системы, так и определенные риски для ее участников. Определим положительные и отрицательные стороны использования цифрового рубля. Определение сильных слабых сторон использования цифрового рубля ориентировано на авторитетные мнения специалистов в данной области [4; 5].

Плюсы цифрового рубля

Первый и самый главный – безопасность. Цифровой рубль – это прямое обязательство Банка России. Даже если коммерческий банк обанкротится, все средства, хранящиеся на электронном кошельке, останутся в целости и сохранности. Кроме того, разработчики уверяют, что цифровые рубли, как и данные пользователей, находятся под усиленной защитой.

Защита от мошенничества. В отличие от наличных денег или безналичных средств на счетах, цифровой рубль персонифицирован и защищен специальными технологиями шифрования. Центробанк может отслеживать и контролировать операции, а в случае мошеннических действий возможна отмена транзакций.

Борьба с теневой экономикой. Для государства введение цифрового рубля – это инструмент повышения прозрачности экономики. ЦБР и ФНС России смогут эффективнее контролировать денежные потоки, отсле-

живать нелегальные операции и бороться с уклонением от налогов. Это повысит их собираемость.

Все операции бесплатны, а доступ свободный. Электронный кошелек доступен через любое банковское приложение. Один кошелек – много банков. Доступ универсальный и неважно, в каком банке открыт счет. Для граждан операции с цифровыми рублями полностью бесплатны – не нужно платить банку за переводы или оплату товаров.

В перспективе – оплата без доступа к Интернету. Планируется внедрение офлайн-режима, который позволит совершать операции даже при отсутствии подключения к сети. Но это пока только в планах на будущее.

Нет никаких ограничений и срока годности. Цифровые рубли не сгорают и никуда не пропадают по прошествии времени. Их можно перевести с цифрового кошелька на банковский счет и далее снять наличные рубли в банкомате. Цифровой рубль, наличный и безналичный рубли имеют одинаковую стоимость.

Минусы цифрового рубля

Тотальный контроль и прозрачность операций. Все транзакции попадают в поле зрения ЦБ, что позволит регулятору полностью контролировать переводы внутри страны и проверять их на предмет законности. Конфиденциальности не будет совсем. Хотя ЦБР уверяет, что уровень контроля будет аналогичен текущему в банковской системе.

Зависимость от цифровой инфраструктуры. До внедрения офлайн-режима без доступа к интернету или устройству расплатиться цифровым рублем будет попросту невозможно. Любые технические сбои могут временно блокировать платежи. Кроме того, граждане опасаются потери доступа к кошелькам или их обнуления.

Нет дополнительного дохода от совершения операций и хранения средств. Цифровой рубль не предполагает кэшбэков и процентов на остаток. Никаких дополнительных выгод для граждан его использование не несет, поэтому хранить там значительные суммы экономически невыгодно.

Риск контроля целевого использования средств. Возможно, цифровые рубли будут маркироваться, а их дальнейшее использование строго отслеживаться. К примеру, если человек получил деньги, выделенные на оплату обучения или детского сада, то и

потратить их можно исключительно в образовательных учреждениях.

Меняется роль банков. Цифровые рубли будут храниться в кошельке непосредственно на платформе ЦБР, а это означает, что роль банков в финансовой системе снизится, как и их прибыль. Они станут лишь инструментом доступа к своему кошельку. Это приведет к пересмотру бизнес-моделей российских банков.

Сложно для пользователей без цифровых навыков. Люди старшего поколения неизбежно столкнутся с проблемами при использовании цифрового рубля. Они часто не обладают необходимыми навыками и свободным доступом к Интернету. Кроме того, в небольших населенных пунктах есть проблемы с инфраструктурой и онлайн-банкингом.

Банк России отмечает следующие возможные риски реализации проекта «Цифровой рубль» и предлагает определенные меры по их снижению:

1. Технологические риски:

– Риск недостаточной производительности технологии распределенных реестров. С целью минимизации риска в рамках прототипа платформы будет использоваться вариант гибридной архитектуры платформы – сочетание распределенных реестров и специальных централизованных компонентов для процессинга операций.

– Риск сложности реализации решения по обеспечению конфиденциальности в распределенных реестрах. Для снижения риска Банк России совместно с рядом организаций, отвечающих за конфиденциальность и информационную безопасность, проведут исследования в области обеспечения конфиденциальности в технологии распределенных реестров.

– Риск сложности реализации офлайн-режима на платформе цифрового рубля. Для минимизации риска Банком России совместно с рядом организаций будут проведены исследования в области обеспечения офлайн-режима.

– Риск сложности массового производства российского аппаратного обеспечения для реализации цифрового рубля. С целью снижения риска Банк России проведет обсуждение с российскими производителями для разработки необходимого количества отечественного аппаратного обеспечения.

2. Риск оттока ликвидности. Процесс введения цифрового рубля в обращение будет постепенным и контролируемым, что позволит минимизировать риск значительного оттока ликвидности из банковского сектора за ограниченный период времени. Поэтапное внедрение цифрового рубля предоставит банкам возможность адаптироваться, скорректировав структуру своих балансов. Банк России, в свою очередь, будет компенсировать отток ликвидности из банков в полном объеме за счет существующих инструментов денежно-кредитной политики. В целях ограничения рисков ликвидности Банк России также рассмотрит возможность использования банками лимитных механизмов при операциях с цифровым рублем.

3. Неготовность инфраструктуры торговых сервисных предприятий и кредитных организаций. Банк России обеспечит поэтапное внедрение цифрового рубля, что позволит банкам и торгово-сервисным предприятиям адаптировать свою инфраструктуру для проведения расчетов в цифровом рубле. Дополнительно при разработке технических решений будет предусмотрена возможность использования существующей инфраструктуры приема безналичных платежей торгово-сервисными предприятиями [2].

Таким образом, цифровой рубль – проект, безусловно, выгодный государству. Он усиливает контроль над денежным обращением, сокращает теневой сектор, делает финансовые потоки прозрачнее и управляемее. Хотя цифровой рубль более прозрачен, существуют риски использования подобных технологий в противоправных целях. Для рядовых граждан преимущества пока выглядят не столь очевидно. Переводы без комиссии и удобство – это не революция. При этом новые риски – контроль операций и технологическая зависимость – вызывают у части населения настороженность.

Завершить внедрение цифрового рубля в финансовую систему страны планируется до конца 2028 года. Однако она уже и так неплохо развита, и граждане не понимают смысла в переходе на цифровой рубль, так как не сталкиваются с проблемами при использовании наличных и безналичных денег. Чтобы общество восприняло его положительно, задача государства – четко и прозрачно донести, какие реальные выгоды

получат граждане, как будут защищены их данные и сохранена финансовая свобода.

Список источников

1. Ваганова О. В. Цифровой рубль: перспективы внедрения и пути интеграции в финансовую систему России // Экономика. Информатика. 2021. № 48. С. 507–513.
2. Концепция цифрового рубля. URL: www.cbr.ru (дата обращения: 01.03.2025).
3. Якушева Е. Е. Цифровой рубль как национальная цифровая валюта: проблемы и перспективы развития в контексте мирового опыта // Право. Журнал Высшей школы экономики. 2024. Т. 17. № 4. С. 254–277.
4. URL: <https://exfins.ru/news/polovina-rossiyan-negotova-ispolzovat-czifrovoj-rubl-opros-vcziom> (дата обращения: 01.03.2025).

5. URL: <https://incrussia.ru/understand/tsifrovoj-rubl/> (дата обращения: 01.03.2025).мм

References

1. Vaganova O.V. Digital ruble: prospects of implementation and ways of integration into the Russian financial system. *Economy. Computer science*. 2021. No. 48. Pp. 507-513.
2. *The concept of the digital ruble*. URL: Official website of the Bank of Russia: www.cbr.ru
3. Yakusheva E.E. The digital ruble as a national digital currency: problems and prospects of development in the context of world experience. *Right. Journal of the Higher School of Economics*. 2024. Volume 17. No. 4. Pp. 254-277.
4. URL: <https://exfins.ru/news/polovina-rossiyan-negotova-ispolzovat-czifrovoj-rubl-opros-vcziom>
5. URL: <https://incrussia.ru/understand/tsifrovoj-rubl/>

Дата поступления статьи 05.09.2025
Дата принятия статьи 25.09.2025

Пальмов Сергей Вадимович,

кандидат технических наук, доцент, доцент
кафедры информационных систем и технологий,
Поволжский государственный университет теле-
коммуникаций и информатики, Самара, Россия;
доцент кафедры информатики и вычислительной
техники, Самарский государственный
технический университет, Самара, Россия

Кабирова Дайана Фаридовна,

студент факультета № 3, Поволжский государ-
ственный университет телекоммуникаций и
информатики, Самара, Россия,
dayana.kabirova@mail.ru

Добролюбова Ксения Сергеевна,

студент факультета № 3, Поволжский государ-
ственный университет телекоммуникаций и
информатики, Самара, Россия,
ksusadobrolubova@gmail.com

ОБЛАЧНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ ОБРАБОТКИ БОЛЬШИХ ДАННЫХ: ПРЕИМУЩЕСТВА И ОГРАНИЧЕНИЯ

В статье исследуется применение облачных технологий для обработки больших данных, выделяются их достоинства и недостатки. В контексте текущей цифровой трансформации глубокое понимание преимуществ и ограничений облачных решений является ключевым фактором для принятия стратегических управленческих решений. Методология исследования охватывает анализ актуальных облачных платформ, изучение реальных кейсов внедрения, оценку экономической эффективности и правовых аспектов. Основные выводы подчеркивают значительные выгоды облачных технологий в плане масштабирования, экономии средств и доступности, одновременно указывая на такие ограничения, как вопросы безопасности данных, зависимость от интернет-соединения и трудности миграции.

Ключевые слова: облачные технологии; большие данные; Big Data; цифровая трансформация; машинное обучение; миграция данных; безопасность информации; бизнес-аналитика; масштабируемость; экономическая эффективность.

Palmov Sergey V.,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor,
Department of Information Systems and Technologies,
Povolzhskiy State University of Telecommunications
and Informatics; Associate Professor, Department of
Informatics and Computer Engineering, Samara State
Technical University, Samara, Russia

Kabirova Dayana F.,

student of faculty No. 3, Povolzhskiy State University of
Telecommunications and Informatics, Samara, Russia,
dayana.kabirova@mail.ru

Dobrolyubova Kseniya S.,

student of faculty No. 3, Povolzhskiy State University of
Telecommunications and Informatics, Samara, Russia,
ksusadobrolubova@gmail.com

CLOUD TECHNOLOGIES FOR BIG DATA PROCESSING: ADVANTAGES AND LIMITATIONS

The article explores the use of cloud technologies for processing big data, highlighting their advantages and disadvantages. In the context of the current digital transformation, a deep understanding of the advantages and limitations of cloud solutions is key to making strategic management decisions. The research methodology covers the analysis of current cloud platforms, the study of real-world implementation cases, the assessment of economic efficiency and legal aspects. The main findings highlight the significant benefits of cloud technologies in terms of scale, cost savings, and accessibility, while pointing to limitations such as data security issues, dependence on internet connectivity, and migration difficulties.

Key words: cloud technologies; big data; Big Data; digital transformation; machine learning; data migration; information security; business analytics; scalability; economic efficiency.

Огромные массивы структурированной и неструктурированной информации, которые невозможно качественно обработать с помощью традиционных методов, получили название «большие данные» (big data) [1]; в эпоху цифровизации они стали ключевым ресурсом для развития бизнеса.

Один из подходов к обработке и анализу огромных объемов информации предполагает использование облачных технологий.

Можно выделить следующие преимущества облачных технологий:

1. Горизонтальное масштабирование, являясь одним из главных положительных свойств, позволяет компаниям легко увеличивать или уменьшать используемые вычислительные мощности в зависимости от текущих потребностей, оптимизируя затраты на инфраструктуру. Это особенно важно для сезонных бизнесов и проектов с переменным объемом работ.

2. Экономическая эффективность достигается за счет отсутствия необходимости в организации собственной инфраструктуры для обработки/анализа данных. Компании-пользователи оплачивают только фактически использованные ресурсы, что особенно выгодно для малого и среднего бизнеса; также снижаются затраты на обслуживание оборудования и электроэнергию [2].

3. Доступность облачных сервисов позволяет работать с данными из практически любой точки мира при наличии интернет-соединения. Современные платформы поддерживают мобильные устройства и различные операционные системы.

4. Надежность современных облачных платформ обеспечивается за счет:

– Регулярного резервного копирования с возможностью восстановления данных.

– Геораспределенных дата-центров для защиты от региональных сбоев.

– Отказоустойчивых систем с автоматическим переключением.

– Профессионального технического обслуживания 24/7.

– Многоуровневой системы защиты от сбоев.

Несмотря на положительные аспекты облачных решений, существуют и определенные ограничения:

1. Зависимость от интернет-соединения может стать проблемой при работе с большими объемами данных в регионах с нестабильным или медленным интернетом.

2. Вопросы безопасности остаются одним из главных вызовов при использовании облачных технологий. Несмотря на высокий уровень защиты, всегда существует риск утечки данных или несанкционированного доступа. Компании должны тщательно выбирать провайдеров и следить за соблюдением стандартов безопасности.

3. Сложность миграции данных из локальных систем в облако может потребовать значительных временных и финансовых затрат, особенно для крупных организаций; процесс миграции нуждается в тщательном планировании [3].

Далее рассмотрим технические аспекты обработки данных. Современные облачные платформы предлагают различные технологии для работы с большими данными:

– NoSQL базы данных для хранения неструктурированной информации с высокой производительностью.

Apache Hadoop и Spark для распределенных вычислений и обработки потоковых данных.

– Контейнеризация через Docker и Kubernetes для эффективного управления ресурсами.

– Машинное обучение как сервис (MLaaS) для быстрого внедрения ИИ-решений.

- Графовые базы данных для анализа сложных взаимосвязей.
- Поточковая обработка для анализа данных в реальном времени [4].

Облачные технологии успешно применяются в различных сферах. Сферы деятельности и их практическое применение представлено в табл. 1 [5].

Таблица 1 – Применение облачных технологий в сферах деятельности

Сфера деятельности	Практическое применение
Финансовый сектор	Анализ транзакций в реальном времени Выявление мошеннических операций Прогнозирование рыночных тенденций Управление рисками
Розничная торговля	Персонализация предложений Оптимизация цепочек поставок Анализ покупательского поведения Управление запасами
Здравоохранение	Анализ медицинских изображений Геномные исследования Разработка новых лекарств Управление медицинскими записями
Производство	Предиктивное обслуживание оборудования Оптимизация производственных процессов Контроль качества Управление энергопотреблением

Современные тенденции развития облачных технологий в основном направлены:

- на повышение уровня безопасности через внедрение биометрической аутентификации и развитие квантового шифрования
- оптимизацию производительности (использование GPU и TPU; развитие технологий сжатия данных; оптимизация сетевых протоколов)
- развитие специализированных решений (отраслевые облачные платформы; специализированные сервисы для ИИ; решения для IoT) [6].

При переходе на облачные технологии рекомендуется:

- провести полный аудит существующих систем;
- оценить требования к безопасности данных;
- разработать детальный план миграции;
- выбрать надежного провайдера с учетом его репутации, ценовой политики, технической поддержки, географического расположения дата-центров, предусмотреть план аварийного восстановления.

Также при переходе на облачные технологии компании должны учитывать:

- требования к локализации данных;
- нормы защиты персональных данных;
- международные стандарты безопасности;
- особенности отраслевого регулирования;

- соглашения о конфиденциальности [7].
- Стоимость облачных решений включает:
 - плату за вычислительные ресурсы (CPU, RAM);
 - стоимость хранения данных (объем и тип хранилища);
 - оплату услуг по поддержке и администрированию;
 - расходы на обеспечение безопасности;
 - дополнительные сервисы и интеграции.

Далее рассмотрим некоторые современные российские платформы для работы с большими данными.

– VK Cloud Trino. Первое в России облачное решение для построения корпоративного data lakehouse. Объединяет преимущества озер данных (data lake) и хранилищ данных (data warehouse). Реализовано на базе S3-совместимого хранилища и SQL-движка Cloud Trino. Работает на платформе Kubernetes.

– Alpha OLAP. Российское решение для обработки и анализа больших данных. Полностью заменяет MS SSAS. Соответствует требованиям импортозамещения. Стоимость: серверная лицензия – 520000 руб./год, пользовательская – 35000 руб./год.

– Yandex Cloud. Предоставляет платформу YTsaurus для работы с большими данными. Используется для: аналитических задач, обучения ML-моделей, распределения нагрузки между суперкомпьютерами, открытый исходный код под лицензией Apache 2.0.

– MTC Cloud. Платформа для облачной обработки больших данных. Поддержка Hadoop и Spark. Стоимость от 5000 руб./месяц. Возможности: таргетированная реклама, бизнес-аналитика и анализ поведения клиентов.

– МегаФон. Предоставляет аналитические решения через платформу oneFactor. Специализируется на: банковской сфере, страховании, ритейле и туризме. Предлагает сервисы для оценки рисков и геоаналитики.

Все представленные платформы соответствуют требованиям российского законодательства в области хранения данных и обеспечивают необходимый уровень безопасности.

Далее рассмотрим результативные примеры в разных сферах деятельности, которые имели место при переходе на облачные технологии.

Розничная торговля:

– ASOS перенес операции в облако, справившись с тридцатикратным ростом трафика в сезон распродаж. Время загрузки страниц сократилось на 50 %, конверсия выросла на 15 %.

– Walmart обрабатывает пять петабайт данных ежедневно, сократив случаи отсутствия товара на 30 %.

Производство и логистика:

– Siemens внедрил IoT-платформу MindSphere для мониторинга 30 млн. устройств. Результат: снижение незапланированных простоев на 50 %.

– Maersk отслеживает 13 млн. контейнеров в реальном времени, сократив административные расходы на 15 %.

– Rolls-Royce анализирует данные авиационных двигателей, экономя \$250000 на двигатель ежегодно.

– DHL оптимизировал маршруты доставки, сократив расход топлива на 15 %.

Здравоохранение:

– Philips разработал платформу HealthSuite для мониторинга пациентов, снизив повторные госпитализации на 26 %.

Образование:

– Coursera обслуживает 77 млн пользователей через облачную инфраструктуру.

– Khan Academy предоставляет доступ к обучению 100 млн пользователей.

Облачные технологии продолжают развиваться и совершенствоваться, предлагая все более эффективные решения для работы с большими данными. При грамотном подходе к внедрению и выбору провайдера компании могут значительно улучшить качество своих бизнес-процессов, сократить затраты и повысить конкурентоспособность [8].

Важно помнить, что успех внедрения облачных решений зависит не только от технической стороны, но и от правильной стратегии перехода, подготовки персонала и учета всех возможных рисков [9].

Список источников

1. Глушаков С. В., Коваль И. В., Смирнов С. В. Базы данных: учебный курс. Харьков : Фолио, 2001. 520 с.
2. Голуб А. В., Успенская Е. Р., Дегтярев В. И. Экономико-математические методы и моделирование : учебник для вузов. Москва : Дело и Сервис, 2010. 304 с.
3. Дейт К. Дж. Введение в системы баз данных. Москва : Вильямс, 2006. 1328 с.
4. Зельднер А. Г., Тихонов М. Ю. Большие данные: построение аналитической системы. Москва : ДМК Пресс, 2017. 232 с.
5. Мараховский А. С. Облачные технологии: учебное пособие. СПб., 2013. 140 с.
6. Рассел С., Норвиг П. Искусственный интеллект: современный подход. Москва : Вильямс, 2006. 1408 с.
7. Столяров А. В. Информационные технологии: учебное пособие. Москва : ИНФРА-М, 2019. 336 с.
8. Таненбаум Э. Современные операционные системы. СПб. : Питер, 2010. 1120 с.
9. Ульман Дж., Уидом Дж. Основы систем баз данных. М. : Лори, 2000. 648 с.

References

1. Glushakov S. V., Koval I. V., Smirnov S. V. *Databases: A Course of Study*. Kharkov: Folio, 2001. 520 p.
2. Golub A. V., Uspenskaya E. R., Degtyarev V. I. *Economic and Mathematical Methods and Modeling: A Textbook for Universities*. Moscow: Delo i Servis, 2010. 304 p.
3. Date K. J. *Introduction to Database Systems*. Moscow: Williams, 2006. 1328 p.
4. Zeldner A. G., Tikhonov M. Yu. *Big Data: Building an Analytical System*. Moscow: DMC Press, 2017. 232 p.
5. Marakhovsky A. S. *Cloud Technologies: A Tutorial*. St. Petersburg, 2013. 140 p.
6. Russell S., Norvig P. *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. Moscow: Williams, 2006. 1408 p.
7. Stolyarov A. V. *Information Technologies: A Study Guide*. Moscow: INFRA-M, 2019. 336 p.
8. Tanenbaum E. *Modern Operating Systems*. St. Petersburg: Piter, 2010. 1120 p.
9. Ullman J., Widom J. *Fundamentals of Database Systems*. Moscow: Laurie, 2000. 648 p.

Дата поступления статьи 04.09.2025

Дата принятия статьи 25.09.2025

Чернявская Светлана Александровна,
*доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры теории бухгалтерского
учета, Кубанский государственный аграрный
университет имени И. Т. Трубилина,
Краснодар, Россия*

Козлов Степан Сергеевич,
*студент, Кубанский государственный
аграрный университет имени И. Т. Трубилина,
Краснодар, Россия*

Колодина Кристина Алексеевна,
*студент, Кубанский государственный
аграрный университет имени И. Т. Трубилина,
Краснодар, Россия*

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ АГРАРНОГО СЕКТОРА КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ, РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ И СТАВРОПОЛЬСКОГО КРАЯ: ПРОБЛЕМЫ, ВЫЗОВЫ И ПУТИ РАЗВИТИЯ

В статье проводится сравнительный анализ аграрного сектора Краснодарского и Ставропольского краев и Ростовской области. Оценивают текущее состояние, основные проблемы и вызовы, стоящие перед регионами. Выявляются ключевые факторы, влияющие на развитие агропромышленного комплекса и пути их решения. Важно отметить, что результативность АПК в регионах напрямую зависит от инноваций, кадровой политики предприятий и мотивации компаний к развитию. Отмечается, что, несмотря на большую успешность Краснодарского края в общем анализа юга России, у Ставропольского края и Ростовской области есть свои преимущества, которые могут быть использованы для синергии развития между субъектами.

Ключевые слова: аграрный сектор; сравнительный анализ; агропромышленный комплекс; инновации; кадры; инвестиции.

Chernyavskaya Svetlana A.,
*Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor, Department of Accounting Theory,
Kuban State Agrarian University named
after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia*

Kozlov Stepan S.,
*Student, Kuban State Agrarian University named
after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia*

Kolodina Kristina A.,
*Student, Kuban State Agrarian University named
after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia*

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE AGRICULTURAL SECTOR OF KRASNODAR KRAI, ROSTOV OBLAST AND STAVROPOL KRAI: PROBLEMS, CHALLENGES AND DEVELOPMENT PATHS

This article provides a comparative analysis of the agricultural sector of the Krasnodar Territory, the Rostov Region and the Stavropol Territory. The authors assess the current state, the main problems and challenges facing the regions. The key factors influencing the development of the agro-industrial complex and their solutions are identified. It is important to note that the effectiveness of the agro-industrial complex in the regions directly depends on innovations, on the results of the personnel policy of enterprises and on the

motivation of companies to develop. As a result of the analysis, the authors note that despite the great success of the Krasnodar Territory in the overall analysis of the South of Russia, the Stavropol Territory and the Rostov Region have their advantages that can be used for development synergy between the subjects.

Key words: agricultural sector; comparative analysis; agro-industrial complex; innovation; workforce; investment.

Аграрный сектор Российской Федерации, являясь одним из базисных компонентов национальной экономики, демонстрирует значительную региональную дифференциацию по уровню продуктивности, технологической оснащенности и адаптивности к внешним вызовам. Краснодарский край, Ростовская область и Ставропольский край представляют собой три ключевых региона юга России, обладающих благоприятными агроклиматическими условиями, развитой инфраструктурой и сложившимися производственными традициями. Однако, несмотря на очевидные конкурентные преимущества, эти территории сталкиваются с широким спектром проблем, охватывающих как институциональные, так и ресурсные аспекты.

Краснодарский край неизменно подтверждает статус ведущего аграрного региона Российской Федерации, демонстрируя устойчивую динамику роста и инновационно-

го развития в ключевых сегментах сельского хозяйства. Взаимодействие с международными партнерами, реализация амбициозных инвестиционных программ и внедрение современных технологий задают вектор устойчивого развития на ближайшие годы.

Однако опыт юга России в аграрном секторе построен не только на результатах Кубани, но и на успехах Ставропольского края и Ростовской области – конкурентная среда регионов создает постоянные условия для повышения результативности работы как органов местного самоуправления, так и частного сектора.

Успешность региональных результатов в АПК определяется безусловно разнообразными показателями, утвержденными федеральными органами власти – показатели оценки АПК для субъектов РФ, именно по этим показателям мы можем в полной мере сравнить регионы между собой (табл. 1) [1].

Таблица 1 – Сравнительная оценка показателей итогов АПК в исследуемых регионах

Регион	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г. в % к	
				2021 г.	2022 г.
Объем продукции, в фактических ценах, млрд рублей					
Краснодарский край	556,3	603	584,8	105,12	96,98
Ставропольский край	286,8	278,4	287,9	100,38	103,41
Ростовская область	411,3	455,7	483,04	117,44	106,00
Объем производства продукции растениеводства, млрд руб.					
Краснодарский край	420,3	457	431,6	102,69	94,44
Ставропольский край	214,5	193,5	197,7	92,17	102,17
Ростовская область	178,5	193,5	218,9	122,63	113,13
Объем производства продукции животноводства, млрд. руб.					
Краснодарский край	136	146	153,2	112,65	104,93
Ставропольский край	72,3	84,9	90,2	124,76	106,24
Ростовская область	232,8	262,2	264,14	113,46	100,74
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций, руб.					
Краснодарский край	38850	47081	53741	138,33	114,15
Ставропольский край	38451	41904	44434	115,56	106,04
Ростовская область	35089	43095	51741	147,46	120,06
Инвестиции в основной капитал, млрд руб.					
Краснодарский край	32,4	46,1	40,7	125,62	88,29
Ставропольский край	22,9	27,3	31,7	138,43	116,12
Ростовская область	18,5	43,5	46,0	В 2,5 р.	105,75

В 2023 году объем продукции в фактических ценах значительно различается между регионами. Краснодарский край лидирует с объемом в 584,8 млрд рублей, что почти в два раза больше, чем у Ставропольского края (287,9 млрд рублей). Ростовская область занимает промежуточное положение с объемом в 483,04 млрд рублей, что на 101,8 млрд рублей меньше, чем в Краснодарском крае, но на 195,14 млрд рублей больше, чем в Ставропольском крае. Таким образом, Краснодарский край является лидером по объему продукции, в то время как Ставропольский край значительно отстает от своих соседей.

Краснодарский край является безусловным лидером в производстве растениеводческой продукции, тогда как Ростовская область и Ставропольский край имеют более скромные показатели. Объем производства продукции животноводства также различается между регионами, но не так значительно, как в случае с растениеводством. Ростовская область лидирует с объемом в 264,14 млрд рублей, что на 110,94 млрд рублей больше, чем в Краснодарском крае (153,2 млрд рублей) и на 173,94 млрд рублей больше, чем в Ставропольском крае (90,2 млрд рублей). Краснодарский край занимает второе место, превосходя Ставропольский край на 63 млрд рублей. Таким образом, Ростовская область является лидером в производстве животноводческой продукции, в то время как Краснодарский край и Ставропольский край имеют более низкие показатели [1–5].

Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций также демонстрирует различия между регионами. В Краснодарском крае она составляет 53,741 тыс. рублей, в Ставропольском крае – 44,434 тыс. рублей, а в Ростовской области – 51,741 тыс. рублей. Это свидетельствует о том, что уровень заработной платы в Краснодарском крае и Ростовской области выше, чем в Ставропольском крае.

Инвестиции в основной капитал значительно различаются по регионам. Краснодарский край привлек больше инвестиций по сравнению с предыдущим годом, но меньше по сравнению с позапрошлым годом. Ставропольский край увеличил объем инвестиций по сравнению с обоими предыдущими годами. Ростовская область показала наибольший рост инвестиций, превзойдя результаты предыдущих лет. Таким образом, Ростовская область лидирует по объему инвестиций, в то время как Краснодарский край и Ставропольский край демонстрируют более скромные результаты.

Однако оценка результатов отрасли напрямую строится на показателях итогов деятельности именно организаций разных типов деятельности, в России принято делить их на 3 категории: Сельскохозяйственные организации, Крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели, Хозяйства населения – по данным категориям проведем оценку результатов регионов (табл. 2).

Таблица 2 – Сравнительная оценка итогов деятельности организаций разных категорий АПК в исследуемых регионах

Регион	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г. в % к	
				2021 г.	2022 г.
Сельскохозяйственные организации					
Краснодарский край	342,8	378,6	345,8	100,88	100,88
Ставропольский край	204,0	193,5	197,7	96,91	96,91
Ростовская область	196,2	231,95	235,2	119,88	119,88
Крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели					
Краснодарский край	123,8	125,0	115,5	93,30	92,40
Ставропольский край	42,9	41,4	43,7	101,86	105,56
Ростовская область	116,8	134,89	133,8	114,55	99,19
Хозяйства населения					
Краснодарский край	89,7	99,3	110,5	123,19	111,28
Ставропольский край	39,7	43,5	46,5	117,13	106,90
Ростовская область	98,3	89,32	114,0	115,97	127,63

В Краснодарском крае показатели немного выросли в 2023 году по сравнению с 2021

годом (на 100,88%), но в 2022 году они были выше (378,6). В Ставропольском крае показа-

тели стабильны, но ниже, чем в Краснодарском крае, с небольшим увеличением в 2023 году (на 96,91% от уровня 2021 года). Ростовская область показывает значительный рост: в 2023 году показатели выше уровня 2021 года на 119,88%, что говорит о хорошей динамике в сельском хозяйстве региона. Таким образом, Ростовская область выделяется среди других регионов благодаря большому улучшению показателей.

В Краснодарском крае показатели снизились в 2023 году по сравнению с 2021 годом (на 93,30%), что может указывать на проблемы в этом секторе. В Ставропольском крае, наоборот, наблюдается рост в 2023 году (на 101,86% от уровня 2021 года), что говорит о положительной динамике. В Ростовской области был умеренный рост в 2022 году, но небольшое снижение в 2023 году (на 99,19% от уровня 2022 года), что может указывать на стабилизацию после предыдущего роста. Таким образом, Ставропольский край выделяется среди регионов благодаря стабильному росту показателей.

В Краснодарском крае показатели значительно выросли в 2023 году по сравнению с 2021 годом (на 123,19%), что говорит о хоро-

шей динамике в этом секторе. В Ставропольском крае также наблюдается рост в 2023 году (на 117,13% от уровня 2021 года), хотя и меньше, чем в Краснодарском крае. Ростовская область показывает самый большой рост: в 2023 году показатели выше уровня 2021 года на 127,63%, что говорит о значительном улучшении в этом секторе. Таким образом, Ростовская область выделяется среди других регионов благодаря самому большому улучшению показателей.

Краснодарский край лучше развивает крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели, показывая стабильный рост в этом секторе, в то время как Ставропольский край выделяется в развитии сельскохозяйственных организаций, демонстрируя устойчивый рост показателей. Ростовская область лидирует в развитии хозяйств населения, показывая наибольший рост показателей в этом секторе.

Хотя средний ценовой сегмент в южных регионах РФ сравнительно равен, помимо ценового выражения принято также оценивать и натуральные результаты производства на территории регионов, для их оценки представим данные в табл. 3 и 4.

Таблица 3 – Сравнительная оценка результатов животноводства в исследуемых регионах (по основным видам продукции отрасли)

Регион	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г. в % к	
				2021 г.	2022 г.
Поголовье крупного рогатого скота, тыс. гол.					
Краснодарский край	552	558	560	101,45	100,36
Ставропольский край	265,2	263,6	264,6	99,77	100,38
Ростовская область	625,0	627,8	625,9	100,14	99,70
Молоко, тыс. тонн					
Краснодарский край	1530	1630	1704	111,37	104,54
Ставропольский край	502,2	512,6	538,5	107,23	105,05
Ростовская область	1097,8	1102,0	1104,7	100,63	100,25
Яиц, млн. шт.					
Краснодарский край	1475	1616	1555	105,42	96,23
Ставропольский край	775,7	820,9	811,7	104,64	98,88
Ростовская область	2076,5	1661,2	1624,7	78,24	97,80
Шерсть, тыс. т.					
Краснодарский край	0,37	0,37	0,38	102,70	102,70
Ставропольский край	5.4	4.3	3.9	72.22	90.70

Важно отметить, что Краснодарский край и Ростовская область имеют значительно большее поголовье крупного рогатого скота по сравнению со Ставропольским краем.

Краснодарский край значительно опере-

жает Ставропольский край и Ростовскую область по объемам производства молока, что подчеркивает его лидирующие позиции в этом сегменте [6].

Производство шерсти в Краснодарском

крае увеличилось на 2,70% по сравнению с предыдущими годами, тогда как в Ставропольском крае наблюдается значительное снижение на 27,78% по сравнению с 2021 годом и на 9,30% по сравнению с 2022 годом. Ставропольский край значительно опережает Краснодарский край по объемам производства шерсти, несмотря на снижение показателей.

Краснодарский край демонстрирует наибольшую успешность в животноводстве среди рассматриваемых регионов, особенно в

производстве молока и яиц. Ставропольский край также продемонстрировал устойчивый рост в производстве молока, но значительно уступает Краснодарскому краю по объемам. Ростовская область, несмотря на стабильное поголовье крупного рогатого скота, показала снижение производства яиц, что свидетельствует о необходимости улучшения в этом направлении. В целом, Краснодарский край выделяется как наиболее успешный регион в животноводстве, особенно в производстве молока и яиц [7].

Таблица 4 – Сравнительная оценка результатов растениеводства в исследуемых регионах (по основным видам продукции отрасли)

Регион	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г. в % к	
				2021 г.	2022 г.
Валовой сбор зерна, тыс. т					
Краснодарский край	14799	15461	13987	94,51	90,47
Ставропольский край	9242,7	9319,4	9137,8	98,87	98,05
Ростовская область	13597,4	15252,0	15670,0	115,24	102,74
Валовый сбор сахарной свеклы, тыс. т					
Краснодарский край	9905	10770	9592	96,84	89,06
Ставропольский край	1727,7	1972,0	1845,2	106,80	93,57
Ростовская область	532,8	545,2	553,6	103,90	101,54
Валовый сбор картофеля, тыс. т					
Краснодарский край	383	457	440	114,88	96,28
Ставропольский край	222,3	248,1	270,3	121,59	108,95
Ростовская область	335,3	388,9	391,8	116,85	100,75
Валовый сбор подсолнечника, тыс. т					
Краснодарский край	1509	2040	1950	129,22	95,59
Ставропольский край	540,9	540,1	567,4	104,90	105,05
Ростовская область	1920,1	1844,5	1917,5	99,86	103,96

В 2023 году наблюдалась разнонаправленная динамика в сборе зерна в исследуемых регионах. Краснодарский край и Ставропольский край демонстрировали снижение валового сбора зерна по сравнению с предыдущими годами, что может свидетельствовать о неблагоприятных погодных условиях или других факторах, влияющих на урожайность. В то же время Ростовская область показала положительную тенденцию, увеличив сбор зерна, что может быть связано с улучшением агротехнологий или благоприятными климатическими условиями.

В производстве сахарной свеклы и картофеля также наблюдались изменения. Краснодарский край и Ставропольский край столкнулись с сокращением валового сбора сахарной свеклы, тогда как Ростовская область продемонстрировала рост. В отношении картофеля все три региона показали

положительную динамику, особенно выделяется Ставропольский край с значительным увеличением сбора. В производстве подсолнечника Краснодарский край и Ростовская область сохранили стабильные показатели, в то время как Ставропольский край показал рост, что может указывать на успешное внедрение новых агротехнологий или увеличение посевных площадей [8].

Наиболее успешным регионом в растениеводстве в 2023 году можно считать Ростовскую область, которая продемонстрировала положительную динамику во всех основных видах продукции. В частности, область увеличила валовой сбор зерна, сахарной свеклы, картофеля и подсолнечника, что может свидетельствовать о благоприятных климатических условиях, эффективном использовании агротехнологий и увеличении посевных площадей.

Индекс производства продукции сельского хозяйства – относительный показатель, характеризующий изменение объема производства сельскохозяйственной продукции в

сравняемых периодах. Именно данный показатель определяет интенсивность изменения результативности работы АПК в регионе (рис. 1).

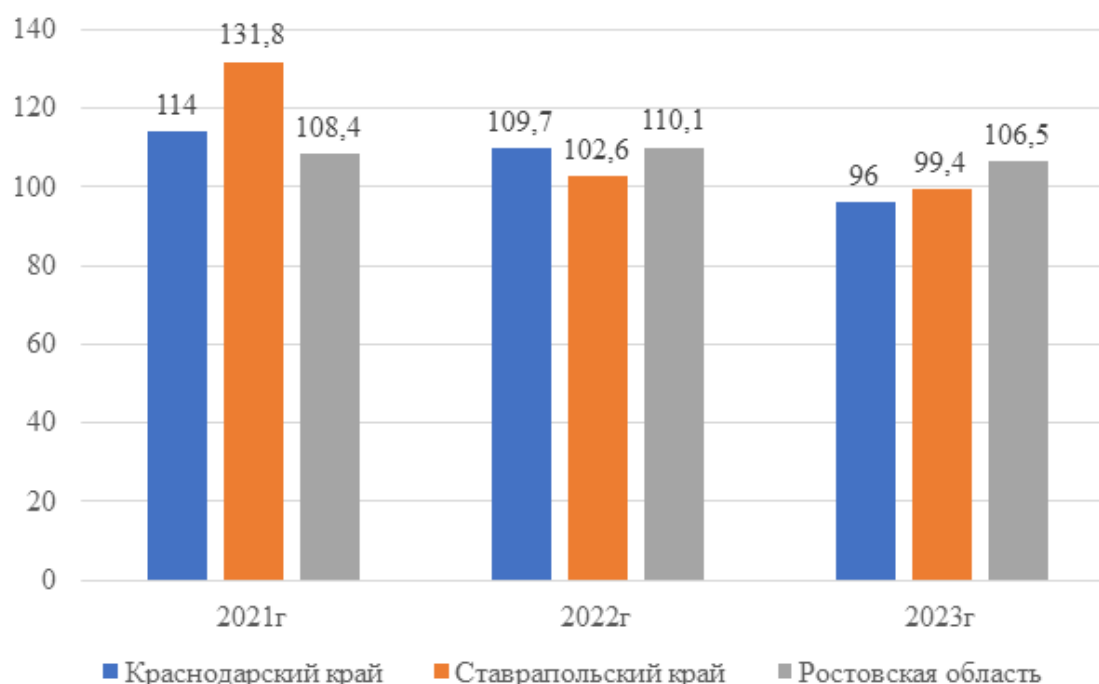


Рисунок 1 – Оценка разницы темпов индексации продукции с/х в исследуемых регионах

На графике показаны темпы роста сельскохозяйственного производства в трех регионах России (Краснодарский край, Ставропольский край и Ростовская область) в период с 2021 по 2023 год. В 2021 году в Ставропольском крае был зафиксирован самый высокий темп роста производства, который превысил 130%. В Краснодарском крае показатель был немного выше 110%, а в Ростовской области – чуть ниже 110%.

В 2022 и 2023 годах разница в темпах роста между регионами снизилась. Во всех трех регионах наблюдалось снижение темпов роста в 2023 году по сравнению с 2021 годом. Краснодарский край в 2023 году показал тем-

пы роста ниже, чем в двух других регионах, в то время как Ростовская область сохранила относительно стабильный уровень роста в течение всего периода.

Такие условия соблюдаются при наличии определенной необходимой финансовой или нематериальной поддержки предприятий отрасли АПК. В рамках государственного управления в каждом регионе предусмотрены муниципальные программы развития АПК и предпринимательства – в рамках данного метода реализуется финансирование компаний на гранты, субсидии и т.п. Рассмотрим итоги такого финансирования в регионах за исследуемый период с 2021 по 2023 годы [9].

Таблица 5 – Показатели финансирования АПК в исследуемых регионах

Регион	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г. в % к	
				2021 г.	2022 г.
Объем финансирования поддержки АПК, млрд. руб.					
Краснодарский край	8	9,6	13	162,50	135,42
Ставропольский край	4,4	5,17	5,4	122,73	104,45
Ростовская область	7	8,8	8,6	122,86	97,73
Объем финансирования модернизации предприятий АПК, млн руб.					
Краснодарский край	535,2	517,5	509,2	95,14	98,40
Ставропольский край	225	462,2	436,3	193,91	94,40
Ростовская область	431,2	417,7	378,2	87,71	90,54

В 2023 году Краснодарский край значительно увеличил объем финансирования поддержки агропромышленного комплекса (АПК) до 13 млрд рублей, что на 162,50% больше по сравнению с 2021 годом и на 135,42% больше по сравнению с 2022 годом. Ставропольский край также показал рост финансирования, достигнув 5,4 млрд рублей в 2023 году, что на 122,73% больше по сравнению с 2021 годом и на 104,45% больше по сравнению с 2022 годом. В то же время Ростовская область продемонстрировала более скромный рост, увеличив финансирование до 8,6 млрд рублей в 2023 году, что составляет 122,86% от уровня 2021 года, но снижение на 97,73% по сравнению с 2022 годом.

В области финансирования модернизации предприятий АПК наблюдается снижение в Краснодарском крае: с 535,2 млн рублей в 2021 году до 509,2 млн рублей в 2023 году, что составляет 95,14% от уровня 2021 года и 98,40% от уровня 2022 года. В то же время Ставропольский край показал значительный рост, увеличив финансирование с 225 млн рублей в 2021 году до 436,3 млн рублей в 2023 году, что составляет 193,91% от уровня 2021 года, но снижение на 94,40% по сравнению с 2022 годом. Ростовская область также сократила финансирование модернизации с 431,2 млн рублей в 2021 году до 378,2 млн рублей в 2023 году, что составляет 87,71% от уровня 2021 года и 90,54% от уровня 2022 года.

Краснодарский край демонстрирует наибольший успех в финансировании поддержки АПК, значительно увеличив объем финансирования до 13 млрд рублей в 2023 году, что на 162,50% больше по сравнению с 2021 годом. Ставропольский край также показал значительный рост финансирования поддержки, но в области модернизации предприятий АПК лидирует Ставропольский край, увеличив финансирование на 193,91% по сравнению с 2021 годом. Ростовская область, несмотря на рост финансирования поддержки, показала снижение в области модернизации, что делает ее менее успешной по сравнению с другими регионами [10].

Подводя итог исследования, первостепенно мы можем выделить определенные успехи в развитии АПК каждого из изученных регионов:

1 Краснодарский край:

- безусловное лидерство по объему производства продукции АПК в фактических ценах;

- лидерство в производстве растениеводческой продукции;

- успехи в животноводстве;

- значительное увеличение финансирования поддержки АПК.

2. Ставропольский край:

- Стабильность в сельском хозяйстве;

- Рост в производстве картофеля;

- Значительный рост финансирования модернизации предприятий АПК.

3. Ростовская область:

- наибольший рост объема производства продукции АПК в фактических ценах;

- положительная динамика в производстве растениеводческой продукции;

- лидерство в производстве животноводческой продукции [11].

У Краснодарского края, хоть он и лидирует, есть сложности: в 2023 году снизилось производство зерна и сахарной свеклы. Причины могут быть в погоде или других проблемах с урожаем. Опыт Кубани в сельском хозяйстве огромен, поэтому она может делиться новыми технологиями выращивания, помогать с продажей урожая за границу и советами по привлечению инвестиций.

В Ставропольском крае в сельское хозяйство вкладывают меньше денег, чем в других регионах. Производство шерсти тоже падает. Зато край хорошо выращивает зерно и подсолнечник. Ставропольские аграрии могут делиться опытом ухода за землей для хорошего урожая и помогать с техникой для обработки полей [12].

В Ростовской области растет производство, но инвестиции в новые технологии сократились. Зато область успешно развивает небольшие хозяйства, где люди работают сами на себя. Они могут учить, как организовывать свое дело на земле и находить рынки сбыта для продукции.

Чтобы южное сельское хозяйство процветало, регионам важно тесно сотрудничать. Обмен опытом – это не просто рассказы об успехах, но и честный анализ неудач, чтобы избежать повторения ошибок. Техника, особенно дорогая и современная, может стать доступнее, если регионы создадут систему аренды, позволяя использовать ресурсы наиболее эффективно.

Совместные продажи – это выход на крупные рынки, где можно получить более высокую цену за продукцию, будь то зерно, мясо или овощи. Кроме того, единый голос регионов при обращении к федеральному центру за поддержкой имеет гораздо больший вес, открывая возможности для получения финансирования, льгот и разработки целевых программ развития агропромышленного комплекса юга России. Все эти меры, объединенные общими усилиями, способны поднять аграрный сектор на качественно новый уровень.

Список источников

1. Официальный интернет-портал Федеральной службы государственной статистики РФ. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (направления по регионам) (дата обращения: 01.03.2025).
2. Официальный портал Правительства Ростовской области. URL: <https://www.donland.ru/result-report/1718/> (дата обращения: 01.03.2025).
3. Официальный портал Министерство сельского хозяйства и продовольствия Ростовской области. URL: <https://mcx.donland.ru/activity/35478/> (дата обращения: 01.03.2025).
4. Ставропольский край в цифрах. 2024: Крат. стат. сб. / Северо-Кавказстат. Ставрополь, 2024. 90 с.
5. Краснодарский край в цифрах. 2023: стат. сб. / Краснодарстат. Краснодар, 2024. 169 с.
6. Чернявская С. А., Дашковская А. А. Анализ специфических особенностей бухгалтерского учета в сельскохозяйственных предприятиях // Восточно-Европейский научный журнал. 2018. № 3-4(31). С. 63–67.
7. Чернявская С. А., Коровина М. А. Специализированная отчетность организаций АПК : учеб. пособие. Краснодар : КубГАУ, 2019. 110 с.
8. Хорольская Т. Е., Барсукова Л. А. Особенности ведения бухгалтерского учета в организациях АПК // Развитие экономики в условиях цифровизации и ее информационное обеспечение : материалы междунар. науч. конф. молодых ученых и преподавателей вузов, Краснодар, 22–24 апреля 2021 г. / сост. Ю. И. Сигидов, Н. С. Власова. Краснодар : Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, 2021. С. 124–129.
9. Адаменко А. А., Хорольская Т. Е. Формирование и анализ внутрихозяйственной отчетности для принятия управленческих решений: монография. Краснодар: КубГАУ, 2018. 183 с.
10. Чернявская С. А., Яквашева Д. Ю. Особенности учета финансовых результатов по МСФО и РСБУ // Современная экономика: векторы развития и ее инфор-

мационное обеспечение : материалы международной научной конференции молодых ученых и преподавателей вузов. Краснодар, 2021. С. 121-125.

11. Прохорова В. В., Чернявская С. А. Субрегиональные аспекты структуризации хозяйственного пространства современной России // Бизнес в законе. 2010. № 1. С. 235-237.

12. Торчинова О. В., Чернявская С. А. Субрегиональная система как интегрированный субъект экономических отношений // TerraEconomicus. 2009. Т. 7. № 2-2. С. 200-204.

References

1. *Official internet portal of the Federal State Statistics Service of the Russian Federation*. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (directions by region) (date of access: 01.03.2025).
2. *Official portal of the Government of Rostov Oblast*. URL: <https://www.donland.ru/result-report/1718/> (date of access: 01.03.2025).
3. *Official portal of the Ministry of Agriculture and Food of Rostov Oblast*. URL: <https://mcx.donland.ru/activity/35478/> (date of access: 01.03.2025).
4. *Stavropol Krai in Figures. 2024: Brief Statistical Collection / North Caucasus Statistics*. Stavropol, 2024. 90 p.
5. *Krasnodar Krai in Figures. 2023: Statistical Collection. / Krasnodarstat*. Krasnodar, 2024. 169 p.
6. Chernyavskaya S. A., Dashkovskaya A. A. Analysis of specific features of accounting in agricultural enterprises. *East European Scientific Journal*. 2018. No. 3-4 (31). Pp. 63–67.
7. Chernyavskaya S. A., Korovina M. A. *Specialized reporting of agro-industrial complex organizations: a textbook. manual*. Krasnodar: KubSAU, 2019. 110 p.
8. Khorolskaya T. E., Barsukova L. A. Features of accounting in agro-industrial complex organizations. *Development of the economy in the context of digitalization and its information support: materials of the international scientific conf. of young scientists and university teachers, Krasnodar, April 22–24, 2021 / compiled by Yu. I. Sigidov, N. S. Vlasova*. Krasnodar: Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin, 2021. Pp. 124–129.
9. Adamenko A. A., Khorolskaya T. E. *Formation and analysis of internal reporting for making management decisions: monograph*. Krasnodar: KubSAU, 2018. 183 p.
10. Chernyavskaya S. A., Yakvasheva D. Yu. Features of accounting for financial results under IFRS and RAS. *Modern economy: development vectors and its information support: proceedings of the international scientific conference of young scientists and university professors*. Krasnodar, 2021. Pp. 121–125.
11. Prokhorova V. V., Chernyavskaya S. A. Subregional aspects of structuring the economic space of modern Russia. *Business in Law*. 2010. No. 1. Pp. 235-237.
12. Torchinova O. V., Chernyavskaya S. A. Subregional system as an integrated subject of economic relations. *TerraEconomicus*. 2009. Vol. 7. No. 2-2. Pp. 200-204.

Дата поступления статьи 03.09.2025

Дата принятия статьи 24.09.2025

Гусев Алексей Сергеевич,

кандидат биологических наук, доцент кафедры землеустройства, Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург, Россия, a_anser@mail.ru

Татарчук Анна Петровна,

преподаватель кафедры овощеводства и плодоводства имени Н. Ф. Коняева, Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург, Россия, brassica@inbox.ru

Овсянникова Валерия Андреевна,

преподаватель кафедры землеустройства, Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург, Россия, inyshevav@mail.ru

Броницкая Софья Александровна,

научный сотрудник, Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург, Россия, ledysona@mail.ru

Беличев Алексей Анатольевич,

кандидат сельскохозяйственных наук, доцент кафедры землеустройства, Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург, Россия, aabel@list.ru

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ МЕРЫ УКРЕПЛЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ В САНКЦИОННЫЙ ПЕРИОД

В статье исследуются институциональные меры, направленные на укрепление устойчивости агропромышленного комплекса (АПК) России в условиях экономической нестабильности. Приводится анализ текущей ситуации в данной сфере, выявляются основные вызовы и угрозы, с которыми сталкиваются российские фермеры и предприятия. Особое внимание уделяется вопросам государственного регулирования, финансовой поддержки и создания условий для устойчивого развития. Предлагается комплекс мер, направленных на повышение устойчивости и эффективности работы агропромышленного комплекса, включая совершенствование правовых рамок, улучшение доступа к финансовым ресурсам и внедрение инновационных технологий. Рассмотрены практические шаги по улучшению институциональной среды, такие как упрощение процедур регулирования, развитие инфраструктуры и повышение квалификации кадров.

Ключевые слова: институциональные меры; агропромышленный комплекс; санкции; государственная поддержка; инновации; экономическая безопасность.

Gusev Aleksey S.,

Candidate of Biological Sciences, Associate Professor, Department of Land Management, Ural State Agrarian University, Yekaterinburg, Russia, a_anser@mail.ru

Tatarczuk Anna P.,

Lecturer, Department of Vegetable and Fruit Growing named after N. F. Konyaev, Ural State Agrarian University, Yekaterinburg, Russia, brassica@inbox.ru

Ovsyannikova Valeria A.,

Lecturer, Department of Land Management, Ural State Agrarian University, Yekaterinburg, Russia, inyshevav@mail.ru

INSTITUTIONAL MEASURES TO STRENGTHEN THE STABILITY OF THE RUSSIAN AGRO- INDUSTRIAL COMPLEX DURING THE SANCTIONS PERIOD

Bronitskaya Sofya A.,

*Researcher, Ural State Agrarian University, Yekaterinburg,
Russia, ledysona@mail.ru*

Belichev Aleksey A.,

*Candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor,
Department of Land Management, Ural State Agrarian
University, Yekaterinburg, Russia, aabel@list.ru*

The paper examines institutional measures aimed at strengthening the sustainability of the agro-industrial complex (AIC) of Russia in the context of economic instability. An analysis of the current situation in the AIC is provided, identifying the main challenges and threats faced by Russian farmers and enterprises. Particular attention is paid to issues of state regulation, financial support and the creation of conditions for sustainable development. A set of measures is proposed to increase the sustainability and efficiency of the AIC, including improving the legal framework, improving access to financial resources and introducing innovative technologies. Practical steps to improve the institutional environment are considered, such as simplifying regulatory procedures, developing infrastructure and improving the skills of personnel.

Key words: Institutional measures; agro-industrial complex; sanctions; state support; innovation; economic security.

Агропромышленный комплекс (АПК) является важнейшей частью экономики любого государства, обеспечивая продовольственную безопасность населения и стабильность социально-экономического развития регионов. Управление устойчивостью АПК включает создание эффективных институтов, обеспечивающих сбалансированное развитие всех звеньев аграрного сектора и повышение конкурентоспособности продукции отечественного производства.

Институт представляет собой совокупность формальных и неформальных норм, правил поведения, традиций, механизмов контроля и санкций, определяющих взаимодействие экономических субъектов внутри системы. Формальные институты включают законодательные нормы, правовые акты,

государственные программы поддержки сельского хозяйства, налоговые льготы и субсидии. Неформальные институты формируются традициями, обычаями, культурой взаимоотношений участников рынка.

Для устойчивого функционирования и эффективного управления АПК важны оба типа институтов, поскольку формальные правила обеспечивают правовой порядок и защиту прав собственности, а неформальные поддерживают доверие, взаимопонимание и долгосрочные отношения между участниками процесса сельскохозяйственного производства и переработки сырья [7].

Основные функции институтов управления в агропромышленном комплексе (АПК) заключаются в следующем (рис. 1).

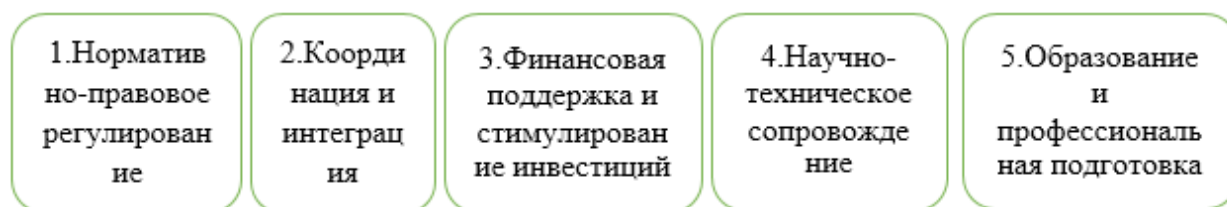


Рисунок 1 – Функции институтов управления в агропромышленном комплексе

1. Институты создают систему законов и нормативных документов, регламентирующих деятельность субъектов АПК. Это касается вопросов землепользования, на-

логообложения, ветеринарии, фитосанитарии, сертификации продукции и соблюдения стандартов качества. Институциональные решения помогают формировать четкую правовую основу для ведения хозяйственной деятельности, минимизации конфликтов и прозрачности правил игры.

2. Институты осуществляют координацию действий различных субъектов отрасли: фермера, переработчика, ритейлера, поставщика оборудования и материалов. Они способствуют созданию интеграционных схем, объединяющих малые и крупные предприятия, позволяют выстраивать эффективные цепочки поставок и повышать конкурентоспособность отечественной продукции на мировом рынке.

3. Институты участвуют в разработке программ господдержки сельского хозяйства, направляют средства на модернизацию инфраструктуры, предоставление льготных кредитов, субсидирование процентных ставок по займам, компенсацию части затрат на приобретение техники и семян. Эти меры повышают доступность капитала для мелких и средних хозяйствующих субъектов, способствуя развитию предпринимательства в сфере АПК.

4. Институты отвечают за организацию научных исследований, разработку и распространение передовых технологий, консультирование фермеров по вопросам рационального использования земли, защиты растений, улучшения пород скота и птицы. Таким образом, обеспечивается постоянное совершенствование производственных процессов, снижение себестоимости продукции и повышение ее качества.

5. Формирование квалифицированных кадров является одной из важнейших функций институтов управления АПК. Осуществляется обучение молодых специалистов, переподготовка опытных сотрудников, обмен опытом между регионами и странами. Повышение квалификации позволяет эффективно применять современные знания и методы управления предприятием, увеличивать производительность труда и минимизировать риски.

Классификация институтов управления направлена на выделение наиболее значимых элементов, влияющих на устойчивость всей системы АПК. Выделяют следующие группы институтов:

– Политико-правовые институты: законы, регулирующие сельское хозяйство, экологическое законодательство, система налогов и субсидий.

– Экономические институты: рыночные структуры, финансовые инструменты поддержки производителей, кредитные организации и страхование рисков.

– Социальные институты: культура труда, социальные гарантии работникам сельхозпредприятий, образование и профессиональная подготовка кадров.

– Научно-технические институты: научные исследования, инновационные технологии обработки почвы, генетически улучшенные сорта растений и животных, внедрение современных методов хранения и транспортировки продуктов питания.

Эти институты взаимосвязаны и взаимозависимы. Например, научно-техническое развитие позволяет внедрять новые технологии, повышающие эффективность производства и снижающие издержки. Политико-правовая среда создает условия для инвестирования и привлечения финансовых ресурсов. Экономические институты формируют стимулы и мотивации участников рынка [1].

Реализация институциональных мер предполагает последовательное проведение реформ, направленных на улучшение качества управления АПК. Основными направлениями являются:

– Создание условий для повышения эффективности сельскохозяйственного производства путем внедрения инновационных технологий и новых сортов культур.

– Развитие инфраструктуры сельского хозяйства, включая строительство дорог, складских помещений, логистических центров.

– Совершенствование финансовой системы, облегчение доступа фермеров и сельскохозяйственных предприятий к кредитам и инвестиционным ресурсам.

– Обеспечение социальной защиты работников села, поддержка образовательных учреждений и медицинских служб.

– Стимулирование интеграции крупных агрохолдингов и малых семейных хозяйств, обеспечение взаимодействия на принципах кооперации и партнерства.

Все перечисленные меры направлены на формирование благоприятной среды для

устойчивого роста и повышения конкурентоспособности отечественных товаров на внутреннем и международном рынках [6].

Практический опыт показывает, что успешное управление устойчивостью АПК требует комплексного подхода и участия всех заинтересованных сторон: государственных органов власти, бизнеса, науки и гражданского общества. Среди ключевых подходов выделяют:

- Государственно-частное партнерство (ГЧП), позволяющее привлекать частные инвестиции в инфраструктуру сельского хозяйства и создавать привлекательные условия для инвесторов.

- Регулярное обновление нормативно-правовых актов, адаптирующихся к изменениям рыночной ситуации и новым технологиям.

- Проведение регулярных консультаций и переговоров между представителями разных секторов АПК для согласования общих целей и приоритетов.

- Поддержка местных инициатив и региональных проектов, стимулирующих экономическое развитие сельских территорий.

Далее рассмотрим международные преобразования в аграрной сфере, а именно зарубежные модели поддержки сельского хозяйства.

Европейские страны традиционно уделяют большое внимание поддержке своего сельского хозяйства. Основным инструментом является Общая сельскохозяйственная политика ЕС (САР). Она предусматривает значительные бюджетные ассигнования на поддержку доходов фермеров, защиту окружающей среды, поддержание конкурентоспособности европейских продуктов на мировых рынках. САР реализуется через прямые выплаты производителям, субсидии на техническое перевооружение, меры по защите биоразнообразия и сохранению природных ландшафтов.

Особенности европейской модели:

- Значительные расходы бюджета на прямое финансирование фермеров.

- Ориентация на экологичность и устойчивое развитие.

- Высокий уровень технологического оснащения сельского хозяйства.

США обладают одним из крупнейших аграрных секторов мира. Подход основан

на сочетании частных инвестиций и госрегулирования. Федеральное правительство поддерживает фермеров посредством налоговой политики, страхования урожая, кредитных гарантий и прямого финансирования инфраструктурных проектов. Большое значение уделяется развитию биотехнологий, селекции и применению новейших достижений науки в сельском хозяйстве.

Особенности американской модели:

- Частно-государственное партнерство.

- Широкая свобода конкуренции на внутренних и глобальных рынках.

- Использование высоких технологий и наукоемких производств.

Китай же проводит масштабные реформы в сельском хозяйстве, направленные на увеличение производительности и повышение доходов крестьянского населения. Важнейшими элементами китайской модели являются земельная реформа, ориентированная на усиление частной инициативы, поощрение коллективных форм хозяйствования и расширение инфраструктуры аграрного сектора.

Особенности азиатской модели:

- Акцент на массовое производство базовых продуктов питания.

- Программы модернизации и технического переоснащения сельского хозяйства.

- Государственный контроль над ценами и объемами экспорта сельскохозяйственной продукции.

В качестве примеров приведем опыт развитых стран в укреплении устойчивости АПК.

Япония отличается высоким уровнем организованности и технологичности сельского хозяйства. Страна успешно решает проблему продовольственной самообеспеченности благодаря введению строгих мер по поддержанию национальных производителей, ограничивая импорт иностранной продукции высокими таможенными пошлинами. Большую роль играет государственная помощь мелким фермерам, предоставляемая в форме дотаций и налоговых льгот.

Опыт Японии:

- Высокая степень автоматизации производственного процесса.

- Укрепление позиций малого семейного фермерства.

- Жесткий протекционизм и ограничение импорта дешевых зарубежных продуктов.

Германия же характеризуется эффективной системой координации и планирования аграрного сектора. Правительство активно финансирует проекты по модернизации сельского хозяйства, внедряет инновационные разработки и экологически чистые технологии. Особое внимание уделяется сельскому туризму и диверсификации видов деятельности фермеров, что повышает рентабельность небольших хозяйств.

Опыт Германии:

- Организация кооперативов и объединение усилий фермеров.
- Применение экологически чистых методов земледелия и животноводства.
- Диверсификация направлений деятельности фермерских хозяйств.

Франция обладает богатой историей и значительным потенциалом в области сельского хозяйства. Ключевыми факторами успеха французской модели являются ориентация на высокие стандарты качества продукции, активная государственная поддержка инновационного развития и тесное сотрудничество между производителями и перерабатывающей промышленностью. Во Франции действуют многочисленные ассоциации фермеров, лоббирующие интересы аграриев на государственном уровне.

Французский опыт:

- Постоянное повышение качественных характеристик продуктов питания.
- Активное использование межрегиональных ассоциаций и союзов.

– Инвестиции в развитие экологоустойчивого земледелия и органических удобрений.

Международный опыт показывает, что успешные институциональные преобразования в аграрной сфере зависят от сочетания грамотной государственной политики, частного предпринимательства и высокого уровня технологических разработок. Каждая страна выбирает свою уникальную стратегию, учитывающую особенности природно-климатических условий, культуры и исторического опыта. Однако общие принципы остаются неизменными: поддержка мелких и средних производителей [8; 9].

Далее проведем оценку ресурсного потенциала отрасли. Земельные ресурсы представляют собой ключевой элемент жизнеспособности АПК. Количество пригодных для сельского хозяйства земель постепенно уменьшается, в основном из-за ухудшения состояния почвенного покрова и перехода участков в категорию непригодных для эксплуатации. Важно отметить, что площадь пашни снижается быстрее, чем общая территория сельскохозяйственных угодий.

Проблемы:

- Низкая интенсивность использования земельных ресурсов.
- Недостаточность работ по восстановлению плодородия почвы.

По данным Министерства сельского хозяйства РФ, в 2025 году около 40 % земель нуждаются в восстановлении плодородия (табл. 1).

Таблица 1 – Изменение площадей сельхозугодий в России

Год	Пашня (млн га)	Сенокосы и пастбища (млн га)	Всего сельхозугодий (млн га)
2010	115	55	170
2020	105	45	150
2025	100	40	140

Материальная инфраструктура российского АПК страдает от недостатка обновления и старения техники. Средний возраст тракторов и комбайнов достигает 15-20 лет, что препятствует эффективному ведению сельского хозяйства и снижению затрат. Необходимость своевременного обновления техники становится критическим условием для повышения производительности и качества продукции.

Некоторые хозяйства переходят на совре-

менные роботизированные комплексы, которые повышают эффективность использования трудовых ресурсов и снижают затраты на топливо и обслуживание техники.

Нехватка квалифицированной рабочей силы и старение персонала становятся серьезными препятствиями для прогресса. Молодежь редко стремится работать в сельском хозяйстве, предпочитая города и профессии, связанные с цифровыми технологиями. Для этого имеет актуальность привлекать сту-

дентов профильных вузов и колледжей к работе в АПК, проводить организацию стажировок и программ наставничества. Эта мера позволит обновить кадровый состав и сохранить преемственность профессиональных навыков.

Растениеводство – ведущий сегмент российского АПК, включающий выращивание зерновых, масличных, технических и овощных культур. В последние годы наблюдаются положительные сдвиги в повышении урожайности, чему способствуют внедрение прогрессивных технологий и повышение эффективности управления агрономическими процессами. По данным Министерства сельского хозяйства РФ в 2025 году производство гречневой крупы выросло на 4,5 % по срав-

нению с предыдущими годами. Средняя урожайность составила 17,2 ц/га, что позволило снизить цену на гречку до 45-50 руб./кг.

Животноводство представлено разведением крупного рогатого скота, свиней, овец и домашней птицы. Этот сектор испытывает трудности, связанные с необходимостью дорогостоящего ухода и большими инвестициями в оборудование и корма. Но вместе с тем, наблюдается постепенный переход к современным технологиям содержания животных, что увеличивает выход продукции (табл. 2). Прогрессивные фермы начинают переходить на автоматизированные системы кормления и микроклимата, позволяющие увеличить производительность животных и сократить затраты на содержание.

Таблица 2 – Продукция животного происхождения в России (2025 год)

Категория продукции	Произведено (тонн)	Рост за предыдущий год (%)
Молоко	30 млн	+1,2
Мясо	15 млн	+1,8
Яйцо	45 млрд штук	+0,5

Поэтому российская экономика сильно зависит от стабильности и эффективности агропромышленного комплекса. Анализируя современный этап развития АПК, можно выделить ключевые факторы, влияющие на его будущее:

- Качественное изменение земельного фонда, требующее активной реставрации и бережливого использования.

- Проблемы материально-технического характера, нуждающиеся в срочном обновлении парка техники и технологий.

- Демографические и квалификационные дефициты, которые предстоит преодолеть путем улучшения образовательной и профессиональной подготовки кадров [2; 12].

Российским агропромышленным комплексом (АПК) сегодня движут два противоречивых процесса: быстрый рост производительности и одновременно накопившиеся глубокие проблемы, создающие серьезные риски устойчивого развития. Текущие вызовы связаны с неблагоприятными внешними условиями, нехваткой инвестиций, недостаточностью инноваций и неэффективностью управления. Исследователи отмечают значительное ухудшение экономического положения многих аграрных предприятий,

вызванное низким уровнем технической оснащенности, уменьшением обрабатываемых площадей и плохой организацией труда.

Климатические изменения оказывают серьезное влияние на устойчивость АПК. Засуха, наводнения, заморозки и другие экстремальные явления увеличивают риск потерь урожая и затрудняют ведение сельского хозяйства. Повышенная частота неблагоприятных погодных явлений привела к серьезным потерям в регионах Центрального Черноземья и Поволжья, став дополнительным стрессовым фактором для фермеров.

Кроме того, длительные периоды засух наносят ущерб урожаю и ведут к финансовым убыткам хозяйств. Как следствие, возникают проблемы с доступностью воды для орошения, что усиливает нагрузку на водоразборные сооружения и ирригационные системы. Проблема усугубляется износом гидротехнических сооружений и отсутствием необходимых ремонтных работ.

Одним из серьезных препятствий на пути устойчивого развития АПК является дефицит высококачественных сельскохозяйственных земель. Из-за истощения плодородных почв, урбанизации и расширения промышленных зон доступные сельскохозяйственные уго-

дья стремительно сокращаются. Усугубляет ситуацию низкий уровень механизации обработки земель и высокая стоимость специализированных тракторов и комбайнов, приводящие к увеличению эксплуатационных затрат и падению рентабельности [6].

Например, средний возраст техники в большинстве хозяйств составляет более 15 лет, что отрицательно сказывается на производительности и ведет к повышенному расходу топлива и запасных частей. Замена устаревших машин новыми моделями осложняется ограниченными финансовыми ре-

сурсами фермеров и высокими тарифами на лизинг и кредиты [13].

Недостаток необходимой инфраструктуры также оказывает значительное влияние на развитие АПК. Транспортные коммуникации слабо развиты, дороги находятся в плохом состоянии, а хранение и обработка продукции осуществляются зачастую примитивными способами. Отсутствие глубокой переработки сырья уменьшает ценность готовой продукции и усложняет реализацию на внутреннем и внешнем рынках (табл. 3).

Таблица 3 – Причины нестабильного развития агропромышленного комплекса

Причина	Последствия
Недостаточно инвестиций	Невысокий уровень механизации
Старение и износ техники	Потеря урожайности
Негативные климатические события	Снижение общей урожайности
Сокращение сельскохозяйственных земель	Рост стоимости аренды
Инфраструктура	Сложности с транспортировкой и сбытом

Изменение демографии и миграция населения влияют на устойчивость АПК. Население сельских районов сокращается, молодежь уезжает в город, оставляя малочисленное поколение пожилых людей, неспособных вести полноценное фермерское хозяйство. Это вызывает недостаток рабочей силы и падение интереса к аграрному труду. Рост численности населения и увеличение спроса на воду усиливают конкуренцию за водные ресурсы, вызывая кризис водоснабжения. Это влияет на выбор культур и методы ведения сельского хозяйства, а также угрожает существованию некоторых видов сельскохозяйственной деятельности, зависящих от наличия воды.

Внеэкономические ограничения и международные санкции серьезно мешают экспорту российской сельскохозяйственной продукции. Ограничения доступа на рынки Евросоюза и Америки снижают возможности продажи продукции и заставляют искать альтернативные рынки сбыта, что связано с дополнительными транспортными расходами и потерей прибыли.

Среди внутренних ограничений выделяются низкое качество семенного материала, отсутствие специальных лабораторий для диагностики болезней растений и животных, плохое качество и надежность дорог, не-

равномерное распределение федеральных бюджетных средств и слабость механизма кредитной поддержки.

Помимо этого, серьезной угрозой является проблема подделки и фальсификата сельскохозяйственной продукции, ведущая к утрате доверия покупателей и ослаблению конкурентоспособности отечественных брендов [11].

Информационная безопасность приобретает особую значимость в эпоху цифровых технологий. Недостаточная защита персональных данных фермеров и владельцев предприятий от кибератак ставит под угрозу целостность бизнес-процессов и финансовую устойчивость предприятий.

Коррупция и непредсказуемость регуляторной среды вносят дополнительные риски в деятельность АПК. Случаи вымогательства и бюрократических преград ставят небольшие фермерские хозяйства в невыгодное положение, вынуждая их обращаться к теневым схемам.

Биологическая угроза же выражается в распространении инфекционных заболеваний животных и растений, нарушении экосистем и потере видового разнообразия. Подобные эпизоотии наносят серьезный экономический ущерб и нарушают баланс между человеком и природой (табл. 4) [3].

Таблица 4 – Наиболее острые внешние и внутренние угрозы для АПК

Угроза	Источник
Санитарные и карантинные меры	Требования зарубежных партнеров
Внешнеторговые ограничения	Импортозамещение и эмбарго
Несовершенство инфраструктуры	Плохие дороги и слабые коммуникационные линии
Агротехнические проблемы	Заболеваемость растений и скотины
Качество воды и почвы	Ухудшение экологии
Недостаток знаний и компетенций	Недостаточная образовательная база

Следовательно, устойчивое развитие агропромышленного комплекса России сопряжено с многочисленными внутренними и внешними угрозами. Эффективное противодействие этим проблемам требует комплексной политики, сочетающей инновационные технологии, экологичные методы ведения хозяйства и качественные образовательные программы, а решение этих задач станет залогом устойчивого развития АПК страны.

Эффективность институциональных механизмов играет решающую роль в функционировании и развитии экономики страны. Государственные программы поддержки сельского хозяйства призваны способствовать развитию агропромышленного комплекса, обеспечивать продовольственную безопасность и содействовать повышению конкурентоспособности продукции. Однако реальная эффективность этих программ часто подвергается критике из-за недостатков

в распределении средств и недостаточной адресности мер поддержки.

Наиболее распространенным механизмом поддержки являются субсидии и гранты. Однако, несмотря на большой объем выделяемых средств, многие фермеры жалуются на сложность процедуры подачи заявок и несоответствие суммы выплат реальной нужде. Часто средства распределяются неравномерно, отдавая предпочтение крупным хозяйствам и игнорируя нужды мелких фермеров.

Система же налоговых льгот должна служить стимулом для инвестиций и развития, но в действительности она недостаточно стимулирует малый и средний бизнес. Многие предприниматели сообщают о сложностях в получении налоговых вычетов и возвратов НДС, что тормозит развитие сельского хозяйства (табл. 5) [4].

Таблица 5 – Распределение средств по государственным программам поддержки сельского хозяйства в 2024 году

Программа	Средства (млрд руб.)	Кол-во бенефициаров
Субсидии на технику	30	5000
Гранты начинающим фермерам	10	2000
Льготные кредиты	20	3000
Компенсация транспортных расходов	5	1000

Основной проблемой является недостаточность информирования и прозрачности распределения средств. Фермеры часто не знают о возможностях получения поддержки, а процедура подачи заявок сложна и непрозрачна. Кроме того, отмечается неравенство в доступе к средствам между крупными и мелкими хозяйствами.

Финансовые инструменты и налоговые льготы имеют ключевое значение для обеспечения устойчивого развития сельского хозяйства. Они служат средством перераспределения ресурсов и создания стимулов для инвестиций.

Кредитование является ключевым финансовым инструментом поддержки фермеров. Однако ставки по кредитам остаются высокими, а сроки кредитования короткими, что создает дополнительные риски для заемщиков. Страхование сельскохозяйственных рисков также развивается медленно, и большинство фермеров предпочитают обходиться без страховых полисов из-за высокой стоимости и ненадежности страховщиков.

Освобождение от налога на имущество и налог на землю стимулирует развитие фермерских хозяйств, но многие мелкие хозяйства не получают реальных выгод от этой

меры. Налоговые вычеты могли бы играть более активную роль, но сложность администрирования и отсутствие должной осведом-

ленности среди налогоплательщиков делают этот механизм менее эффективным (табл. 6).

Таблица 6 – Эффект от введения налоговых льгот и кредитных программ

Мероприятие	Положительный эффект	Отрицательный эффект
Освобождение от налога на землю	Улучшение ликвидности	Неравномерное распределение выгоды
Льготные кредиты	Доступ к капиталу	Высокие проценты и короткие сроки кредита
Страхование рисков	Снижение рисков	Высокая стоимость страховки

На основании вышеуказанного выявлено, что действующие институциональные механизмы поддержки сельского хозяйства и роли финансовых инструментов и налоговых льгот требуют значительных улучшений. Для повышения эффективности необходимо усилить прозрачность распределения средств, упростить процедуру подачи заявок и создать более гибкие условия кредитования и страхования. Дополнительные меры должны включать повышение информированности фермеров о программах поддержки и упрощение административных процедур. Внедрение этих рекомендаций повысит эффективность институциональных механизмов и приведет к ускоренному развитию сельского хозяйства.

Далее приведем необходимость реформирования отраслевых институтов, которая обусловлена несколькими ключевыми факторами:

- Адекватность существующей системы регулирования. Современные институциональные механизмы не всегда соответствуют текущим условиям, что снижает их эффективность.

- Учет глобальных трендов. Тенденции цифровизации, автоматизации и изменения климата требуют адаптации отраслевых институтов.

- Решения по снижению уязвимости АПК. Необходимы меры, направленные на смягчение последствий неблагоприятных климатических условий и экономических потрясений.

Предлагаемые направления реформирования включают:

- Цифровизацию и автоматизацию – внедрение технологий точного земледелия, дистанционного мониторинга и анализа больших данных.

- Развитие инфраструктуры – улучшение транспортной доступности, создание логистических хабов и развитие сетей сбыта.

- Модернизацию регуляции и управления – повышение прозрачности и ответственности, упрощение административных процедур.

Целевыми ориентирами предлагаемой реформы выступают:

- Рост производительности – увеличение выхода продукции на единицу вложенных ресурсов.

- Энергетическая независимость – снижение зависимости от энергоносителей извне.

- Устойчивость к шокам – повышение способности выдерживать внешние и внутренние стрессы.

Индикаторы оценки результатов реформы включают (табл. 7):

- Уровень информатизации и цифровизации АПК.

- Производительность труда и капиталотдача.

- Индекс энергетической независимости.

- Уровень устойчивости к экономическим и климатическим шокам.

Таблица 7 – Индикаторы оценки устойчивости АПК

Индикатор	Метрика
Уровень цифровой трансформации	Процент хозяйств, использующих ИТ-технологии
Энергетическая независимость	Доля собственного энергоснабжения
Ресурсоемкость	Затраты ресурсов на единицу продукции
Уровень риска климатических катастроф	Частота и тяжесть стихийных бедствий
Степень интегрированности с рынком	Уровень проникновения в мировые цепи поставок

Современная система институтов в российском АПК формируется преимущественно федеральными органами власти и представлена различными министерствами, ведомствами и организациями. Наряду с ними действуют региональные органы власти, управляющие сельскохозяйственным производством на местах. Помимо этого, существуют негосударственные институты, представленные профессиональными объединениями, ассоциациями и союзами, формирующими единую институциональную структуру (табл. 8) [5].

Однако нынешняя система институтов сталкивается с рядом трудностей, которые сводятся к следующим причинам:

- Недостаточная согласованность и координация между отдельными институтами.

- Низкий уровень прозрачности и подконтрольности принятия решений.

- Нехватка стратегических документов, охватывающих всю сферу АПК.

Предлагаются следующие шаги для повышения эффективности институциональных мер:

- Введение единой платформы управления АПК, обеспечивающей открытость и прозрачность принимаемых решений.

- Регулярный мониторинг и контроль эффективности реализуемых мер поддержки.

- Установление единых критериев отбора проектов для предоставления государственной поддержки.

- Создание специального органа, ответственного за координацию действий различных ведомств в области АПК.

Таблица 8 – Действующая система институтов АПК

Тип института	Назначение
Госучреждения	Регулирование, надзор, поддержка
Профессиональные объединения	Представительство интересов фермеров и сельхозпроизводителей
Банковские структуры	Предоставление кредитов и иных финансовых инструментов
Ассоциации	Объединение производителей для совместного решения проблем

Действующий механизм государственной поддержки представлен целым спектром программ и мероприятий, таких как субсидии, гранты, компенсации процентов по кредитам и прочие формы поддержки. Однако эта система нуждается в существенных изменениях, чтобы соответствовать актуальным вызовам и требованиям времени (табл. 9).

Предлагается провести следующие мероприятия по оптимизации механизма государственной поддержки:

- Пересмотр условий выдачи субсидий и грантов с целью устранения дублирования и избыточности программ.

- Расширение перечня программ поддержки для стимулирования инновационных проектов и проектов по энергосбережению.

- Ужесточение критериев отбора проектов для включения в программу государственной поддержки.

Таблица 9 – Возможные направления государственной поддержки

Направление	Цель
Прямая финансовая поддержка	Поддержка стартапов и начинающих фермеров
Субсидирование процентных ставок по кредитам	Облегчение доступа к банковским услугам
Предоставление грантовой поддержки	Стимулирование инноваций и исследований

Инвестиции в АПК играют ключевую роль в обеспечении устойчивого развития и преодолении кризиса. Существует целый ряд факторов, влияющих на привлекательность отрасли для инвесторов, таких как:

- Воздействие санкций и торговых ограничений.

- Неопределенность в законодательстве и правоприменительной практике.

- Недостаточная прозрачность и предсказуемость налогового режима.

Чтобы повысить инвестиционную привлекательность АПК, предлагается реализовать следующие меры (табл. 10):

– Создание инвестиционного портала, обеспечивающего прозрачность и удобство доступа к информации о потенциальных проектах.

– Упрощение процедуры регистрации и лицензирования проектов.
– Введение налоговых каникул и преференций для вновь создаваемых предприятий [5].

Таблица 10 – Предлагаемые меры по повышению инвестиционной привлекательности

Меры	Результат
Упрощение процедур лицензирования	Снижение административных барьеров
Введение налоговых льгот	Снижение нагрузки на бизнес
Государственная гарантия	Гарантия возврата инвестиций

Также предлагается внедрение цифровой трансформации, развитие инфраструктуры и реформирование институциональных механизмов. Разработанные целевые ориентиры и индикаторы позволят отслеживать эффективность проводимых реформ и оперативно реагировать на возникающие проблемы.

Оценка же социальных и экономических эффектов внедрения предлагаемых мер осуществляется методом моделирования и прогнозирования. Использованы методы количественного анализа, основанные на исторических данных и существующих моделях прогнозирования, дополненные качественным анализом мнений экспертов и результатов проведенных исследований (табл. 11).

Предположения и допущения:

– Существующая экономическая ситуация останется относительно стабильной.

– Будет проводиться регулярная коррекция принятых мер.

– Будут устранены административные барьеры и введена система мониторинга.

Предлагаемые меры направлены на следующие ключевые эффекты:

– Рост производительности: Улучшение доступа к технологиям и образованию приведет к росту производительности труда и общему повышению эффективности.

– Расширение рынка: увеличится спрос на отечественную продукцию за счет улучшения качества и конкурентоспособности.

– Повышение инвестиционной привлекательности: благодаря развитию инфраструктуры и поддержке инвесторов увеличится приток инвестиций в отрасль.

Таблица 11 – Прогнозируемые социально-экономические эффекты

Мера	Ожидаемый эффект
Автоматизация процессов в сельском хозяйстве	Рост производительности (+15 %)
Стимулирование инвестиций в аграрный сектор	Увеличение инвестиций (+20 %)
Совершенствование системы сертификации продукции	Рост экспорта (+10 %)
Интеграция информационно-коммуникационных технологий	Повышение эффективности управления (+10 %)

Внедрение предложенных мер окажет положительное влияние на социально-экономическое развитие АПК, позволяя повысить устойчивость и стабильность отрасли.

Моделируемые изменения затрагивают три ключевые переменные:

– Производительность: определяется количеством продукции на единицу ресурса.

– Экологичность: Связана с соблюдением

экологических норм и использованием энергоэффективных технологий.

– Финансовая устойчивость: включает показатели прибыльности и долговой нагрузки.

Используется матричный подход для расчета влияния каждой из перемен на общую устойчивость АПК. Матрица построена на основе корреляционного анализа исторических данных и экспертных оценок (табл. 12) [10].

Таблица 12 – Влияние институциональных изменений на показатели устойчивости

Переменная	Институциональные изменения	Влияние (+/-)
Производительность	Автоматизация и инновации	+15 %
Экологичность	Стандартизация и сертификация	+10 %
Финансовая устойчивость	Оптимизация налогов и займов	+5 %

Полученные результаты свидетельствуют о значительном положительном влиянии предлагаемых институциональных изменений на устойчивость АПК. В частности, наибольшее влияние оказывает автоматизация и внедрение инноваций, тогда как стандартизация и сертификация оказывают умеренное, но стабильное влияние.

Также рассматривается три сценария развития:

– Оптимистичный сценарий: Быстрая и полная реализация всех предложенных мер.

– Базовый сценарий: Постепенная реализация с задержками и частичным выполнением.

– Пессимистичный сценарий: Минимальное внедрение и сохранение статус-кво.

При полном внедрении предложенных мер ожидается значительный рост производительности и устойчивости АПК, что позволит повысить долю отечественной продукции на внутреннем и внешнем рынках, привлечь дополнительное финансирование и развить человеческий капитал (табл. 13).

Таблица 13 – Прогнозируемые результаты внедрения институциональных мер

Сценарий	Рост производительности	Рост экспорта	Привлеченные инвестиции
Оптимистичный	+20 %	+15 %	+30 %
Базовый	+10 %	+5 %	+15 %
Пессимистичный	+5 %	+2 %	+5 %

Внедрение предложенных институциональных мер способно оказать значительное положительное влияние на развитие АПК, однако скорость и глубина реализации этих мер определяют реальный эффект. Рекомендуется принять меры для ускорения внедрения, устранить возможные препятствия и регулярно проводить мониторинг и оценку полученных результатов.

Разработанные предложения по укреплению устойчивости АПК основаны на анализе существующих проблем и перспектив развития. Внедрение предложенных мер позволит добиться значительного роста производительности, повысить конкурентоспособность отечественной продукции и укрепить устойчивость аграрного сектора в условиях сложной экономической обстановки.

Список источников

1. Анфиногентова А. А., Андрющенко С. А. и др. Устойчивое развитие агропродовольственного комплекса России: проблемы и перспективы // монография. Саратов, 2024. 384 с.
2. Дозорова Т. А., Тарасова Е. А., Севастьянова В. М. Оценка технико-технологической составляющей ресурсного потенциала сельскохозяйственной отрасли региона // Экономика и предпринимательство. 2024. № 12 (173). С. 1387-1391.
3. Завриев С. К. Проблемы биобезопасности и потенциальные угрозы в аграрно-промышленном секторе // Год планеты: экономика, политика, безопасность. Ежегодник. Выпуск 2020 года. Национальный исследовательский институт мировой экономики и международных отношений имени Е.М. Примакова Российской Академии наук (ИМЭМО РАН). Москва, 2021. С. 77-84.

4. Зельднер А. Г., Жевора С. В. Развитие сельскохозяйственной кооперации – условие роста производства продукции в малых формах хозяйствования // Финансовая экономика. 2019. № 3. С. 826-830.

5. Коваленко Ю. Н., Улезько А. В. Тенденции развития агропродовольственного комплекса и институциональной среды // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2025. Т. 18. № 1 (84). С. 112-123.

6. Кузьменко В. В. Кооперация мелких сельхозпроизводителей: мировая практика // Промышленность и сельское хозяйство. 2024. № 7 (72). С. 5-9.

7. Куроедов Н. И. Анализ ключевых факторов препятствующих эффективному развитию малых и средних индивидуальных предприятий в агропромышленном секторе и пути их преодоления // Академический исследовательский журнал. 2025. Т. 3. № 2. С. 92-105.

8. Мансуров А. П., Зубренкова О. А., Федотова О. И. Зарубежный опыт развития крестьянских (фермерских) хозяйств // Вестник НГИЭИ. 2017. № 9 (76). С. 135-146.

9. Оборин М. С. Особенности кластерно-сетевой интеграции предприятий агропромышленного комплекса // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2024. Т. 59. № 5. С. 114-131.

10. Светлов Н. М. и др. Применение математических методов в управлении АПК Беларуси и России : монография. Москва, 2020 с. 177.

11. Актуальные направления развития селекции и семеноводства картофеля в России // Картофель и овощи. 2020. № 12. С. 22-26.

12. Советникова О. П., Петрова А. В. Ресурсный потенциал сельскохозяйственных организаций: теоретические аспекты и анализ состояния // Вестник Витебского государственного технологического университета. 2023. № 2 (45). С. 128-139.

13. Соколова А. П., Морозов Д. С., Эсеккуева А. А. Риски устойчивого развития агропромышленного комплекса России // Естественно-гуманитарные исследования. 2021. № 37 (5). С. 255-261.

References

1. Anfinogentova A. A., Andryushchenko S. A. et al. *Sustainable Development of the Russian Agro-Food Complex: Problems and Prospects: Monograph*. Saratov, 2024. 384 p.
2. Dozorova T. A., Tarasova E. A., Sevastyanova V. M. Assessment of the Technical and Technological Component of the Resource Potential of the Regional Agricultural Sector. *Economy and Entrepreneurship*. 2024. No. 12 (173). Pp. 1387-1391.
3. Zavriev S. K. Biosafety Problems and Potential Threats in the Agro-Industrial Sector. *Year of the Planet: Economics, Politics, Security. Yearbook. 2020 Edition. Primakov National Research Institute of World Economy and International Relations, Russian Academy of Sciences (IMEMO RAS)*. Moscow, 2021. Pp. 77-84.
4. Zeldner A. G., Zhevora S. V. Development of agricultural cooperation – a condition for production growth in small-scale farming. *Financial Economics*. 2019. No. 3. Pp. 826-830.
5. Kovalenko Yu. N., Ulezko A. V. Trends in the development of the agro-food complex and the institutional environment. *Bulletin of the Voronezh State Agrarian University*. 2025. Vol. 18. No. 1 (84). Pp. 112-123.
6. Kuzmenko V. V. Cooperation of small agricultural producers: world practice. *Industry and Agriculture*. 2024. No. 7 (72). Pp. 5-9.
7. Kuroedov N. I. Analysis of key factors hindering the effective development of small and medium-sized individual enterprises in the agro-industrial sector and ways to overcome them. *Academic Research Journal*. 2025. Vol. 3. No. 2. pp. 92-105.
8. Mansurov A. P., Zubrenkova O. A., Fedotova O. I. Foreign experience in the development of peasant (farmer) households. *Bulletin of NGIEI*. 2017. No. 9 (76). Pp. 135-146.
9. Oborin M. S. Features of cluster-network integration of enterprises in the agro-industrial complex. *Bulletin of Moscow University. Series 6: Economy*. 2024. Vol. 59. No. 5. Pp. 114-131.
10. Svetlov N. M. et al. *Application of mathematical methods in the management of the agro-industrial complex of Belarus and Russia: monograph*. Moscow, 2020, P. 177.
11. Current directions in the development of potato breeding and seed production in Russia. *Potatoes and vegetables*. 2020. No. 12. Pp. 22-26.
12. Sovetnikova O. P., Petrova A. V. Resource potential of agricultural organizations: theoretical aspects and analysis of the state. *Bulletin of the Vitebsk State Technological University*. 2023. No. 2 (45). Pp. 128-139.
13. Sokolova A. P., Morozov D. S., Esekueva A. A. Risks of sustainable development of the agro-industrial complex of Russia. *Natural Sciences and Humanities*. 2021. No. 37 (5). Pp. 255-261.

Дата поступления статьи 05.09.2025

Дата принятия статьи 25.09.2025

Илышева Марина Анатольевна,
*кандидат экономических наук, доцент,
Уральский федеральный университет
имени первого президента России
Б. Н. Ельцина, Екатеринбург, Россия,
m.a.ilysheva@urfu.ru*

Тарасьев Александр Александрович,
*кандидат экономических наук, заведующий
кафедрой, Уральский федеральный универ-
ситет имени первого президента
России Б. Н. Ельцина, Екатеринбург,
Россия, a.a.tarasyev@urfu.ru*

Шеховцев Александр Сергеевич,
*студент, Уральский федеральный универ-
ситет имени первого президента России
Б. Н. Ельцина, Екатеринбург, Россия,
alex.ander.22@mail.ru*

ВЫЯВЛЕНИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ ЦИФРОВЫХ ПОТЕРЬ В ОНЛАЙН- ОБРАЗОВАНИИ С ПРИМЕНЕНИЕМ ПРИНЦИПОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

В статье рассматриваются особенности применения принципов бережливого производства (lean) в сфере онлайн-образования. На основе анализа существующих подходов выявлена необходимость адаптации классической модели потерь к условиям цифровой образовательной среды. Предложена классификация цифровых потерь, характерных для онлайн-школ, включающая коммуникационные, технологические, организационные и контентные потери. Обоснована научная и практическая значимость их выявления и систематизации для повышения эффективности управления проектами в EdTech. Описаны инструменты минимизации потерь – Kanban, Value Stream Mapping, Kaizen, автоматизация коммуникаций и интеграция LMS с цифровыми сервисами. Результаты исследования позволяют рассматривать бережливый подход как стратегический инструмент повышения устойчивости и конкурентоспособности образовательных проектов в условиях цифровизации.

Ключевые слова: онлайн-образование; EdTech; бережливое производство; lean; цифровые потери; управление проектами; эффективность; Kaizen, Kanban; Value Stream Mapping; цифровизация обучения.

Ilysheva Marina A.,
*PhD (Economics), Associate Professor,
Ural Federal University named after the first
President of Russia B.N. Yeltsin, Yekaterinburg,
Russia, m.a.ilysheva@urfu.ru*

Tarasyev Alexander A.,
*PhD in Economics, Head of the Department,
Ural Federal University named after the first
President of Russia B. N. Yeltsin, Yekaterinburg,
Russia, a.a.tarasyev@urfu.ru*

Shekhovtsev Alexander S.,
*Student, Ural Federal University named after
the first President of Russia B.N. Yeltsin,
Yekaterinburg, Russia, alex.ander.22@mail.ru*

IDENTIFICATION AND CLASSIFICATION OF DIGITAL LOSSES IN ONLINE EDUCATION USING LEAN MANUFACTURING PRINCIPLES

The article discusses the features of applying lean manufacturing principles in the field of online education. Based on an analysis of existing approaches, the need to adapt the classical model of losses to the conditions of the digital educational environment has been identified. The author proposes a classification of digital losses characteristic of online schools, including communication, technological, organisational, and content losses. The scientific and practical significance of identifying and systematising these losses to improve the effectiveness of project management in EdTech is substantiated. The paper describes tools for minimising losses: Kanban, Value Stream Mapping, Kaizen, communication automation, and LMS integration with digital services. The research results allow us to consider the lean approach as a strategic tool for increasing the sustainability and competitiveness of educational projects in the context of digitalisation.

Key words: online education; EdTech; lean manufacturing; lean; digital losses; project management; efficiency; Kaizen; Kanban; Value Stream Mapping; digitalisation of education.

В последние годы онлайн-образование демонстрирует стремительный рост, превращаясь из дополнительного формата обучения в самостоятельный и активно развивающийся сектор экономики [11; 13]. По данным аналитиков HolonIQ, глобальный рынок EdTech в 2023 году превысил 270 млрд долларов и, согласно прогнозам, к 2030 году приблизится к отметке в 600 млрд долларов. Российский рынок также демонстрирует устойчивую динамику: по данным РБК Research, его объем в 2022 году составил около 70 млрд рублей, при этом ежегодный темп роста превышает 20 %. Такая динамика обусловлена ростом числа онлайн-школ, развитием платформ дистанционного образования и устойчивым спросом на новые форматы цифрового обучения [2; 3].

Высокие темпы развития EdTech сопровождаются усилением конкуренции [1; 7]. На рынке появляются десятки новых игроков, предлагающих продукты схожего формата, что приводит к необходимости повышения эффективности управления образовательными проектами. При этом для многих онлайн-школ характерна ограниченность ресурсов: дефицит квалифицированных кадров, ограниченные бюджеты, высокая зависимость от цифровых инструментов и постоянное давление со стороны конкурентов.

Бережливое производство (Lean) зарекомендовало себя как универсальный подход к повышению эффективности, основанный на выявлении и устранении различных видов потерь. [9; 10] Однако существующие классификации, сформированные преимущественно в промышленном производстве, лишь частично применимы к сфере онлайн-образования. Онлайн-школы функционируют в иной логике: здесь ключевую роль играют цифровые процессы, распределенные ко-

манды и взаимодействие с учениками в виртуальной среде, что формирует совершенно новые типы потерь, не учитываемые в классических моделях Lean.

Цель данного исследования заключается в выявлении и классификации специфических видов потерь, характерных для онлайн-образования, а также в разработке предложений по их минимизации с использованием инструментов бережливого производства. Достижение этой цели позволит обосновать необходимость адаптации Lean-подхода к цифровой образовательной среде и сформировать основу для повышения эффективности управления проектами в онлайн-школах.

Концепция бережливого производства возникла в промышленности, прежде всего в рамках производственной системы Toyota. Таити Оно выделил семь основных видов потерь, препятствующих эффективному функционированию процессов: пере-производство, избыточные запасы, лишние перемещения, ненужная транспортировка, излишняя обработка, дефекты продукции и простои. Позднее эта классификация была дополнена еще одним видом – нереализованным человеческим потенциалом. Смысл данной концепции заключается в том, что устранение всех видов потерь позволяет высвободить ресурсы и направить их на создание большей ценности для клиента [9].

Первоначально Lean применялся исключительно в производственном секторе, однако с конца XX века принципы бережливого мышления начали адаптироваться к сфере услуг, здравоохранения и образования [8]. В условиях сервисной экономики акцент сместился с материальных процессов к нематериальным – взаимодействию сотрудников, скорости обработки информации, качеству коммуникации и организации знаний. [4; 8] В

образовании это выражается в попытках повысить эффективность работы школ и университетов за счет снижения временных и организационных издержек, оптимизации учебных планов и цифровых решений.

В последние годы появляются исследования, посвященные интеграции Lean-подхода в EdTech. Так, в работах зарубежных авторов отмечается, что принципы бережливого управления позволяют образовательным платформам оптимизировать затраты на сопровождение студентов, ускорять обработку заявок и снижать процент отсева за счет выстроенных процессов. Исследования показывают, что применение Lean в онлайн-образовании может повысить удовлетворенность обучающихся и сократить издержки образовательных организаций. Тем не менее существующие публикации в основном касаются общих вопросов внедрения бережливого мышления, не выделяя специфических видов потерь, характерных именно для онлайн-школ. Это указывает на необходимость более глубокого анализа и адаптации теоретических основ Lean к условиям цифрового обучения.

Онлайн-образование существенно отличается как от традиционного производства, так и от офлайн-образования [3; 11]. В отличие от материального производства, где ключевыми являются материальные ресурсы, сырье и оборудование, в цифровом обучении основной ценностью выступает контент и организация взаимодействия между участниками образовательного процесса. Если в промышленности потери чаще всего проявляются в виде лишних операций или дефектов продукции, то в онлайн-образовании они приобретают нематериальные формы: затягивание коммуникации, неэффективное использование цифровых платформ, низкая вовлеченность обучающихся.

В сравнении с офлайн-образованием онлайн-школы функционируют в условиях полной зависимости от цифровой среды. Управление проектами здесь требует иной логики: процессы проходят преимущественно асинхронно, а команды распределены территориально. Это формирует особые вызовы – необходимость выстраивания эффективной удаленной коммуникации, строгой регламентации задач и постоянного контроля качества образовательного контента [2].

Дополнительным фактором является высокая скорость изменений на рынке EdTech: платформы вынуждены быстро масштабироваться, тестировать новые форматы и реагировать на изменения спроса, что делает проектное управление более гибким, но одновременно повышает риск возникновения ошибок и перегрузок.

Уязвимые точки, в которых чаще всего формируются потери в онлайн-школах, связаны с тремя уровнями их деятельности. На стратегическом уровне возникают риски неправильного прогнозирования спроса и избыточных инвестиций в неэффективные курсы. На организационном уровне нередко затраты времени и ресурсов из-за дублирования функций внутри команды или недостаточной интеграции используемых цифровых сервисов. На операционном уровне проявляются такие формы потерь, как чрезмерная нагрузка на педагогов при сопровождении учеников, неэффективное распределение времени на коммуникацию в мессенджерах, а также технические сбои или сложности с освоением LMS, которые напрямую снижают качество образовательного опыта.

Традиционные классификации потерь, разработанные в рамках концепции бережливого производства, фокусировались преимущественно на материальных процессах. Однако в сфере онлайн-образования ключевую роль играют нематериальные активы – знания, контент, коммуникации и цифровые платформы [5; 6; 8]. Это обуславливает необходимость выделения специфической категории «цифровых потерь», которые имеют прямое влияние на эффективность функционирования онлайн-школ.

Одним из наиболее распространенных видов являются коммуникационные потери [12]. В условиях удаленного взаимодействия команд нередко происходит дублирование информации в различных мессенджерах и рабочих пространствах. Задачи могут теряться при передаче между отделами или из-за отсутствия единой системы управления проектами. В результате сотрудники тратят значительное количество времени на поиск актуальной информации, что снижает общую производительность и приводит к затягиванию процессов.

Вторым важным блоком выступают потери в LMS и цифровых инструментах. К ним отно-

сятся чрезмерная сложность интерфейсов, дублирование функционала между разными сервисами, а также ошибки при интеграции образовательных платформ с CRM или платежными системами. Такие проблемы не только увеличивают время выполнения задач, но и создают дополнительную нагрузку на педагогов и администраторов.

Значительные риски связаны и с процессом разработки образовательного контента. Долгие циклы подготовки курсов без предварительного тестирования гипотез приводят к тому, что ресурсы вкладываются в продукты с низким спросом. Избыточный теоретический материал без практической ценности также можно рассматривать как потерю: он усложняет восприятие и снижает мотивацию студентов, не повышая при этом конечных образовательных результатов.

К числу цифровых потерь относятся и ошибки в управлении персоналом [1; 4]. При организации работы распределенных команд нередко возникают несогласованность графиков преподавателей и администраторов, дублирование учебных материалов и проверочных заданий, а также перегрузка отдельных сотрудников из-за неэффективного распределения задач.

Наконец, особое внимание заслуживают потери, связанные непосредственно с обучающимися. Низкая вовлеченность студентов может быть следствием ошибок в коммуникации, недостаточной поддержки со стороны кураторов или неудобного формата обучения [2; 13]. Высокая текучка учащихся также является характерным проявлением цифровых потерь: ресурсы школы тратятся на привлечение новых студентов, тогда как удержание оказывается недостаточно эффективным.

Таким образом, выделение и классификация цифровых потерь в онлайн-образовании позволяет не только расширить теоретические основания Lean-подхода, но и создать практический инструмент анализа и оптимизации процессов в EdTech-проектах. Это направление можно рассматривать как вклад в развитие методологии управления образовательными проектами, учитывающий специфику цифровой среды.

Для снижения негативного воздействия цифровых потерь в онлайн-образовании целесообразно использовать проверенные инструменты бережливого производства,

адаптированные к особенностям цифровой среды. Их применение позволяет систематизировать управление проектами, повысить эффективность коммуникации и сосредоточить внимание на конечной ценности для обучающихся.

Одним из наиболее эффективных инструментов является Kanban, который обеспечивает прозрачность процессов и контроль над выполнением задач [9; 10]. Использование цифровых Kanban-досок позволяет командам онлайн-школ визуализировать рабочие процессы, распределять приоритеты и снижать риск потери задач при их передаче между отделами. В результате удастся минимизировать коммуникационные потери и повысить синхронизацию действий сотрудников.

Важную роль играет и методика Value Stream Mapping, ориентированная на построение карты потоков создания ценности. В онлайн-образовании она может применяться для анализа образовательных процессов – от разработки учебного контента до сопровождения студентов на протяжении курса. Такой подход позволяет выявить узкие места, избыточные шаги и задержки, что открывает возможности для их устранения и ускорения создания продукта.

Принцип Kaizen, предполагающий постоянные улучшения, также может быть успешно интегрирован в деятельность онлайн-школ [10; 12]. Регулярные мини-итерации по анализу проблем и поиску решений помогают избежать накопления системных ошибок и способствуют формированию культуры вовлеченности персонала в процессы оптимизации. В условиях быстро меняющегося рынка это обеспечивает образовательным проектам гибкость и устойчивость.

Существенный эффект дает автоматизация коммуникаций и интеграция LMS с другими цифровыми инструментами [3]. Использование чат-ботов, автоматизированных систем уведомлений и синхронизация образовательной платформы с CRM-системами позволяет сократить потери, связанные с дублированием информации и человеческим фактором. Это снижает нагрузку на администраторов и преподавателей, а также повышает удобство взаимодействия студентов с образовательной средой.

Ключевым ориентиром при минимизации

цифровых потерь остается принцип ценности для клиента. В контексте онлайн-образования он предполагает ориентацию на интересы и результаты ученика: удобный интерфейс платформы, своевременную обратную связь, практико-ориентированный контент и поддерживающую образовательную атмосферу. Такой подход позволяет не только снизить риски потерь, но и повысить качество обучения, а также уровень удержания студентов.

Современное онлайн-образование развивается в условиях высокой конкуренции, ограниченности ресурсов и необходимости постоянной адаптации к динамичным изменениям цифровой среды. В таких условиях применение принципов бережливого производства становится не только актуальным, но и стратегически важным инструментом для повышения эффективности управления образовательными проектами.

Проведенное исследование позволило подтвердить, что традиционная классификация потерь, разработанная в рамках концепции Lean, не в полной мере отражает специфику процессов онлайн-школ [5; 6; 8]. Выявленные и систематизированные «цифровые потери» – от избыточных коммуникаций и дублирования информации до ошибок в LMS и неэффективного создания контента – представляют собой новую категорию, которая может служить основой для дальнейших исследований в области управления образовательными проектами.

Научная новизна работы заключается в предложении классификации цифровых потерь, характерных именно для сферы онлайн-образования, что позволяет расширить теоретические основания Lean-подхода и адаптировать его к специфике EdTech [13]. Практическая значимость заключается в том, что данная классификация дает руководству онлайн-школ инструмент для более точной диагностики проблем и разработки мер по их устранению [1; 7]. Это способствует оптимизации процессов, снижению затрат и повышению ценности образовательных услуг для обучающихся.

Таким образом, интеграция Lean-подхода в сферу онлайн-образования открывает перспективы для повышения устойчивости и конкурентоспособности образовательных

проектов. В дальнейшем целесообразно углубить исследование цифровых потерь с привлечением эмпирических данных и кейсов EdTech-компаний, что позволит не только подтвердить эффективность предложенной классификации, но и разработать практические рекомендации по внедрению Lean в образовательную практику.

Список источников

1. Аверина С. А., Владыка М. В., Старикова М. С., Чистникова И. В. Научно-прикладные основы развития бережливых технологий в образовательных организациях региона // *Российский журнал практических исследований (RRBusiness)*. 2023. № 4(19). С. 45–54.
2. Андрюхина Л. М. Перспективы и незримые барьеры цифровизации образования: исследование педагогической готовности к ИКТ // *Образовательные технологии и общество (EDScience)*. 2020. № 3. С. 12–21.
3. Гаирбекова П. И. Актуальные проблемы цифровизации образования в России // *Современные проблемы науки и образования*. 2021. № 2.
4. Герасимова Н. А., Кулик А. М., Дворяцких И. А. Анализ реализации процесса внедрения инструментов бережливого производства в системе образования // *Главные приоритеты развития современной науки: экономика, социология, образование и право: материалы конференции*. Москва: АПНИ, 2024. С. 112–119.
5. Казанцева С. М. Опыт применения концепции бережливого производства в высшем образовании // *Университетский менеджмент: практика и анализ*. 2023. № 3. С. 74–81.
6. Котов Р. И. Концепция бережливого производства как инструмент совершенствования образовательного процесса // *Инновации в образовании*. 2021. № 4. С. 58–65.
7. Лайкер Д. ДАО Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. М., 2009. 402 с.
8. Масааки Имаи. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний, 1986 г. 5-е изд. М.: Альпина Пабlishерз, 2011.
9. Седов Д. Н. Цифровизация образования в России: риски и проблемы // *Образование и наука*. 2021. № 8(258). С. 53–68.
10. Старикова М. С., Чернов А. Г. Внедрение технологий бережливого управления в образовательной среде: практика и результаты // *Современные проблемы экономики и менеджмента*. 2022. № 2. С. 22–29.
11. Третьякова В. С. Цифровое поколение: потери и приобретения // *Инновации в образовании*. 2021. № 7. С. 33–39.
12. Харламова И. Р. Бережливое производство в образовательной сфере: система «бережливое обучение» как элемент повышения эффективности образовательной организации // *Наука и образование сегодня*. 2019. № 6(41). С. 121–127.
13. Шапошникова Е. В., Кравченко Д. А. Бережливые технологии как инструмент повышения эффективности онлайн-образования // *Цифровая педагогика*. 2024. № 1. С. 5–14.

References

1. Averina S. A., Vladyka M. V., Starikova M. S., Chistnikova I. V. Scientific and applied foundations for the development of lean technologies in regional educational organizations. *Russian Journal of Practical Research (RRBusiness)*. 2023. No. 4 (19). Pp. 45–54.
2. Andryukhina L. M. Prospects and invisible barriers to the digitalization of education: a study of pedagogical readiness for ICT. *Educational technologies and society (EDScience)*. 2020. No. 3. Pp. 12–21.
3. Gairbekova P. I. Actual problems of digitalization of education in Russia. / *Modern problems of science and education*. 2021. No. 2.
4. Gerasimova N. A., Kulik A. M., Dvoryatskikh I. A. Analysis of the implementation of lean manufacturing tools in the education system. *Main priorities for the development of modern science: economics, sociology, education and law: conference materials*. Moscow: APNI, 2024. Pp. 112–119.
5. Kazantseva S. M. Experience in applying the lean manufacturing concept in higher education. *University management: practice and analysis*. 2023. No. 3. Pp. 74–81.
6. Kotov R. I. The lean manufacturing concept as a tool for improving the educational process. *Innovations in education*. 2021. No. 4. Pp. 58–65.
7. Liker D. *Toyota DAO. 14 management principles of the world's leading company*. Moscow, 2009. 402 p.
8. Masaaki Imai. *Kaizen: The Key to Success of Japanese Companies*, 1986. 5th ed. Moscow: Alpina Publishers, 2011.
9. Sedov. D. N. Digitalization of Education in Russia: Risks and Problems. *Education and Science*. 2021. No. 8 (258). Pp. 53–68.
10. Starikova. M. S., Chernov. A. G. Implementation of Lean Management Technologies in the Educational Environment: Practice and Results. *Modern Problems of Economics and Management*. 2022. No. 2. Pp. 22–29.
11. Tretyakova. V. S. Digital Generation: Losses and Gains. *Innovations in Education*. 2021. No. 7. Pp. 33–39.
12. Kharlamova I. R. Lean manufacturing in the educational sphere: the “lean learning” system as an element of increasing the efficiency of an educational organization. *Science and education today*. 2019. No. 6 (41). Pp. 121–127.
13. Shaposhnikova E. V., Kravchenko D. A. Lean technologies as a tool for increasing the efficiency of online education. *Digital pedagogy*. 2024. No. 1. Pp. 5–14.

Дата поступления статьи 03.09.2025

Дата принятия статьи 25.09.2025

Пальмов Сергей Вадимович,

кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры информационных систем и технологий, Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики; доцент кафедры информатики и вычислительной техники, Самарский государственный технический университет, Самара, Россия, s.palmov@psuti.ru

Акунишникова Валерия Викторовна,

студент, Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, Самара, Россия, valeriaak02@mail.ru

FINE-TUNING И PROMPT-ENGINEERING: ПОЛУЧЕНИЕ КАЧЕСТВЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОТ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ МОДЕЛИ

В статье рассмотрены модели, построенные с использованием методов искусственного интеллекта (ИИ), как один из ключевых инструментов будущего, обладающих впечатляющими возможностями при корректном использовании в соответствующих предметных областях. Выполнен анализ двух основных подходов – fine-tuning и prompt-engineering, применяемых при работе с интеллектуальными моделями. Приведены две классификации промптов и пять ключевых техник prompt-engineering. Обсуждены плюсы и минусы обоих подходов, выявлено дальнейшее перспективное развитие при использовании комбинирования методик.

Ключевые слова: искусственный интеллект; fine-tuning; prompt-engineering; промпт; машинное обучение; нейронные сети.

Palmov Sergey V.,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Department of Information Systems and Technologies, Povolzhskiy State University of Telecommunications and Informatics; Associate Professor, Department of Informatics and Computer Engineering, Samara State Technical University, Samara, Russia, s.palmov@psuti.ru

Akunishnikova Valeria V.,

student, Povolzhskiy State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia, valeriaak02@mail.ru

FINE-TUNING AND PROMPT-ENGINEERING: GETTING HIGH-QUALITY RESULTS FROM AI MODEL

This paper examines models developed using artificial intelligence (AI) techniques as among the principal instruments of the future, possessing considerable potential when applied appropriately within their respective domains. We present an analysis of two principal approaches – fine-tuning and prompt engineering – employed in the development and utilization of AI models. Two taxonomies of prompts are introduced, and five key techniques of prompt engineering are delineated. The advantages and limitations of both approaches are discussed, and avenues for further advancement through their methodological combination are identified.

Key words: artificial intelligence; fine-tuning; prompt engineering; prompt; machine learning; neural networks.

В последние годы методы ИИ стали одним из ключевых инструментов в различных сферах деятельности: от образования и медицины – до маркетинга и программирования (рис. 1). Большие языковые модели (Large Language Model, LLM) демонстрируют впечатляющие возможности: они генерируют изображения, создают различные тексты,

анализируют файлы, помогают автоматизировать рутинные процессы и т.д. Однако при работе с подобными системами, пользователи часто сталкиваются с одной особенностью – качество результата напрямую зависит от взаимодействия с моделью и того, насколько она адаптирована под поставленные задачи.



Рисунок 1 – Искусственный интеллект

Одна и та же ИИ-система может выдавать как ценные, уникальные и точные ответы, так и поверхностные или полностью нерелевантные. Причина скрывается не только в самой архитектуре модели, но и в двух ключевых факторах: правильной формулировке запросов (prompt-engineering) и дополнительной настройке (дообучении) модели (fine-tuning)

под требуемую предметную область (domain). Перечисленные методы позволяют повысить эффективность работы с ИИ-решениями и получить качественные результаты, максимально близкие к ожидаемым [1; 2].

Таким образом, в данной статье будут рассмотрены два основных подхода к использованию ИИ-моделей:

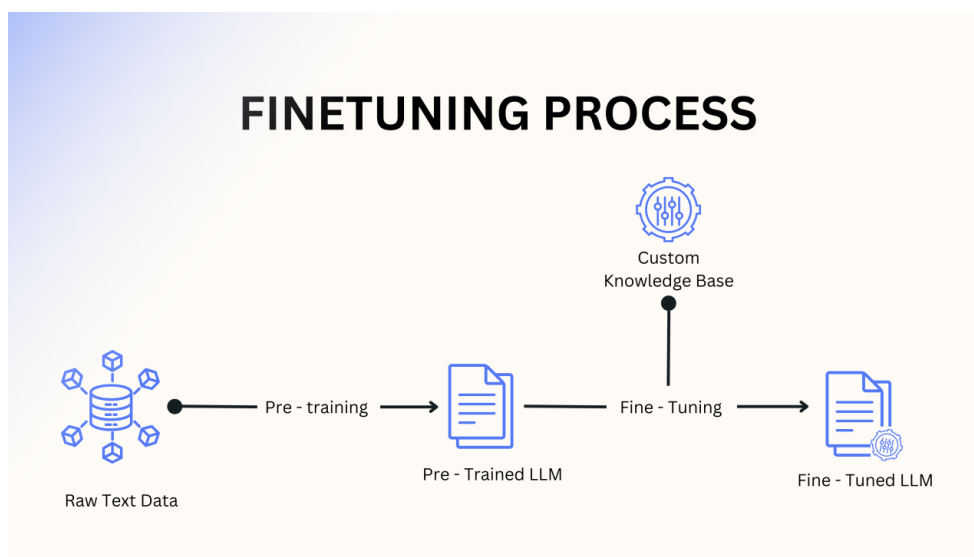


Рисунок 2 – Методика «Fine-tuning»

1. Fine-tuning – методика (рис. 2) дополнительного обучения модели на основе специализированных данных для решения конкретных задач [3].

2. Prompt-engineering – искусство правильного общения с моделью, с помощью продуманных запросов [4].

Оба подхода обладают определенными достоинствами и недостатками; часто наибольшая результативность достигается при их совместном использовании. Понимание принципов работы этих двух методов помогает не только улучшить качество генераций, но и сделать взаимодействие с ИИ-системой более предсказуемым и контролируемым.

Основные виды fine-tuning:

1. Классическое дообучение. Расширение базы знаний модели новыми текстами (например, юридическими документами, техни-

ческой документацией, методическими рекомендациями и т.д.).

2. Instruction-tuning. Обучение модели в разрезе более эффективного следования инструкциям от пользователя.

3. Reinforcement Learning with Human Feedback (RLHF). Обучение на основе обратной связи от человека, что помогает сделать ответы намного полезнее, четче и этичнее.

4. Легкие методы адаптации (LoRA, PEFT). Упрощенное и менее затратное по ресурсам дообучение на ограниченных параметрах.

К примерам использования fine-tuning можно отнести дообучение модели для банков на их собственных базах FAQ (часто задаваемых вопросах), или на базе медицинских исследований, справочников и историй болезней для сферы здравоохранения. Процесс дообучения модели на специализированном датасете представлен на рис. 3 [3].

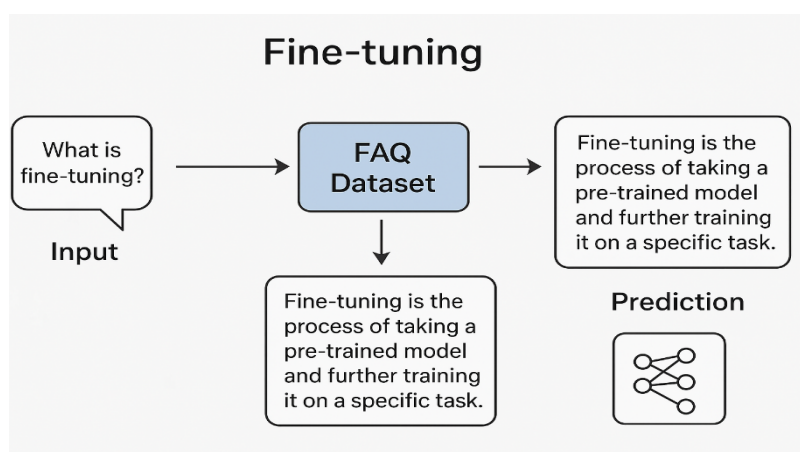


Рисунок 3 – Fine-tuning модели на основе FAQ

Положительными особенностями указанного подхода могут считаться: высокая точность и соответствие специфике задачи; возможность полноценной адаптации ИИ-

решения под конкретные нужды; долгосрочный эффект – обученная модель работает стабильно.

Отрицательные стороны: затраты на фор-

Инженерия запросов

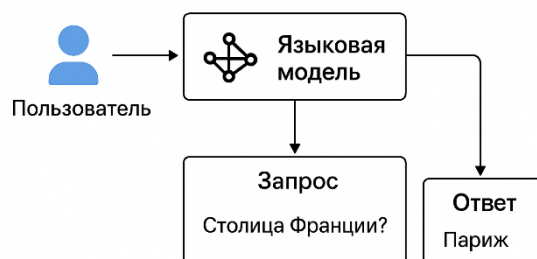


Рисунок 4 – Методика «prompt-engineering»

мирование «дополнительного» массива данных и вычислительные мощности, а также риск переобучения или искажения модели при низком качестве вводной информации.

На рис. 4 представлена схема работы инженерии запросов [4].

Существует две классификации промптов:

1. Системный промпт (System Prompt) – запрос, который определяет поведение модели, т.е. как общаться с пользователями. Задается роль, в контекст предметной области подгружаются задачи, чтобы понимать, на какие запросы будет в последующем отвечать в модель [5].

2. Пользовательский промпт (User Prompt) – запрос, в котором формируется конкретный промпт для получения ответа. User

Prompt необходимо расписывать детально и четко, а для наилучшего результата рекомендуется приводить структуру. Она включает в себя следующие разделы: контекст, запрос, ответ и мотивация [5].

Развитие prompt-engineering не стоит на месте. В последние годы появилось множество новых видов промптов, которые работают через «рассуждения» самой модели.

Chain-of-Thought (CoT) представляет собой метод, направленный на стимулирование модели логическому мышлению и объяснению своих шагов при решении задач. Он отличается от стандартного тем, что требует не только ответ, но и объяснение процесса решения. На рис. 5 показан пример с отличиями между стандартным методом и CoT [5].

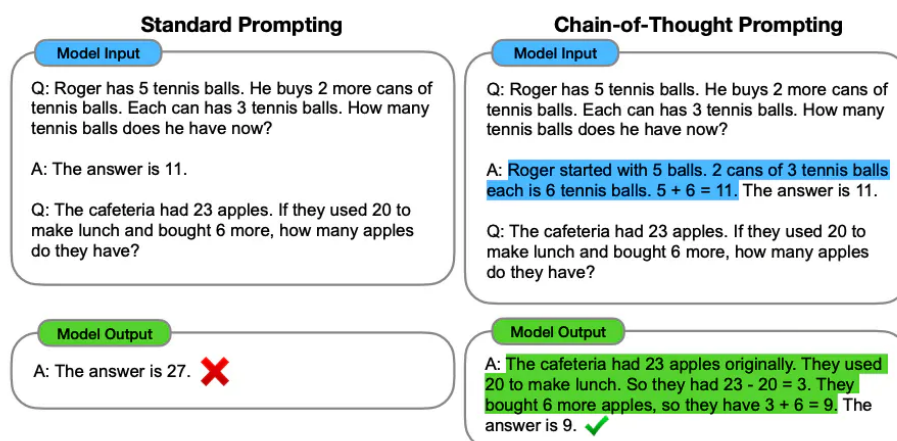


Рисунок 5 – Разница между Standard Prompting и CoT

Если запрос кажется слишком сложным для описания в одном вызове, то появляется необходимость в декомпозиции запроса на подзапросы (подзадачи). Это послужит «цепочкой подсказок» для модели. Такой подход помогает повысить прозрачность рассуждений, увеличивает управляемость и надежность всего процесса. Он помогает устранять проблемы с ответами модели, анализировать и улучшать производительность на различных этапах [6].

Можно выделить следующие техники prompt-engineering:

1. Контекстуализация – предоставление модели дополнительных сведений (например, «Представь, что ты эксперт в области больших данных...»).

2. Пошаговые инструкции (chain-of-thought prompting).

3. Ролевое моделирование – назначение модели роли (например, «Ты преподаватель по информатике, объясни студенту...») (рис. 6).

4. Few-shot примеры – предоставление образцов запросов и ожидаемых ответов для формирования правильного паттерна.

5. Zero-shot prompting – постановка задачи без примеров, но с максимально четкой формулировкой.

Плюсов у prompt-engineering множество: простота использования, так как не требуется сложная инфраструктура или дообучение модели; доступность, ведь методика подходит и физическим, и юридическим лицам, не требуя технических знаний или больших ресурсов; гибкость – одну и ту же модель можно «перенастраивать» под разные задачи посредством разных промптов; быстрая

Двоичная система счисления — это способ представления чисел с помощью двух символов: 0 и 1. В отличие от привычной десятичной системы, где используется 10 цифр (от 0 до 9), в двоичной — только две.

Каждая позиция в двоичном числе соответствует степени двойки:

- Первая справа — 2^0 ,
- Вторая — 2^1 ,
- Третья — 2^2 , и так далее.

Пример:

Число 1011 в двоичной системе =

$$1 \cdot 2^3 + 0 \cdot 2^2 + 1 \cdot 2^1 + 1 \cdot 2^0 = 8 + 0 + 2 + 1 = 11 \text{ в десятичной.}$$

Компьютеры используют двоичную систему, потому что они работают с электрическими сигналами: включено (1) и выключено (0).

Рисунок 6 – Пример ролевого моделирования

адаптация – есть возможность мгновенного изменения запросов в зависимости от потребностей; универсальность – работает для самых разных типов моделей, начиная от чат-ботов и до генераторов изображений [7].

К минусам такого подхода можно отнести:

1. Ограниченность качества – даже идеально сформулированный промпт не гарантирует получение достоверного результата.

2. Зависимость от навыков пользователя – нужно уметь формулировать четкие инструкции и иногда многократно переписывать промпт.

3. Сложность стандартизации – трудно создать универсальные шаблоны, которые будут эффективны для всех пользователей.

4. Временные затраты – для сложных задач приходится тестировать десятки разных вариантов промптов в поисках оптимального.

5. Непредсказуемость – один и тот же промпт может давать разные ответы; наблюдаются сложности в получении одинакового по качеству результата при массовом использовании.

Развитие методов fine-tuning и prompt-engineering не стоит на месте, ведь в настоящее время появляется все больше различных инструментов, упрощающих процесс взаимодействия с ИИ-инструментами, делая его более доступным для широкого круга пользователей. Эти технологии позволяют адаптировать ИИ-модели под конкретные задачи и контексты, значительно повышая точность и эффективность работы.

В совокупности, указанные подходы формируют новую культуру взаимодействия человека и интеллектуальных решений [6].

Одним из новых направлений является автоматизированная генерация промптов: системы, способные самостоятельно формировать эффективные запросы, анализируя задачу и контекст. Это значительно снижает требования к навыкам пользователей и позволяет сосредоточиться на конечном результате.

Другим не менее важным вектором развития являются самообучающиеся модели, способные адаптироваться к пользователю в процессе работы, запоминая его стиль и предпочтения. Такие решения сокращают необходимость в отдельной подстройке, делая взаимодействие более естественным и персонализированным [7].

На основе вышеперечисленного, можно сказать, что для получения качественных результатов от ИИ, необходимо учитывать несколько ключевых факторов:

1. Грамотная формулировка (prompt-engineering):

- Использование четких инструкций.
- Применение ролевых сценариев.
- Построение пошаговых запросов для сложных задач.

2. Адаптация модели под конкретные задачи (fine-tuning):

- Дообучение модели на специализированных данных.
- Использование современных методов легкого дообучения (LoRA, PEFT).

– Настройка стиля общения и терминологии модели под пользователя.

3. Качество данных:

– Для fine-tuning необходимы чистые, достоверные и репрезентативные данные.

– Для prompt-engineering важно подобрать примеры, отражающие реальные задачи.

– Ошибочные данные влекут за собой снижение эффективности и точности конечного результата.

4. Комбинация методов:

– Грамотная формулировка подходит для быстрых, разовых и гибких задач.

– Адаптация модели под конкретные задачи необходима там, где важна стабильность, надежность и соответствие специфике.

– Наилучшего результата можно достичь только при совместном применении двух методов.

5. Постоянная оптимизация и обратная связь:

– Эксперименты с запросами для оценки и изменения результатов в положительную сторону

– Механизмы обратной связи и общения с пользователями для дообучения и улучшения промптов.

– Постоянное обновление данных для достижения наилучших и релевантных результатов.

Таким образом, исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод о том, что fine-tuning и prompt-engineering выступают не конкурирующими, а взаимодополняющими методами. Первый обеспечивает глубинную адаптацию модели под уникальные задачи, а второй позволяет быстро и гибко управлять результатами прямо «здесь и сейчас». Правильное сочетание этих двух стратегий помогает добиться наилучшего качества работы искусственного интеллекта. Возможно, что будущее интеллектуальных решений будет определяться балансом между этими двумя подходами. Prompt-engineering станет более автоматизированным и интуитивным, а fine-tuning – более легким и доступным. И тогда, это откроет путь к созданию действительно персонализированных интеллектуальных систем, эффективно работающих не только в бизнесе или науке, но и в повседневной жизни каждого человека [8].

Список источников

1. Стори В. С., Юэ В. Т., Чжао Д. Л., Лукьяненко Р. (2025). Генеративный искусственный интеллект: развивающиеся технологии, растущее влияние на общество, и возможности для исследований. URL: https://www.researchgate.net/publication/393791587_Generativnyj_iskusstvennyj_intellekt_razvivausiesa_tehnologii_rastusee_vlianie_na_obsestvo_i_vozmoznosti_dla_issledovanij (дата обращения: 30.09.2025).

2. Абрамов Д. А., Гаев Л. В. Роль чат-ботов с искусственным интеллектом в современной индустрии программирования. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-chat-botov-s-iskusstvennym-intellektom-v-sovremennoy-industrii-programirovaniya/viewer> (дата обращения: 30.09.2025).

3. OpenAI. Fine-tuning Guide. URL: <https://platform.openai.com/docs/guides/fine-tuning> (дата обращения: 30.09.2025).

4. OpenAI. Best practices for prompt-engineering with GPT models. URL: <https://help.openai.com/en/articles/6654000> (дата обращения: 30.09.2025).

5. Хабр. Искусство общения с LLM: гайд по техникам Prompt-engineering. URL: <https://habr.com/ru/articles/827546/> (дата обращения: 30.09.2025).

6. Хабр. Теперь ChatGPT-5 будет придумывать запросы за вас. URL: <https://habr.com/ru/news/936448/> (дата обращения: 30.09.2025).

7. Google Cloud. Prompt Design and Tuning for Large Language Models. URL: <https://cloud.google.com/blog/topics/ai-machine-learning> (дата обращения: 30.09.2025).

8. Потенциал и опасность искусственного интеллекта. URL: <https://www.imf.org/ru/Publications/fandd/issues/2023/12/B2B-Artificial-Intelligence-promise-peril-Tourpe> (дата обращения: 30.09.2025).

References

1. Story V. S., Yue W. T., Zhao D. L., Lukyanenko R. (2025). *Generative Artificial Intelligence: Evolving Technologies, Growing Impact on Society, and Research Opportunities*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/393791587_Generativnyj_iskusstvennyj_intellekt_razvivausiesa_tehnologii_rastusee_vlianie_na_obsestvo_i_vozmoznosti_dla_issledovanij (Accessed: 30.09.2025).

2. Abramov D. A., Gaev L. V. *The Role of Chatbots with Artificial Intelligence in the Modern Programming Industry*. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-chat-botov-s-iskusstvennym-intellektom-v-sovremennoy-industrii-programirovaniya/viewer> (accessed: September 30, 2025).

3. OpenAI. *Fine-tuning Guide*. URL: <https://platform.openai.com/docs/guides/fine-tuning> (accessed: September 30, 2025).

4. OpenAI. *Best practices for prompt engineering with GPT models*. URL: <https://help.openai.com/en/articles/6654000> (accessed: September 30, 2025).

5. Habr. *The Art of Communication with an LLM: A Guide to Prompt Engineering Techniques*. URL: <https://habr.com/ru/articles/827546/> (accessed September 30, 2025).

6. Habr. *ChatGPT-5 will now generate queries for you*. URL: <https://habr.com/ru/news/936448/> (accessed September 30, 2025).

7. *Google Cloud. Prompt Design and Tuning for Large Language Models*. URL: <https://cloud.google.com/blog/topics/ai-machine-learning> (accessed September 30, 2025).

8. *The Potential and Dangers of Artificial Intelligence*. URL: <https://www.imf.org/ru/Publications/fandd/issues/2023/12/B2B-Artificial-Intelligence-promise-peril-Tourpe> (accessed: 30.09.2025).

Дата поступления статьи 05.09.2025

Дата принятия статьи 25.09.2025

Кулагина Наталья Александровна,
*доктор экономических наук, профессор,
профессор, МИРЭА – Российский техно-
логический университет, Москва, Россия,
Kulaginana2013@yandex.ru*

Васильев Антон Алексеевич,
*студент, Российская академия народного
хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации, Мо-
сква, Россия, anton.vasilie2017@yandex.ru*

СОКРАЩЕНИЕ УРОВНЯ ТЕНЕВОЙ ЭКОНОМИКИ КАК НАПРАВЛЕНИЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

В статье проводится комплексный анализ феномена теневой экономики в контексте обеспечения экономической безопасности Российской Федерации. Исследуются сущность и масштабы данного явления, детально рассматривается комплекс экономических, институциональных и социальных факторов, детерминирующих его развитие. Особое внимание уделяется деструктивному влиянию теневых процессов на бюджетную систему, конкурентную среду и структурные пропорции национального хозяйства. Систематизированы и критически оценены современные механизмы, инструменты и законодательные инициативы, направленные на минимизацию теневой экономической деятельности, с учетом как международного опыта, так и специфики российских реалий. На основе проведенного анализа текущей макроэкономической ситуации сформулирован ряд практических рекомендаций по совершенствованию государственной политики в данной сфере, ключевыми элементами которой выступают цифровая трансформация, международная кооперация и устранение фундаментальных причин ухода хозяйствующих субъектов в тень.

Ключевые слова: теневая экономика; экономическая безопасность; Российская Федерация; государственный контроль; налоговые амнистии; цифровизация; финансовый мониторинг; законодательное регулирование; дедолларизация; противодействие коррупции.

Kulagina Natalya A.,
*Doctor of Economic Sciences, Professor,
MIREA – Russian Technological University,
Moscow, Russia, Kulaginana2013@yandex.ru*

Vasiliev Anton A.,
*Student, Russian Presidential Academy of
National Economy and Public Administration,
Moscow, Russia, anton.vasilie2017@yandex.ru*

REDUCING THE SHADOW ECONOMY AS A WAY TO ENSURE THE ECONOMIC SECURITY OF THE RUSSIAN FEDERATION

This article provides a comprehensive analysis of the shadow economy in the context of ensuring the economic security of the Russian Federation. It examines the nature and scale of this phenomenon, examining in detail the complex economic, institutional, and social factors that determine its development. Particular attention is paid to the destructive impact of shadow processes on the budget system, the competitive environment, and the structural proportions of the national economy. It systematizes and critically evaluates modern mechanisms, tools, and legislative initiatives aimed at minimizing shadow economic activity, taking into account both international experience and the specific realities of Russia. Based on an analysis of the current macroeconomic situation, a number of practical recommendations have been formulated for improving public policy in this area. Key elements include digital transformation, international cooperation, and addressing the fundamental causes of economic entities' shift into the shadow economy.

Key words: shadow economy; economic security; Russian Federation; government control; tax amnesties; digitalization; financial monitoring; legislative regulation; de-dollarization; anti-corruption.

Теневая экономика, представляя собой сложное многогранное явление, пронизывающее все уровни экономической системы, продолжает оставаться одной из наиболее серьезных угроз экономической безопасности современного государства. Для Российской Федерации, находящейся в условиях перманентной глобальной экономической нестабильности, усиления торговой напряженности и геополитической турбулентности, проблемы нейтрализации теневых процессов приобретают характер стратегической необходимости [10]. Экономическая безопасность, понимаемая как способность национальной экономики к устойчивому развитию и эффективному противодействию внутренним и внешним вызовам, находится в прямой корреляционной зависимости от результативности мер по детенизации хозяйственного оборота. Как справедливо отмечает А. М. Диарова, проведение государством непоследовательной или децентрализованной политики контроля над теневым сектором способно инициировать цепную реакцию негативных последствий макроэкономического масштаба [6]. В данном контексте всестороннее исследование направлений и инструментов ликвидации теневой экономики эволюционирует из сугубо академической задачи в насущную практическую необходимость обеспечения экономического суверенитета и стабильности России.

Теоретическое осмысление феномена теневой экономики раскрывает ее как сложную систему экономических отношений, умышленно функционирующую вне рамок правового поля и системы государственного контроля. Сущностным ядром данной деятельности является систематическое уклонение от официальной регистрации, фискальных обязательств и соблюдения установленных законодательством норм ведения предпринимательской деятельности. Масштабы распространения теневых практик существенно варьируются в разных странах и регионах, что находит подтверждение в многочисленных экономико-статистических исследованиях. При этом феномен не ограничивается лишь мелкими нарушениями в секторе малого предпринимательства, но зачастую включает в себя масштабные финансовые схемы, оказывающие непосредственное деформи-

рующее воздействие на ключевые макроэкономические показатели и пропорции. Генезис и устойчивое воспроизводство теневой экономики детерминированы комплексом взаимосвязанных факторов, среди которых в качестве ключевых выступают чрезмерное фискальное бремя, создающее стимулы для уклонения, административные барьеры, коррупция, перманентное несовершенство и противоречивость законодательной базы, а также общая макроэкономическая нестабильность. Согласно результатам исследований, значительная часть населения, особенно на фоне растущей безработицы и снижения реальных доходов, вынуждена прибегать к поиску дополнительных источников заработка, которые зачастую предоставляет именно неформальный сектор [6]. В специфических условиях России данная проблема усугубляется такими факторами, как сохраняющиеся высокие кредитные ставки, сдерживающие развитие легального малого и среднего бизнеса, и хронический дефицит внутреннего платежеспособного спроса [11; 9]. Глобальные вызовы, включая усиление протекционизма и политическую неопределенность, также объективно создают благоприятную среду для экспансии теневого сектора.

Деструктивное влияние теневой экономики на экономическую безопасность государства носит многоплановый и системный характер. Прежде всего, она наносит прямой ущерб доходной части бюджета, существенно ограничивая финансовые возможности государства по реализации своих социальных, оборонных и регулятивных функций. Параллельно подрываются основы добросовестной конкуренции, поскольку недобросовестные субъекты, уходящие от налогов, получают неоправданные ценовые преимущества, что в конечном итоге приводит к перераспределению ресурсов в пользу менее эффективных, но более «теневированных» игроков. Важнейшим аспектом является структурное искажение валового внутреннего продукта и национальных счетов. Яркой иллюстрацией служит ситуация в российской экономике, где в последние годы наблюдается устойчивый перекося в структуре добавленной стоимости в сторону оплаты труда наемных работников при одновременном сокращении доли валовой

прибыли, являющейся ключевым внутренним источником инвестиционных ресурсов [11]. Подобная структурная аномалия, ранее наблюдавшаяся лишь в острые кризисные периоды, свидетельствует об исчерпании экстенсивных возможностей для роста заработных плат и формировании острого дефицита средств для модернизации и развития. Нельзя также сбрасывать со счетов тесную симбиотическую связь теневой экономики с организованной преступностью и практикой отмывания криминальных доходов, что представляет собой прямую угрозу уже не только экономической, но и национальной безопасности в целом.

Эффективное противодействие теневой экономике требует выверенного, комплексного законодательного и институционального подхода. В мировой практике исторически сформировались два основных вектора: радикально-либеральный, акцентирующий внимание на количественном увеличении штатов контролирующих ведомств, и правовой, базирующийся на качественном совершенствовании законодательства в сфере регулирования экономической деятельности [1–4]. В современных условиях приоритет отдается второму подходу, дополненному инструментами стимулирования легализации. Крайне важным направлением является разработка и имплементация программ, которые сочетали бы высокий уровень ответственности за умышленные и грубые нарушения налогового законодательства и более мягкими санкциями в случае добровольного раскрытия информации и «явки с повинной» [6]. Не менее значимо и своевременное развитие правовой базы, адекватно регулирующей стремительную цифровизацию экономических процессов и обеспечивающей беспрепятственный и защищенный обмен информацией между национальными государственными органами и их международными партнерами.

Центральная роль в выявлении и пресечении теневой экономической деятельности отводится государственным институтам и органам контроля. Критическое значение приобретает эффективная межведомственная координация между налоговыми, правоохранительными и финансовыми органами, исключающая дублирование функций и распыление ресурсов. Их операционная

эффективность многократно возрастает при внедрении современных технологий и повсеместной автоматизации процессов контроля и аудита. В специфическом контексте России особая роль принадлежит Банку России, который через проведение взвешенной денежно-кредитной политики оказывает существенное влияние на макроэкономическую стабильность. Как неоднократно подчеркивала Эльвира Набиуллина, адекватная оценка экономической ситуации не должна редуцироваться исключительно к динамике ВВП, а обязана учитывать многогранную палитру индикаторов, включая состояние рынка труда, динамику реальных располагаемых доходов населения, структуру потребительского спроса и промышленного производства [12; 9]. Именно такой комплексный подход позволяет сформировать более объективную картину масштабов теневой экономики и результативности применяемых мер противодействия.

Современный арсенал инструментов противодействия теневой экономике включает широкий спектр методов, условно разделяемых на стимулирующие и принудительные. К первым относится стимулирование добровольного выхода из тени через создание прозрачных и предсказуемых программ налоговых амнистий и специальных легализационных режимов. Существенный эффект демонстрирует упрощение системы налогового учета и администрирования, а также развитие специальных льготных налоговых режимов для малого бизнеса, радикально снижающих административную и фискальную нагрузку. Второе направление связано с принудительным вытеснением теневых практик через их технологическое блокирование. Здесь ключевую роль играет глубокая цифровизация и автоматизация процессов сбора, обработки и кросс-проверки финансовой информации, что на порядок повышает качество и оперативность налогового контроля. Важным элементом является последовательное сокращение наличного денежного оборота через активное стимулирование безналичных расчетов и введение законодательных ограничений на использование наличных средств в крупных и сверхкрупных сделках. В условиях глобализации финансовых потоков невозможно переоценить важность международ-

ного сотрудничества и оперативного обмена информацией с иностранными партнерами для противодействия транснациональным теневым схемам и отмыванию доходов. Наконец, долгосрочным фундаментальным

инструментом является повышение общей финансовой грамотности населения и уровня экономико-правового образования, формирующего негативное отношение к теневой практике [5].

Таблица 1 – Классификация ключевых инструментов противодействия теневой экономике

Инструмент	Механизм воздействия	Ожидаемый эффект
Налоговые амнистии	Стимулирование добровольной легализации	Увеличение налоговой базы, сокращение теневого сектора
Цифровизация администрирования	Автоматизация контроля финансовых потоков	Повышение эффективности выявления теневых операций
Стимулирование безналичных расчетов	Сокращение использования наличных средств	Увеличение прозрачности финансовых операций
Международный обмен информацией	Выявление транснациональных схем	Противодействие отмыванию доходов и утечке капитала
Упрощение налогового учета	Снижение административных барьеров	Добровольный выход бизнеса из тени

Анализ текущей ситуации с теневой экономикой в Российской Федерации свидетельствует о сохранении высокой степени сложности и противоречивости. Согласно данным мониторинга, российская экономика продолжает балансировать на грани стагнации, где кажущаяся стабильность, поддерживаемая ростом в оборонно-промышленном комплексе, маскирует продолжающийся спад в гражданских отраслях промышленности и услугах [11]. Высокая степень неопределенности экономической конъюнктуры, которая, по опросам бизнеса, имеет значимость на уровне 70 %, в сочетании с дефицитом внутреннего спроса и сохраняющимися высокими кредитными ставками (каждый фактор отмечается 50 % респондентов), создает питательную среду для расширения теневых операций [11; 9]. Укрепление национальной валюты в первой половине 2025 года на фоне низких мировых цен на сырьевые товары привело к сокращению валютной выручки и рублевых денежных потоков экспортеров. На этом фоне растущие издержки в дальнейшем сокращают их располагаемую прибыль, создавая мощный стимул для частичного ухода в тень через схемы трансфертного ценообразования и сокрытия доходов. Инфляционные риски также остаются релевантными: хотя базовая инфляция демонстрирует замедление, немонетарные факторы, такие как индексация регулируемых государством тарифов, продолжают оказывать давление и могут поддерживать общий уровень инфляции выше заявленных целевых ориентиров [12; 9].

Ценным источником для выработки эффективной государственной политики служит анализ успешных международных практик. В развитых странах с низким уровнем теневой активности доказывают свою эффективность комплексные подходы, которые интегрируют фискальные и правоохранные меры с мощными стимулами для ведения легального бизнеса, такими как упрощенное администрирование, доступное финансирование и государственная поддержка. Ключевым уроком последнего десятилетия является осознание непреложной важности координации усилий на глобальном уровне, особенно в условиях нарастающего долгового кризиса и эскалации торговых войн. Как отмечают эксперты Международного валютного фонда, успешное преодоление структурных кризисов возможно лишь при соблюдении трех условий: укрепления международного сотрудничества, реализации скоординированных антикризисных действий и выработки консенсусной позиции между ведущими экономиками мира [13; 8]. Для стран с развивающимися рынками, к коим относится и Россия, ключевыми рекомендациями являются накопление достаточных золотовалютных резервов, проведение осторожной и взвешенной политики дедолларизации внешних и внутренних долгов, а также стратегическое использование кредитных линий и программ технической помощи со стороны МВФ и других международных институтов [8]. Мировой опыт однозначно свидетельствует, что циф-

ровизация экономики и налогового администрирования является одним из наиболее действенных инструментов повышения прозрачности финансовых потоков и создания непреодолимых технологических барьеров для уклонения от налогообложения.

На основе синтеза анализа отечественной специфики и международного опыта могут быть сформулированы следующие рекомендации по совершенствованию системы мер борьбы с теневой экономикой в Российской Федерации в контексте обеспечения экономической безопасности. Первостепенной задачей является разработка и принятие комплексной, долгосрочной государственной стратегии детенизации экономики, которая бы органично сочетала меры административного и уголовного принуждения с комплексом стимулов для легализации. Стратегия должна быть нацелена не на симптомы, а на устранение фундаментальных причин ухода в тень – чрезмерное и нерациональное налоговое бремя, административные барьеры и коррупционная составляющая. Вторым ключевым направлением должно стать ускорение цифровой трансформации всей финансовой и фискальной системы государства. Речь идет о массовом внедрении современных технологий больших данных (Big Data) и искусственного интеллекта для глубокого анализа финансовых потоков, идентификации цепочек взаимозависимых лиц и автоматического выявления аномальных и подозрительных операций. Третья рекомендация заключается в продолжении политики стимулирования безналичных расчетов и введении поэтапных, но необратимых ограничений на использование наличных денег в крупных хозяйственных операциях. Это не только повысит прозрачность расчетов, но и затруднит сокрытие истинных бенефициаров и оборотов.

Четвертый блок мер связан с укреплением международного сотрудничества в сфере обмена налоговой информацией (в рамках заключенных соглашений, таких как CRS – Common Reporting Standard) и активного противодействия отмыванию преступных доходов. России необходимо активнее участвовать в работе таких международных органов, как ФАТФ (Financial Action Task Force – Группа разработки финансовых мер борьбы с отмыванием де-

нег), и имплементировать их рекомендации в национальное законодательство. Пятое направление – дальнейшее совершенствование и точечная аппликация системы риск-ориентированного подхода при планировании и проведении контрольных и проверочных мероприятий. Это позволит сконцентрировать ограниченные ресурсы контролирующих органов на наиболее рискованных секторах экономики и категориях налогоплательщиков, повышая тем самым эффективность их работы. Наконец, шестая, долгосрочная по своему характеру рекомендация, – это реализация масштабной государственной программы по повышению финансовой и правовой грамотности населения, а также разъяснению преимуществ и императивов легальной экономической деятельности. Формирование в общественном сознании нулевой терпимости к теневой практике через образовательные программы, СМИ и публичные кампании является основным элементом создания неблагоприятной среды для подобных явлений.

Таким образом, ликвидация теневой экономики представляет собой сложную, многогранную и долгосрочную задачу стратегического характера, решение которой требует комплексного, системного подхода и консолидации усилий всех институтов государственной власти. Проведенное исследование убедительно демонстрирует, что теневая экономика продолжает оставаться серьезнейшей угрозой экономической безопасности Российской Федерации, подрывая фискальный суверенитет, искажая конкурентную среду, деформируя отраслевую структуру хозяйства и способствуя воспроизводству коррупционных практик.

Эффективная государственная политика противодействия должна избегать однобокости и сочетать в себе меры принудительного характера с созданием комфортных и безопасных условий для добровольного возврата бизнеса в правовое поле. Ключевыми векторами такой политики на современном этапе являются глубокая цифровизация экономических процессов и налогового администрирования, радикальное упрощение налогового и административного учета, последовательное

вытеснение наличного оборота и укрепление международной кооперации. Однако окончательный успех невозможен без устранения фундаментальных причин, выталкивающих бизнес в «тень», – а именно, чрезмерного налогового давления, административных барьеров и общей макроэкономической нестабильности.

В условиях текущей глобальной экономической неопределенности и рисков замедления мировой экономики, о чем предупреждают в своих прогнозах и ООН, и МВФ [10; 8], важность разработки и имплементации эффективных мер противодействия теневой экономике для России только возрастает. Успех в этой области может быть достигнут исключительно при условии скоординированных действий и тесного партнерства между государством, бизнес-сообществом и гражданским обществом, нацеленного на построение прозрачной, справедливой и конкурентоспособной экономической системы, гарантирующей устойчивое развитие и обеспечение экономической безопасности страны в долгосрочной перспективе.

Список источников

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 24.07.2023) // Собрание законодательства Российской Федерации. 1998. № 31. Ст. 382.
2. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ (ред. от 28.06.2022) // Собрание законодательства Российской Федерации. 28.06.2014.
3. Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года: Указ Президента Российской Федерации от 16.01.2017 № 13 // Собрание законодательства Российской Федерации. 23.01.2017.
4. Диарова А. М. Современные методы и инструменты противодействия теневой экономической деятельности: монография. М.: Экономика, 2022. 185 с.
5. Заводиленко К. А. Ликвидация теневой экономики как направление обеспечения экономической безопасности России : дис. ... канд. экон. наук. М., 2009. 215 с.
6. Диарова А. М. Современные методы и инструменты противодействия теневой экономической деятельности // Отходы и ресурсы. 2022. Т. 9. № 4. С. 1–8.
7. Кудрин А. Л., Саакянц А. С. Теневая экономика как угроза экономической безопасности: оценка масштабов и пути минимизации // Вопросы экономики. 2023. № 5. С. 25–45.
8. Бюллетень «Перспективы развития мировой экономики». URL: <https://www.imf.org/ru/Publications/WEO/Issues/2025/07/29/world-economic-outlook-update-july-2025> (дата обращения: 20.09.2025).

WEO/Issues/2025/07/29/world-economic-outlook-update-july-2025 (дата обращения: 20.09.2025).

9. Отклонение экономики РФ вверх от траектории сбалансированного роста уменьшается. URL: <https://www.interfax.ru/business/1046954> (дата обращения: 25.09.2025).

10. ООН снизила прогноз роста мировой экономики в 2025 году почти на полпроцента. URL: <https://news.un.org/ru/story/2025/05/1464381> (дата обращения: 15.09.2025).

11. Тень стагнации: почему российская экономика замерла в ожидании рецессии? // Экономика и жизнь. 2025. 18 июля. URL: <https://www.eg-online.ru/article/498831/> (дата обращения: 20.09.2025).

12. Экономика РФ, по оценке Росстата, избежала вхождения в техническую рецессию во II квартале. URL: <https://www.interfax.ru/business/1047035> (дата обращения: 20.09.2025).

13. World Economic Outlook Update, July 2025 // International Monetary Fund. 2025. July 29. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2025/07/29/world-economic-outlook-update-july-2025> (дата обращения: 18.09.2025).

References

1. Part One of the Tax Code of the Russian Federation, No. 146-FZ of July 31, 1998 (as amended on July 24, 2023). *Collected Legislation of the Russian Federation*. 1998. No. 31. Article 382.
2. On Strategic Planning in the Russian Federation: Federal Law No. 172-FZ of June 28, 2014 (as amended on June 28, 2022). *Collected Legislation of the Russian Federation*. June 28, 2014.
3. On Approval of the Fundamentals of the State Policy for Regional Development of the Russian Federation through 2025: Decree of the President of the Russian Federation No. 13 of January 16, 2017. *Collected Legislation of the Russian Federation*. January 23, 2017.
4. Diarova A. M. *Modern Methods and Instruments for Combating Shadow Economic Activity: Monograph*. Moscow: Economica, 2022. 185 p.
5. Zavidilenko K. A. *Liquidation of the Shadow Economy as a Way of Ensuring Russia's Economic Security: Diss. ... Cand. Sci. (Econ.)*. Moscow, 2009. 215 p.
6. Diarova A. M. Modern Methods and Instruments for Combating Shadow Economic Activity. *Waste and Resources*. 2022. Vol. 9. No. 4. pp. 1–8.
7. Kudrin A. L., Saakyants A. S. The Shadow Economy as a Threat to Economic Security: Assessment of the Scale and Ways to Minimize It. *Voprosy Ekonomiki*. 2023. No. 5. pp. 25–45.
8. Bulletin "Prospects for the Development of the World Economy". URL: <https://www.imf.org/ru/Publications/WEO/Issues/2025/07/29/world-economic-outlook-update-july-2025> (accessed on September 20, 2025).
9. The Russian economy's upward deviation from the balanced growth trajectory is decreasing. URL: <https://www.interfax.ru/business/1046954> (accessed on September 25, 2025).
10. The UN has lowered its global economic growth forecast for 2025 by almost half a percent. URL: <https://news.un.org/ru/story/2025/05/1464381> (accessed on September 15, 2025).

11. The Shadow of Stagnation: Why is the Russian Economy Frozen in Anticipation of a Recession? *Economy and Life*. 2025. July 18. URL: <https://www.eg-online.ru/article/498831/> (date of access: September 20, 2025).

12. *According to Rosstat, the Russian economy avoided entering a technical recession in the second quarter*. URL:

<https://www.interfax.ru/business/1047035> (date of access: September 20, 2025).

13. *World Economic Outlook Update, July 2025. International Monetary Fund*. 2025. July 29. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2025/07/29/world-economic-outlook-update-july-2025> (date of access: September 18, 2025).

Дата поступления статьи 05.09.2025

Дата принятия статьи 25.09.2025

Вакарёв Александр Алексеевич,

доктор экономических наук, доцент, старший научный сотрудник, Волжский институт экономики, педагогики и права, Волжский, Россия, management@viepp.ru

Дугина Татьяна Александровна,

кандидат экономических наук, доцент, проректор по научно-исследовательской деятельности и цифровизации, Волжский институт экономики, педагогики и права, Волжский, Россия, deisi79@mail.ru

Голодова Ольга Александровна,

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления и экономики инноваций, Волгоградский государственный университет, Волгоград, Россия, ogolodova@volsu.ru

Виноградов Валерий Валериевич,

кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры теории и истории государства и права, Волжский институт экономики, педагогики и права, Волжский, Россия, 12000102@mail.ru

Чеботарев Борис Николаевич,

кандидат экономических наук, доцент, кафедра прикладной экономики и менеджмента, Волжский институт экономики, педагогики и права, Волжский, Россия, bchebotarev@yandex.ru

**ЛОГИСТИЧЕСКИЙ
АСПЕКТ
ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ
ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ
СИТУАЦИЙ
В РЕГИОНАХ
РОССИИ**

Статья посвящена исследованию логистического аспекта обеспечения безопасности населения и устойчивости региональных экономик современной России в чрезвычайных ситуациях (ЧС). Особо выделяются угрозы внезапного возникновения бедствий природного, техногенного и экологического характера. Для противодействия им в стране создана специальная многоуровневая система, в которой наиболее важную роль играет уровень регионов России. Подчеркивается внезапный характер ЧС и то, что они могут возникнуть в любом регионе страны. Это предопределяет значение логистики внутри регионов и между ними, поскольку развертывание аварийных и восстановительных работ и их эффективность в первую очередь зависят от наличия и транспортировки сил и средств для преодоления ЧС. Дается характеристика транспортной системы в регионах и рассматривается возможность ее эффективного использования в ЧС. Представлены рекомендации для совершенствования логистики ЧС в регионах современной России.

Ключевые слова: логистика; чрезвычайная ситуация; устойчивость экономики; безопасность населения; протяженность автомобильных дорог; материальные запасы; железная дорога.

Vakarev Alexander A.,

Doctor of Economics, Associate Professor, Full Member of AVN, Senior Researcher, Volzhsky Institute of Economics, Pedagogy and Law, Volzhsky, Russia, management@viepp.ru

Dugina Tatyana A.,

PhD in Economics, Associate Professor, Vice-Rector for Research and Digitalization, Volga Institute of Economics, Pedagogy and Law, Volzhsky, Russia, deisi79@mail.ru

**LOGISTICS ASPECT
OF EMERGENCY
PREVENTION IN
RUSSIAN REGIONS**

Golodova Olga A.,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of State and Municipal Management and Economics of Innovation, Volgograd State University, Volgograd, Russia, ogolodova@volsu.ru

Vinogradov Valery V.,

Candidate of Law, Associate Professor, Department of Theory and History of State and Law, Volga Institute of Economics, Pedagogy and Law, Volzhsky, Russia, 12000102@mail.ru

Chebotarev Boris N.,

Candidate of Economics, Associate Professor, Department of Applied Economics and Management, Volga Institute of Economics, Pedagogy and Law, Volzhsky, Russia, bchebotarev@yandex.ru

This article examines the logistical aspects of ensuring public safety and the resilience of regional economies in modern Russia during emergency situations. The threats of sudden natural, man-made, and environmental disasters are particularly highlighted. To counter them, the country has created a specialized multi-tiered system, in which the regional level plays the most important role. The sudden nature of emergencies and the fact that they can occur in any region of the country are emphasized. This determines the importance of logistics within and between regions, as the deployment and effectiveness of emergency and recovery operations primarily depend on the availability and transportation of forces and resources to overcome the emergency. The article describes the regional transportation system and discusses the possibility of its effective use in emergency situations. Recommendations for improving emergency logistics in the regions of modern Russia are presented.

Key words: logistics; emergency; economic stability; public safety; length of roads; inventories; railway.

В современных условиях, когда Российская Федерация успешно реализует свое социально-экономическое развитие, одним из наиболее существенных факторов, препятствующим данным успехам выступают угрозы возникновения на ее территории разнообразных ЧС. В стране и ее регионах создана эффективная система противодействия этим экстремальным ситуациям. Важнейшим принципом данной системы является динамизм и мобильность, заключающийся в возможности оперативного сосредоточения максимально возможных сил и средств в местах, где эти ЧС возникают. Но для этого необходима специальная эффективная логистика запасов и транспортировки во всех без исключения регионах страны, поскольку внезапные ЧС могут возникнуть на любой территории огромной России. Сейчас данная логистика имеется и может быть оценена как одна из наиболее эффективных в мире, но ее необходимо всячески поддерживать и развивать в каждом из регионов страны. Данная деятельность нуждается в соответствующем научном обеспечении и проводимые по данной тематике исследования как раз такое обеспечение и создают.

Теоретическое обоснование исследования логистического аспекта предупреждения и преодоления последствий ЧС строится на основе комплекса нормативных документов, статистических данных и результатах исследования современных ученых, которые позволяют наиболее полно и квалифицированно рассмотреть данную проблематику. Так, документ, отражающий стратегию безопасности современной России, позволил отразить в статье роль и значение логистического аспекта противодействия ЧС в регионах, где разнообразные ЧС и возникают [1]. Зарубежные авторы К. Хеучер, Е. Але, С. Содерсторм, М. Скулли и А. Главас помогли уточнить специфику вопроса о том, что безопасность населения стран и устойчивость их экономик являются важным элементом их суверенитета [2]. А. дель Валле помог учесть в исследовании то, что именно экономика служит главным фактором обеспечения безопасности и собственной устойчивости [3]. На основе работы Д. Марион и Д. Веста удалось уточнить решающую роль логистики в период ЧС [4].

Статистическое обоснование экономиче-

ских последствий ЧС в статье проводилось на основе официальных сведений мониторинга, проводимого МЧС страны [5]. Взгляды Скокова Р.Ю. интегрированы в проведенное исследование по вопросу необходимости развития максимального взаимодействия российских регионов [6]. При работе над статьей активно использовалась ведомственная статистика, что позволило осветить в ней показатели автомобильного, железнодорожного и водного видов транспортов [7-10]. Отдельно по статистике транспортного комплекса в статье приведены данные об инфраструктуре внутреннего водного транспорта [11].

Высокий уровень социально-экономического развития России, которого удалось добиться в последние десятилетия, тем не менее не устраняет необходимости уделять самое пристальное внимание вопросам обеспечения безопасности российского населения, а также устойчивости ее экономики. Одной из важнейших задач при этом считается «повышение эффективности мер по предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера» [1]. В этом свете значительный объем требований встает перед логистикой страны, как фактора обеспечения интеграции усилий всей национальной экономики, народного хозяйства регионов страны и даже отдельных социально-экономических объектов и каждого человека в отдельности. Причем огромные пространства, значительные природные и социально-экономические различия ее регионов обуславливают то, что именно логистика в этом случае является сферой, обеспечивающей накопление резервов и маневр ими, во многом являющейся залогом успешной деятельности в предупреждении и преодолении последствий ЧС.

Глобализация современного мира в принципе создает возможности оказания помощи при ЧС за счет международного сотрудничества и взаимопомощи, но каждая страна при этом стремится решать проблемы экономической устойчивости и безопасности населения самостоятельно. Международная политика устроена таким образом, что даже при самых гуманных побуждениях в оказании помощи при ЧС, страны, получающие данную помощь в определенной мере теряют свой суверенитет [2, с. 311]. В этом смысле систе-

ма устойчивости экономики и безопасности населения России всегда строилась и должна строиться и далее, прежде всего, с опорой на собственные силы, путем создания передового и эффективного собственной российской системы предупреждения ЧС и преодоления их последствий. Исторически наша подобная система всегда была такой передовой и эффективной. На мировом уровне она и сейчас является подобной. Но большие социально-экономические системы не могут находиться в застое, а должны постоянно совершенствоваться. Так должна совершенствоваться и отечественная система безопасности в ЧС.

В стране для предупреждения и ликвидации последствий ЧС имеется специальная Единая государственная система по чрезвычайным ситуациям (ЕГСЧС), которая имеет своим руководящим органом Государственную комиссию Правительства Российской Федерации по чрезвычайным ситуациям (ГКЧС), и которая охватывает все уровни управления страной и все ее территории. ЕГСЧС включает в свою структуру следующие уровни:

- федеральный, где главным управленческим органом служит ГКЧС, и где главным руководителем является первый заместитель премьер-министра Правительства стран;

- региональный, здесь управленческими органами являются Областные (республиканские, краевые) Комиссии по ЧС (ОКЧС). Руководителями здесь служат первые заместители Правительств регионов;

- районный (муниципальный), ответственными органами здесь предусмотрены Районные (муниципальные) комиссии по ЧС (РКЧС). Руководят ими первые заместители глав администраций районов и муниципалитетов;

- ведомственный, в этом случае имеются Ведомственные комиссии по ЧС (ВКЧС), создаваемые на базе министерств, агентств, корпораций и других ведомств. Руководят ими первые заместители глав этих организаций;

- объектовый, здесь существуют Объектовые комиссии по ЧС (ОБКЧС), их организуют в каждой без исключения организации под руководством первых заместителей директоров этих организаций (предприятий).

Все эти органы имеют четкую систему

подчиненности и представляют собой четкую иерархию, пронизывающую всю страну. Разумеется, что все органы данной иерархии должны иметь четкую взаимосвязь и координацию, которая в период ЧС должна обеспечить эффективную реакцию на возникшее бедствие, а в режиме повседневной деятельности – эффективную совместную подготовку к возникновению ЧС. С позиций практики взаимодействия при этом должно осуществляться маневрирование силами и средствами, между регионами, районами, ведомствами и объектами, что и должно обеспечить логистика [3, с. 468]. Именно логистика при этом приобретает главное функциональное значение для безопасности страны в целом, а также для каждого ее отдельного субъекта, объекта и отдельного человека.

Исходя из понимания того, что общий потенциал обеспечения безопасности населения страны и устойчивости ее экономики в большой мере складывается из аналогичных потенциалов ее регионов, прежде всего следует рассмотреть характеристики ЧС, которые возникают на территории страны, а потом определить запасы материальных средств для действий в ЧС в регионах России, а также степень развитости транспортной составляющей для доставки необходимых средств в угрожаемые участки в каждом из регионов [4, с. 231].

Так, Российская Федерация ежегодно подвергается возникновению сотен ЧС, которые наносят ей человеческие жертвы, от которых страдают сотни тысяч людей, а также возникают достаточно тяжелые экономические последствия всем ее регионам (табл. 1).

Таблица 1 – Общий материальный ущерб от ЧС в Российской Федерации за 2017-2023 гг., млн руб. [5]

Федеральные округа	2019	2020	2021	2022	2023
Дальневосточный ФО, млн руб.	12615,6	4904,3	738,5	5899,9	10090,1
Сибирский ФО, млн руб.	54,7	148339,3	730,9	313,2	1697,2
Уральский ФО, млн руб.	124,3	245,2	7442,8	333,0	538,8
Приволжский ФО, млн руб.	5479,0	744,9	35046,3	431,2	2132,2
Южный ФО, млн руб.	81,8	4015,2	833,7	138,4	47597,8
Северо-Кавказский ФО, млн руб.	2094,8	3343,6	278,3	68,8	1330,4
Северо-Западный ФО, млн руб.	10,5	1577,7	1266,2	12,9	13,8
Центральный ФО, млн руб.	47,2	607,9	1529,7	630,9	918,0
Новые регионы, млн руб.	-	-	-	-	0
Российская Федерация – всего, млн руб.	20507,9	163778,1	47866,6	7828,4	64318,3

Примечательно, что по размерам последствий ЧС их подразделяют на малые (с периодом возникновения 1 раз в пять лет), средние (в 10 лет) и тяжелые (в 15 лет). Практика показывает, что ЧС возникают по территории случайным образом, что невозможно предсказать. Это вынуждает иметь мощные системы противодействия ЧС во всех регионах страны, а также развитую логистику по всей ее территории (рис. 1) [6, 349].

С малыми и средними ЧС регионы, обычно справляются собственными силами с помощью собственных материальных запасов и логистики, но для крупных ЧС приходится задействовать логистические системы близлежащих регионов и всю логистическую систему страны.

Основным органом формирования материальных запасов средств для их использования при возникновении ЧС в России является государственный материальный резерв. Он хранится на 150 базах хранения, которые распределены по всей территории страны с целью приближения к очагам возможных ЧС. Подчеркнем, что система государственного материального резерва России является одной из самых эффективных ее систем. Исторически она во многом являлась основным фактором побед в многочисленных войнах за независимость и преодоления самых разнообразных кризисов.

Соотношение объемов общего материального ущерба от ЧС в федеральных округах России и сосредоточенных в них запасов приведены в табл. 2.

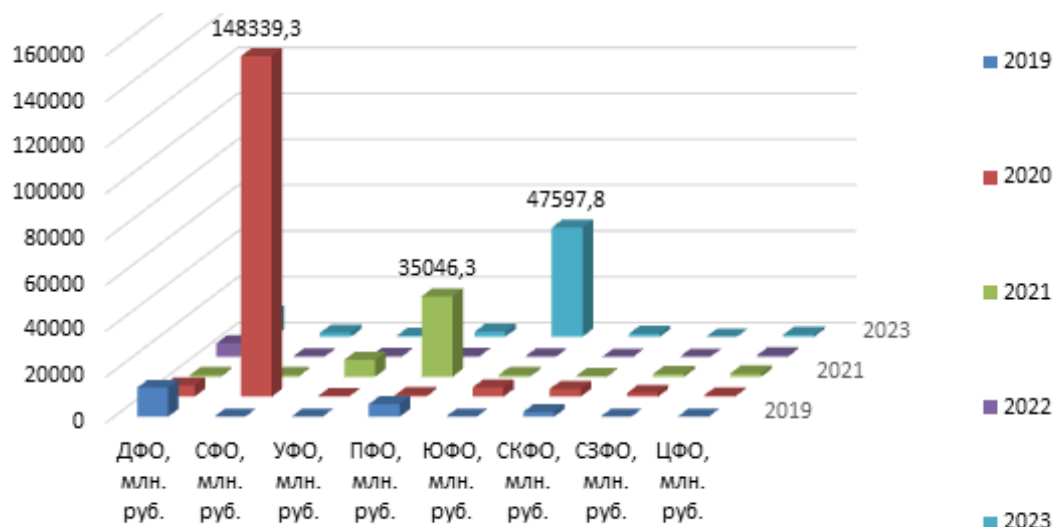


Рисунок 1 – Крупные ЧС в федеральных округах России в 2019-2023 гг., млн руб. [5]

Таблица 2 – Общий материальный ущерб и резерв материальных ресурсов в федеральных округах России в 2023 г., млн руб., % [5]

Федеральные округа	Общий материальный ущерб		Резерв материальных ресурсов		Доля покрытия общего материального ущерба, %
	объем, млн руб.	отношение, %	объем, млн руб.	отношение, %	
Дальневосточный ФО, млн руб.	10090,1	15,7	3112,4	15,32	30,8
Сибирский ФО, млн руб.	1697,2	2,6	1091,2	5,37	64,3
Уральский ФО, млн руб.	538,8	0,8	664,3	3,27	123,3
Приволжский ФО, млн руб.	2132,2	3,38	1089,8	5,37	51,3
Южный ФО, млн руб.	47597,8	74,0	1087,3	5,35	2,3
Северо-Кавказский ФО, млн руб.	1330,4	2,1	470,0	2,31	35,3
Северо-Западный ФО, млн руб.	13,8	0,02	1324,4	6,52	9597,1
Центральный ФО, млн руб.	918,0	1,4	11473,4	56,48	1249,8
Новые регионы, млн руб.	0	0	-	-	
Российская Федерация, всего, млн руб.	64318,3	100,0	20312,8	100,0	31,6

Графическая форма соотношений общего материального ущерба и объема материальных резервов в 2023 г. представлены на рис. 2.

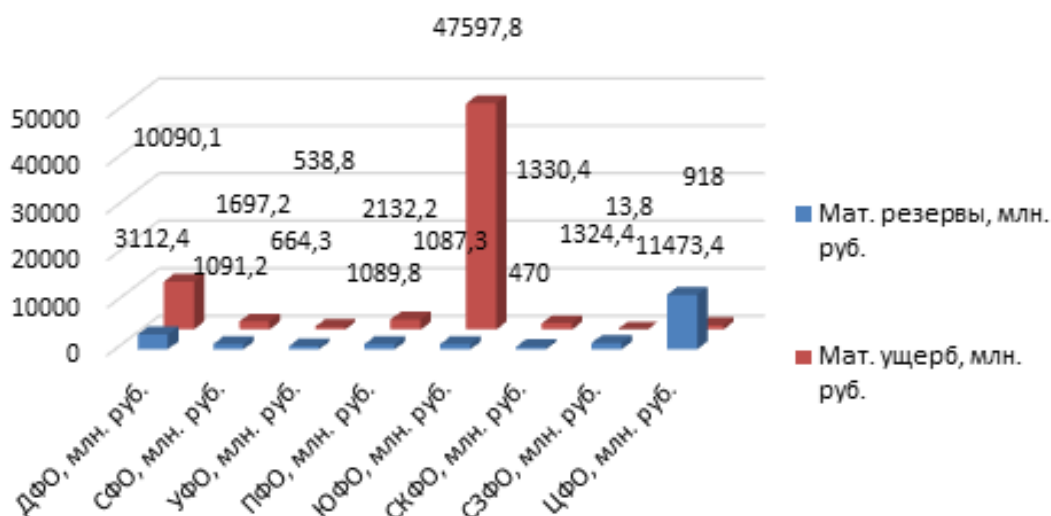


Рисунок 2 – Соотношение объемов общего материального ущерба от ЧС и материальных резервов в федеральных округах России в 2023 г., млн руб. [5]

Внесем пояснение. В среднем объемы материальных резервов планируются на покрытие лишь около трети возможного общего материального ущерба и даже меньше. Может создаться мнение, что этого недостаточно. Но это не так. В данном исследовании, поскольку оно касается логистики, которая занята реальными товаро-материальными ценностями до настоящего момента говорилось только о материальном резерве, хотя в стране и ее регионах имеются еще и финансовые резервы – финансовые средства, заблаговременно формируемые для использования при возникновении ЧС. Логика такова, что материальные резервы используются в первый наиболее острый момент ЧС, когда имеется особенно острый недостаток средств в материально-вещественном выражении в виде продуктов питания и товаров первой необходимости, а потом начинает действовать финансовый механизм, когда последствия бедствий нивелируются за счет инвестиций, капитальных вложений и других финансовых влива-

ний. Считается, что потом идет еще более мощный поток финансов для полного восстановления пострадавших объектов и их экономической реабилитации.

Но вернемся к логистике. В целом вышеприведенная статистика показывает, что Россия и ее регионы располагают достаточно высокими материальными резервами, чтобы весьма эффективно действовать в условиях ЧС. Этому вопросу уделяется весьма пристальное внимание и с позиций изучения логистического аспекта ЧС следует перейти к оценке транспортных возможностей доставки необходимых грузов, эвакуации и реэвакуации пострадавшего населения в ЧС и на стадии ликвидации негативных последствий бедствий.

Прежде всего, необходимо исследовать комплекс транспортных коммуникаций в регионах страны. Способны ли они обеспечить решение логистических задач? Для этого необходимо рассмотреть протяженность автомобильных дорог, их качество и плотность (табл. 3).

Таблица 3 – Протяженность автомобильных дорог общего пользования по субъектам Российской Федерации за 2024 год, км [7]

Федеральные округа	Общая протяженность, всего	в т. ч. по значению			С твердым покрытием	Плотность автомобильных дорог общего пользования с твердым покрытием, км/1000 км ²
		федеральные	региональные и межмуниципальные	муниципальные		
Дальневосточный ФО, км	129261,5	11210,1	47563,7	70487,6	87590,5	12,6
Сибирский ФО, км	223247,3	7196,8	82336,8	133713,7	160749,4	36,9
Уральский ФО, км	107219,6	3629,1	40294,9	63295,6	81848,9	45,0
Приволжский ФО, км	362638,5	11792,5	94914,2	255931,8	255188,8	246,1
Южный ФО, км	159951,3	5556,9	37939,2	116455,2	109499,5	244,5
Северо-Кавказский ФО, км	93049,4	2884,0	20257,2	69908,2	75210,3	441,4
Северо-Западный ФО, км	147042,4	10059,5	62252,0	74730,9	106634,7	63,2
Центральный ФО, км	360094,1	13131,8	116898,8	230063,5	252843,0	388,9
Российская Федерация – всего, км	1582504,0	65460,6	502456,9	1014586,5	1129565,2	66,0

Практика решения логистических задач показывает, что в случае трудностей транспортировки средств в зонах ЧС осуществляется создание колонных путей – оперативно создаваемых дорог с проходимостью транспортных средств в одну колонну. Практика восстановительных работ при Ленинканском землетрясении (1988 г.) показывала, что даже в условиях полностью непроходимых завалов разрушенном современном городе с панельным жилищным строительством

колонные пути создавались с высокой оперативностью, что давало возможность подвести к разрушенным зданиям строительную технику и вести спасательные работы с высокой эффективностью. Это позволяет отметить, что имеющаяся в России и ее регионах сеть автомобильных дорог сможет обеспечить практически любые аварийно-восстановительные работы.

Применительно к автомобильному транспорту следует отметить также, что это в на-

стоящее время самый важный вид транспорта. На его долю в 2023 г. пришлось 71,9 % грузоперевозок [8]. Он наиболее адаптивен к условиям ЧС. И его мощный потенциал имеется во всех регионах страны.

Другим видом транспорта, который имеет

особо высокое значение для перевозок большого объема грузов в случае ЧС в особенно в отдаленных регионах страны служит железнодорожный транспорт. Его критическим показателем является наличие железных дорог в регионах страны (табл. 4).

Таблица 4 – Плотность железнодорожных путей общего пользования. на конец 2023 года, км, км/10 тыс. км² [9]

Федеральные округа	Эксплуатационная длина железнодорожных путей общего пользования	Плотность железнодорожных путей общего пользования (на конец года; км путей на 10 тыс. км ²)
Дальневосточный ФО, км	12563,3	18
Сибирский ФО, км	11068,7	25
Уральский ФО, км	8494,6	47
Приволжский ФО, км	14743,0	142
Южный ФО, км	7385,9	165
Северо-Кавказский ФО, км	2101,1	123
Северо-Западный ФО, км	13199,9	78
Центральный ФО, км	16968,7	261
Новые регионы, км	-	-
Российская Федерация – всего, км	86982,8	51,0

Российская Федерация и ее регионы располагают мощным подвижным составом, который весьма активно используется. Кстати, это является важным подтверждением, что в период ЧС он может эффективно задействоваться. На долю железнодорожного транспорта в общем объеме грузоперевозок страны в 2023 г. приходилось 14,3 % [8]. В случае крупномасштабных ЧС именно он может быть главным гарантом решения логистических задач. В отличие от нашей страны грузоперевозки железнодорожным транспортом в США почти не осуществляются уже несколько десятков лет. Все делается в основном автомобильным транспортом. Железные дороги и подвижной состав там еще сохраняются, но именно на случай возникновения ЧС мирного и военного времени. Впрочем, эффективность его применения вызывает сомнение потому, что реально он не используется, а сложные технические системы, находящиеся на консервации в одночасье не задействуются. Чаше бывает дешевле создать новую систему с нуля, чем восстановить старую. Хотя экономика США последние десятилетия имеет затратный характер и для них в целях стимулирования экономики, как раз и нужны бросовые затраты.

Следующим видом транспорта, являющимся составной частью логистики регионов России является водный транспорт. Он подразделяется на морской и внутренний водный транспорты. По своему грузообороту на долю морского транспорта в 2023 г. приходилось 46,4 млрд. т-км (45,9 %), а на внутренний водный – 54,7 млрд. т-км (54,1 %) [8]. Природно-географические условия определяют, что для регионов России при решении вопросов управления в ЧС основную роль играет внутренний водный транспорт. Он включает в свой состав значительное число судоходных рек, которые пересекают значительное количество регионов страны и могут использоваться для транспортировки сил и средств в период ЧС (табл. 5).

Внутренние водные пути, что весьма актуально для использования в ЧС, на 2023 г. имеют в своем составе 117 речных портов. Их плавающий состав насчитывает 12705 судов. А пропускная способность единой глубоководной системы составляет 20,0 млн т. [11].

Все вышеизложенное свидетельствует, что все российские регионы имеют мощный потенциал для решения логистических задач в деле обеспечения безопасности устойчивости своих экономик в ЧС.

Таблица 5 – Состав внутренних водных путей в 2022 г., км [10]

	Общая протяженность, км	Оборудованные, с круглосуточной работой, км
Азово-Донской, км	691,3	316,3
Амурский, км	7285,0	3907,0
Байкало-Ангарский, км	5883,6	3833,6
Беломорско-Онежский, км	3095,5	598,0
Волго-Балтийский, км	4950,8	2413,6
Волго-Донской, км	2187,5	498,0
Волжский, км	9235,8	3021,8
Енисейский, км	8375,0	2795,0
Камский, км	3347,0	1687,0
Ленский, км	21726,0	6675,1
Московский, км	3840,0	1801,0
Обский, км	7245,0	3312,0
Обь-Иртышский, км	14627,0	5317,0
Печорский, км	2594,0	1043,0
Северо-Двинский, км	6506,0	2733,0
Всего, км	101589,5	39 953,4

Исходя из этого перед органами управления ЕГСЧС основной задачей встает максимально эффективное использование этого потенциала. В целом следует подчеркнуть, что отечественная система предупреждения ЧС и ликвидации их последствий на всех ее уровнях является одной из самых эффективных в мире. Она всегда удерживает передовые позиции и успешно внедряет новшества.

В свете вышеизложенного современное совершенствование логистического аспекта ЕГСЧС на региональном уровне должно сводиться к следующему:

- развитие комплексных региональных исследований по проблематике ЧС с особым выделением в их составе исследований вопросов, имеющих логистический характер для обеспечения безопасности населения и устойчивости региональной экономики;

- создание комплексов геоинформационных систем с отражением всех мест дислокации сил и средств, способных быть использованными в период ЧС, а также сети транспортных и других коммуникаций, имеющих в регионах;

- разработка и внедрение программных блоков оптимизации маршрутов доставки специальных формирований и грузов в период ЧС. Данные блоки должны строиться на основе многовариантных расчетов с учетом определения оптимальных маршрутов с учетом возможных нарушений транспортных коммуникаций;

- создание комплекса прогнозов экономических последствий ЧС на потенциально опасных объектах и в потенциально опасных зонах регионов. Данные прогнозы должны иметь многовариантный характер и позволять получить предварительные решения по различным вариантам развития событий в регионах. Хорошо разработанные подобные прогнозы позволяют решать двоякую задачу: а) разрабатывать предварительные решения исходя из местных условий; б) повышать квалификацию сотрудников органов управления в ЧС, в том числе и при решении логистических задач в угрожаемые периоды;

- создание единых информационных систем о наличии материальных средств на территории регионов, независимо от форм их собственности с блоками автоматизированных плановых расчетов по комплексному использованию этих средств в период ЧС, а также по контролю их доставки и расчетам по возмещению этих средств собственникам после ликвидации ЧС.

Осуществление данных рекомендаций, несомненно, повысит уровень безопасности населения и устойчивости региональных экономик в ЧС. Благодаря этому регионы смогут не только самостоятельно противостоять бедствиям на своей территории, но и оказывать помощь ближайшим соседям или даже отдаленным регионам при возникновении крупных ЧС.

Список источников

1. Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» URL: <https://41.mchs.gov.ru/uploads/resource/2024-07-12/773cc623904ce23508f72a72a47d70b5.pdf?ysclid=mcykg697xn695983252> (дата обращения: 01.03.2025).
2. Katrin Heucher, Elisa Alt, Sara Soderstrom, Maureen Scully and Ante Glavas. (2024). Catalyzing Action on Social and Environmental Challenges: An Integrative Review of Insider Social Change Agents. *Academy of Management Annals*, Vol18, No1, Pp. 295–347. URL: <https://journals.aom.org/toc/annals/18/1> (дата обращения: 01.03.2025).
3. Alejandro del Valle. Saving Lives with Indexed Disaster Funds: Evidence from Mexico. (2024). *American Economic Journal: Economic Policy*. vol. 16, no. 2, pp. 442–479. URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/pol.20220066> (дата обращения: 01.03.2025).
4. Justin Marion, Jeremy West. (2024). Socioeconomic Disparities in Privatized Pollution Remediation: Evidence from Toxic Chemical Spills. *American Economic Journal: Applied Economics*. vol. 16, no. 3, pp. 219–249. URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/app.20220295> (дата обращения: 01.03.2025).
5. Государственный доклад «О состоянии защиты населения и территорий Российской Федерации от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера в 2023 году». М., 2024. 289 с. URL: <https://mchs.gov.ru/dokumenty/7343?ysclid=ivs11o3koa791916163> (дата обращения: 01.03.2025).
6. Скоков Р. Ю. Человеческое развитие и потребление алкоголя: состояние и взаимосвязь в российских регионах // Регионология. 2022. Т. 30. № 2. С. 342–358.
7. Протяженность автомобильных дорог общего пользования по субъектам Российской Федерации за 2024 год. URL: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Prot_avtodor_obsch_2024.xlsx (дата обращения: 01.03.2025).
8. Транспорт России. Информационно-статистический бюллетень 2023 год. URL: <https://mintrans.gov.ru/file/505330?ysclid=mcyt6m6z9c919373491> (дата обращения: 01.03.2025).
9. Плотность железнодорожных путей общего пользования. (на конец года; километров путей на 10000 квадратных километров территории) URL: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Expl_dl_plot_ZD.xlsx (дата обращения: 01.03.2025).
10. Состав внутренних водных путей в 2022 г. URL: <https://morflot.gov.ru/media/f3df4qyq/obshaya-harakteristika.pdf> (дата обращения: 01.03.2025).
11. Транспортный комплекс России. URL: <https://transport.gov.ru/node/391?ysclid=mcxb7u819m18983953> (дата обращения: 01.03.2025).

References

1. *Decree of the President of the Russian Federation of July 2, 2021, No. 400, "On the National Security Strategy of the Russian Federation."* Available at: <https://41.mchs.gov.ru/uploads/resource/2024-07-12/773cc623904ce23508f72a72a47d70b5.pdf?ysclid=mcykg697xn695983252> (Accessed March 1, 2025).
2. Katrin Heucher, Elisa Alt, Sara Soderstrom, Maureen Scully, and Ante Glavas. (2024). *Catalyzing Action on Social and Environmental Challenges: An Integrative Review of Insider Social Change Agents*. *Academy of Management Annals*, Vol. 18, No. 1, pp. 295–347. URL: <https://journals.aom.org/toc/annals/18/1> (access date: 03/01/2025).
3. Alejandro del Valle. Saving Lives with Indexed Disaster Funds: Evidence from Mexico. (2024). *American Economic Journal: Economic Policy*. vol. 16, no. 2, pp. 442–479. URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/pol.20220066> (access date: 03/01/2025).
4. Justin Marion, Jeremy West. (2024). Socioeconomic Disparities in Privatized Pollution Remediation: Evidence from Toxic Chemical Spills. *American Economic Journal: Applied Economics*. vol. 16, no. 3, pp. 219–249. URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/app.20220295> (accessed: 01.03.2025).
5. *State report "On the state of protection of the population and territories of the Russian Federation from natural and man-made emergencies in 2023"*. Moscow, 2024. 289 p. URL: <https://mchs.gov.ru/dokumenty/7343?ysclid=ivs11o3koa791916163> (accessed: 01.03.2025).
6. Skokov R. Yu. Human development and alcohol consumption: status and relationships in Russian regions. *Regionalology*. 2022. Vol. 30. No. 2. Pp. 342–358.
7. *Length of public roads by constituent entities of the Russian Federation for 2024*. URL: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Prot_avtodor_obsch_2024.xlsx (accessed: 01.03.2025).
8. *Transport of Russia. Information and statistical bulletin 2023*. URL: <https://mintrans.gov.ru/file/505330?ysclid=mcyt6m6z9c919373491> (accessed: 01.03.2025).
9. *Density of public railway tracks (at the end of the year; kilometers of routes per 10,000 square kilometers of territory)*. URL: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Expl_dl_plot_ZD.xlsx (date of access: 01.03.2025).
10. *Composition of inland waterways in 2022*. URL: <https://morflot.gov.ru/media/f3df4qyq/obshaya-harakteristika.pdf> (date of access: 01.03.2025).
11. *Transport complex of Russia*. URL: <https://transport.gov.ru/node/391?ysclid=mcxb7u819m18983953> (date of access: 01.03.2025).

Дата поступления статьи 02.09.2025

Дата принятия статьи 25.09.2025

Чернявская Светлана Александровна,

*доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры теории бухгалтерского
учета, Кубанский государственный аграрный
университет имени И. Т. Трубилина,
Краснодар, Россия*

Наварич Мила Андреевна,

*студент, Кубанский государственный
аграрный университет имени И. Т. Трубилина,
Краснодар, Россия*

Попова Алена Александровна,

*студент, Кубанский государственный
аграрный университет имени И. Т. Трубилина,
Краснодар, Россия*

АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

В статье представлен анализ финансовой эффективности ООО «Славянск ЭКО» и ООО «Газпром трансгаз Краснодар» в 2021-2023 гг. с целью оценки их инвестиционной привлекательности. Проведены горизонтальный и вертикальный анализ финансовой отчетности, что позволило выявить ключевые тенденции в изменении структуры активов, обязательств, выручки и расходов. Для ООО «Славянск ЭКО» отмечены положительные изменения, такие как рост внеоборотных активов и увеличение ликвидности. Однако выявлено значительное увеличение себестоимости продукции и рост долговой нагрузки, что может повлиять на финансовую устойчивость. ООО «Газпром трансгаз Краснодар» демонстрирует стабильное увеличение выручки, но при этом отмечается рост краткосрочных обязательств и увеличение расходов. На основе проведенного анализа сформулированы рекомендации, направленные на повышение финансовой устойчивости компаний, снижение долговой нагрузки и улучшение их инвестиционной привлекательности.

Ключевые слова: инвестиционная привлекательность; финансовая эффективность; финансовая устойчивость; рентабельность; анализ финансовой отчетности; экономическая оценка.

Chernyavskaya Svetlana A.,

*Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor, Department of Accounting Theory,
Kuban State Agrarian University named
after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia*

Navarich Mila A.,

*Student, Kuban State Agrarian University named
after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia*

Popova Alena A.,

*Student, Kuban State Agrarian University named
after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia*

ANALYSIS OF THE FINANCIAL EFFECTIVENESS OF THE ENTERPRISE TO ASSESS INVESTMENT OPPORTUNITIES

The article presents an analysis of the financial performance of Slavyansk ECO LLC and Gazprom Transgaz Krasnodar LLC for the period from 2021 to 2023 in order to assess their investment attractiveness. During the study, horizontal and vertical analysis of financial statements was carried out, which made it possible to identify key trends in changes in the structure of assets, liabilities, revenue and expenses. For Slavyansk ECO LLC, positive changes were noted, such as an increase in non-current assets and an increase in liquidity.

However, a significant increase in the cost of products and an increase in the debt burden were revealed, which may affect financial stability. Gazprom Transgaz Krasnodar LLC demonstrates a stable increase in revenue, but at the same time there is an increase in short-term liabilities and an increase in expenses. Based on the analysis, recommendations were formulated aimed at increasing the financial stability of companies, reducing the debt burden and improving their investment attractiveness.

Key words: investment attractiveness; financial efficiency; financial stability; profitability; financial statement analysis; economic assessment.

В современных реалиях оценка инвестиционной привлекательности предприятия приобретает особую значимость. Рынок капитала обладает высокой волатильностью и непредсказуемостью из-за непредсказуемых экономических и политических изменений. В такие моменты инвесторы финансовые аналитики должны оперативно и точно оценивать потенциал предприятия, для успешного принятия инвестиционных решений и минимизации рисков.

Постоянный мониторинг анализ множества компаний требует от инвестора знание различных инвестиционных инструментов, которые находятся в изобилии на современном рынке. Оценка инвестиционной привлекательности представляет собой возможность систематизировать и интерпретировать большой объем информации выявлять слабые и сильные стороны бизнеса, а также прогнозировать будущее развитие компании.

Финансовая отчетность является источником объективной информации о экономическом состоянии предприятия, в структуре активов и обязательств, динамики выручки, расходов и прибыли. Она обладает необходимыми данными для проведения современных методов анализа что в свою очередь обеспечивает инвесторов-аналитиков инструментами позволяющими оценить эффективность предприятия.

Для руководителей компании владельцев бизнеса оценка инвестиционной привлекательности является не менее важным фактором. Аналитика финансовой отчетности позволяет не только привлечь внешние инвестиции, но и скорректировать внутреннюю стратегию развития, определить наиболее перспективное направление для инвестиций, оптимизировать структуру капитала и повысить общую эффективность деятельности. Основываясь на данные бухгалтерского

учета можно предложить рекомендации по совершенствованию управленческих процессов что поспособствует устойчивому развитию предприятия в долгосрочной перспективе.

Инвестиционная привлекательность представляет собой совокупность качественных количественных характеристик предприятия, определяющих его способность привлекать инвестиционные ресурсы обеспечивать инвесторам устойчивый рост капитала. Понятие отражает не только финансовую стабильность и эффективность деятельности компании, но и перспективы развития, управленческую компетентность и адаптивность к изменениям на рынке. В данном аспекте финансовой отчетности выступает в качестве надежного инструмента для всесторонней оценки инвестиционной привлекательности предприятия. Она позволяет не только выявить текущую финансовые показатели, но и оценить перспективы развития компании, определить уровень финансовых рисков и в конечном итоге сформировать обоснованные мнения о том насколько привлекательно предприятие для потенциальных инвесторов. Такой подход обеспечивает более объективно и информативное принятие инвестиционных решений что особенно важно в условиях современной нестабильной экономической среды.

В данном исследовании ставится цель определить, насколько финансовая отчетность предприятий ООО «Славянск ЭКО» и ООО «Газпром Трансгаз Краснодар» за последние три года позволяет оценить их инвестиционную привлекательность. В ее составе рассматриваются баланс, отчет о прибылях и убытках, а также сопутствующие пояснительные материалы, отражающие финансовое состояние и результаты деятельности компаний.

Таблица 1 – Горизонтальный анализ финансовых показателей исследуемых организаций

Показатель	2021 г.	% к итогу	2022 г.	% к итогу	2023 г.	% к итогу	Абсолютное отклонение (+;-), 2023 г.к.		Относитель- ное отклоне- ние (%, раз) 2023 г. к.	
							2021 г.	2022 г.	2021 г.	2022 г.
Основные средства										
ООО «Газпром Трансгаз Крас- нодар»	13074290	75,27	14190360	71,76	1818031	7,87	-12372329	-12372329	12,81	12,81
ООО «Сла- вянск Эко»	31515719	40,07	39230989	36,52	49601373	31,14	18085654	10370384	157,38	126,43
Нематериальные активы										
ООО «Газпром Трансгаз Крас- нодар»	-	0,00	9 002	0,05	11390	0,05	11390	2388	x	126,54
ООО «Сла- вянск Эко»	1340	0,002	1083	0,001	1762	0,001	422	679	131,49	162,69
Финансовые вложения (долгосрочные)										
ООО «Газпром Трансгаз Крас- нодар»	17284	0,10	12693	0,06	25705	0,11	8421	13012	148,73	2,02 p.
ООО «Сла- вянск Эко»	-	0,00	-	0,00	-	0,00	0	0	x	x
Прочие внеоборотные активы										
ООО «Газпром Трансгаз Крас- нодар»	33989	0,20	13756	0,07	-	0,00	-33 989	-13756	0	0
ООО «Сла- вянск Эко»	7563969	9,62	7085575	6,60	12990885	8,15	5426916	5905310	171,77	183,36
Запасы										
ООО «Газпром Трансгаз Крас- нодар»	288 601	1,66	477354	2,41	878185	3,80	589584	400831	В 3 p.	184,00
ООО «Сла- вянск Эко»	9276800	11,79	17879419	16,65	30284215	18,99	21 007 415	12 404 796	В 3,2 p.	169,41
Дебиторская задолженность										
ООО «Газпром Трансгаз Крас- нодар»	1078508	6,21	1353881	6,85	1476311	6,39	397803	122430	136,89	109,04
ООО «Сла- вянск Эко»	2210641	2,81	41021531	38,20	61012515	38,30	58801874	19990984	В 27 p.	148,73
Финансовые вложения (краткосрочные)										
ООО «Газпром Трансгаз Крас- нодар»	1605948	9,24	2077500	10,50	1005720	4,35	-600228	-1071780	62,62	48,40
ООО «Сла- вянск Эко»	-	0,00	-	0,00	2942100	1,85	2942100	2942100	x	x
Денежные средства и эквиваленты										
ООО «Газпром Трансгаз Крас- нодар»	104155	0,60	510 185	2,58	2682	0,01	-101473	-507503	2,58	0,53
ООО «Сла- вянск Эко»	670568	0,85	918 990	0,86	478070	0,30	-192498	-440920	71,29	52,00
Прочие оборотные активы										
ООО «Газпром Трансгаз Крас- нодар»	288906	1,66	288774	1,46	353150	1,53	64244	64376	122,25	122,30
ООО «Сла- вянск Эко»	7475970	9,50	1216253	1,13	336152	0,21	-7139818	-880101	4,49	27,63

Исследование направлено на комплексный анализ финансовой отчетности с целью оценки ее текущей финансовой устойчивости и потенциала для дальнейшего роста. Полученные результаты являются основой для принятия обоснованных инвестиционных решений как внешними инвесторами, так и руководством компаний, стремящимся к оптимизации своей стратегии развития.

Для проведения горизонтального анализа финансовых показателей ООО «Славянск ЭКО» и ООО «Газпром Трансгаз Краснодар» за период 2022–2024 гг. необходимо сравнить изменения в их балансовых статьях, чтобы выявить тренды и закономерности в структуре активов. Важно рассматривать как внеоборотные активы (основные средства и нематериальные активы), обеспечивающие долгосрочную стабильность и рост, так и оборотные активы (запасы, дебиторская задолженность, денежные средства), влияющие на ликвидность и платежеспособность (табл. 1).

Горизонтальный анализ позволяет проследить динамику изменений этих показателей, темпы прироста или сокращения статей баланса, что поможет в оценке финансовой устойчивости и операционной эффективности обеих компаний.

Рассмотрим результаты горизонтального анализа финансовых показателей ООО «Газпром Трансгаз Краснодар» и ООО «Славянск Эко» за период 2021–2023 гг.

Основные средства являются важным индикатором инвестиционной активности предприятия. Анализ показал, что у ООО «Газпром Трансгаз Краснодар» наблюдается незначительный рост данного показателя на 12,81 % за рассматриваемый период. Это может свидетельствовать о проведении модернизации активов, но в небольших масштабах. В то же время, у ООО «Славянск Эко» отмечен значительный рост основных средств – на 157,38 % по сравнению с 2021 г. Такое увеличение может указывать на активную инвестиционную политику предприятия, направленную на расширение и обновление производственных мощностей.

Нематериальные активы в 2021 г. у ООО «Газпром Трансгаз Краснодар» отсутствовали, но в последующие годы они появились и увеличились на 126,54 % по сравне-

нию с 2022 г. Это может свидетельствовать о приобретении прав на интеллектуальную собственность, патенты или программное обеспечение, что является положительным признаком в контексте цифровизации и технологического развития. У ООО «Славянск Эко» также наблюдается рост нематериальных активов, однако он менее значителен по сравнению с первым предприятием.

Финансовые вложения (долгосрочные) представляют собой важный элемент стратегии управления активами. У ООО «Газпром Трансгаз Краснодар» данный показатель увеличился на 148,73 %, что говорит о стремлении предприятия к долгосрочным инвестициям, вероятно, в стратегические проекты. В то же время, у ООО «Славянск Эко» долгосрочные финансовые вложения отсутствуют, что может свидетельствовать о концентрации компании на краткосрочной ликвидности.

Прочие внеоборотные активы у ООО «Газпром Трансгаз Краснодар» полностью исчезли к 2023 г., что может быть связано с оптимизацией структуры активов компании. В то же время, у ООО «Славянск Эко» наблюдается значительное увеличение данного показателя на 171,77 %, что свидетельствует о значительных инвестициях в активы, которые не входят в основные фонды.

Запасы являются важным элементом оборотного капитала. В рассматриваемый период запасы ООО «Газпром Трансгаз Краснодар» увеличились более чем в три раза (304,3 %), что может свидетельствовать о наращивании объемов производства или подготовке к реализации крупных проектов. У ООО «Славянск Эко» также наблюдается значительный рост запасов – на 326,56 %, что может указывать на увеличение объемов закупок и производственных мощностей.

Дебиторская задолженность – один из ключевых показателей финансовой устойчивости. У ООО «Газпром Трансгаз Краснодар» рост задолженности составил 36,89 %, что находится в пределах допустимых значений. Однако у ООО «Славянск Эко» наблюдается резкий рост дебиторской задолженности в 27 раз (2760,62 %). Это может быть связано с увеличением объемов продаж в кредит, что с одной стороны свидетельствует о росте бизнеса, но с другой – несет в себе риски невозврата долгов.

Финансовые вложения (краткосрочные) у ООО «Газпром Трансгаз Краснодар» сократились на 37,38 %, что может быть связано с перераспределением активов в пользу других инвестиционных направлений. В то же время, у ООО «Славянск Эко» впервые зафиксированы краткосрочные финансовые вложения в 2023 г., что может говорить о появлении новых возможностей для размещения свободных средств.

Денежные средства и их эквиваленты у ООО «Газпром Трансгаз Краснодар» сократились на 99 %, что может указывать на значительные инвестиционные расходы или снижение ликвидности компании. В то же время, у ООО «Славянск Эко» также наблюдается снижение денежных средств на 48 %, но этот спад менее критичен.

Прочие оборотные активы у ООО «Газпром Трансгаз Краснодар» увеличились на 22,25 %, что может свидетельствовать о диверсификации активов. В то же время, у ООО «Славянск Эко» наблюдается существенное снижение данного показателя в 22 раза, что может говорить о перераспределении активов в пользу других категорий.

Общие выводы:

ООО «Славянск Эко» демонстрирует активную инвестиционную деятельность, увеличивая основные средства, дебиторскую задолженность и запасы, что указывает на динамичное развитие компании. Однако значительный рост дебиторской задолженности может нести риски для финансовой устойчивости.

ООО «Газпром Трансгаз Краснодар» демонстрирует более консервативную политику, сдержанно наращивая активы и снижая краткосрочные финансовые вложения. При этом наблюдается существенное сокращение денежных средств, что может указывать на использование капитала в инвестиционных целях.

Таким образом, анализ финансовых показателей позволяет сделать вывод, что ООО «Славянск Эко» является более привлекательным с точки зрения краткосрочного роста, тогда как ООО «Газпром Трансгаз Краснодар» придерживается более стабильной стратегии развития. Это следует учитывать при оценке инвестиционных возможностей данных предприятий.

Формирование структуры обязательств

предприятия играет ключевую роль в обеспечении его финансовой устойчивости, платежеспособности и способности выполнять текущие и долгосрочные финансовые обязательства. Контроль за структурой обязательств также оказывает значительное влияние на инвестиционную привлекательность предприятия, его кредитный рейтинг и возможности для дальнейшего развития.

В таблице 2 представлен подробный анализ динамики обязательств ООО «Славянск ЭКО» и ООО «Газпром Трансгаз Краснодар» за 2021–2023 гг., позволяющий выявить изменения в структуре заемного капитала, налоговых обязательств, кредиторской задолженности и других финансовых обязательств предприятия, а также оценить возможные тенденции и риски, связанные с их изменением.

Анализ обязательств ООО «Славянск Эко» и ООО «Газпром Трансгаз Краснодар» за 2021–2023 гг. позволяет оценить их финансовую устойчивость и стратегию финансирования.

ООО «Славянск Эко» демонстрирует значительный рост заемных средств – с 11,7 млрд руб. в 2021 г. до 58,2 млрд руб. в 2023 г., что увеличило их долю в структуре обязательств с 23,16 % до 61,07 %. Это может свидетельствовать о масштабном привлечении финансирования, но также повышает финансовые риски. При этом кредиты банков полностью исчезли в 2023 г., что может указывать на переход к альтернативным источникам заимствования.

ООО «Газпром Трансгаз Краснодар», напротив, демонстрирует более консервативную финансовую политику. Несмотря на рост заемных средств с 12 тыс. руб. до 2,4 млн руб., их доля в структуре обязательств остается незначительной (2,52 % в 2023 г.), что говорит о низкой зависимости от внешнего финансирования.

Отложенные налоговые обязательства ООО «Славянск Эко» выросли в 65,76 раза, что может быть связано с ростом прибыли или изменением налоговой политики. У ООО «Газпром Трансгаз Краснодар» также наблюдается увеличение этого показателя, но его доля в структуре обязательств сократилась с 2,38 % до 1,87 %, что указывает на относительную стабильность.

Таблица 2 – Анализ обязательств исследуемых организаций

Организация	2021 г.	% к итогу	2022 г.	% к итогу	2023 г.	% к итогу	Относительное изменение (%, раз), 2023 г.к.		Изменение структуры (+,-), 2023 г.к.	
							2021 г.	2022 г.	2021 г.	2022 г.
Заемные средства										
ООО «Славянск Эко»	11686589	23,16	27409398	38,18	58178985	61,07	4,98 п.	2,12 п.	+37,91	+22,89
ООО «Газпром Транс-газ Краснодар»	12000	0,02	11000	0,01	2404891	2,52	В 200 п.	В 218 п.	+2,50	+2,51
Отложенные налоговые обязательства										
ООО «Славянск Эко»	21339	0,04	295208	0,41	1403329	1,47	65,76 п.	4,75 п.	+1,43	+1,06
ООО «Газпром Транс-газ Краснодар»	1201992	2,38	1416776	1,97	1778994	1,87	148,02	125,54	-0,51	-0,10
Прочие обязательства										
ООО «Славянск Эко»	4787913	9,49	6083168	8,47	7626280	8,01	159,32	125,37	-1,48	-0,46
ООО «Газпром Транс-газ Краснодар»	7058155	13,99	7438488	10,36	7455029	7,83	105,62	100,22	-6,16	-2,53
Кредиты банков										
ООО «Славянск Эко»	15116103	29,96	16923473	23,57	0	0,00	0,00	0,00	-29,96	-23,57
ООО «Газпром Транс-газ Краснодар»	12000	0,02	11000	0,01	2404891	2,52	В 200 п.	В 218 п.	+2,50	+2,51
Кредиторская задолженность										
ООО «Славянск Эко»	3996375	7,92	5800942	8,08	7396860	7,76	185,11	127,53	-0,16	-0,32
ООО «Газпром Транс-газ Краснодар»	6557981	12,99	6396801	8,91	6615816	6,94	100,88	103,42	-6,05	-1,97
Итого	50450447	100	71786254	100	95265075	100				

Прочие обязательства обеих компаний снизились: у ООО «Славянск Эко» – с 9,49 % до 8,01 %, у ООО «Газпром Трансгаз Краснодар» – с 13,99 % до 7,83 %, что может свидетельствовать об оптимизации финансовой структуры.

Кредиторская задолженность ООО «Славянск Эко» увеличилась в 1,85 раза, но ее доля снизилась, что говорит о сбалансированном управлении обязательствами. Аналогичная ситуация у ООО «Газпром Трансгаз Краснодар»: задолженность выросла, но доля снизилась с 12,99 % до 6,94 %.

ООО «Славянск Эко» активно использует заемное финансирование, что может повысить риски, но также свидетельствует о динамичном развитии. ООО «Газпром Трансгаз Краснодар» придерживается более стабильной политики, минимизируя зависимость от кредитных ресурсов. Инвесторам, ориентированным на надежность, может быть интересен Газпром Трансгаз Краснодар, а тем, кто готов к более высоким рискам – Славянск Эко, учитывая его потенциал роста.

В заключении стоит отметить, что анализ финансовых показателей и структуры обязательств ООО «Газпром Трансгаз Краснодар» и ООО «Славянск Эко» за период 2021-2023

гг. позволяет сделать следующие выводы. ООО «Славянск Эко» демонстрирует активную инвестиционную деятельность, что выражается в значительном росте основных средств, запасов и дебиторской задолженности. Это указывает на динамичное развитие компании, однако резкий рост дебиторской задолженности (на 2760,62 %) и увеличение заемных средств (до 61,07 % в 2023 г.) могут нести риски для финансовой устойчивости. В то же время, ООО «Газпром Трансгаз Краснодар» придерживается более консервативной стратегии, сдержанно наращивая активы и снижая краткосрочные финансовые вложения. Несмотря на сокращение денежных средств на 99 %, компания демонстрирует стабильность в структуре обязательств и низкую зависимость от внешнего финансирования.

Таким образом, ООО «Славянск Эко» может быть более привлекательным для инвесторов, ориентированных на краткосрочный рост, но с учетом повышенных рисков, связанных с финансовой устойчивостью. ООО «Газпром Трансгаз Краснодар», напротив, представляет собой более стабильный вариант с меньшими финансовыми рисками, что делает ее привлекательной для кон-

сервативных инвесторов. Обе компании демонстрируют оптимизацию структуры обязательств, что положительно влияет на их инвестиционную привлекательность, однако выбор между ними должен основываться на индивидуальных предпочтениях инвесторов в отношении риска и доходности.

Список источников

1. Чернявская С. А., Дашковская А. А. Анализ специфических особенностей бухгалтерского учета в сельскохозяйственных предприятиях // Восточно-Европейский научный журнал. 2018. № 3-4(31). С. 63–67.
2. Чернявская С. А., Коровина М. А. Специализированная отчетность организаций АПК : учеб. пособие. Краснодар : КубГАУ, 2019. 110 с.
3. Хорольская Т. Е., Барсукова Л. А. Особенности ведения бухгалтерского учета в организациях АПК // Развитие экономики в условиях цифровизации и ее информационное обеспечение : материалы междунар. науч. конф. молодых ученых и преподавателей вузов, Краснодар, 22–24 апреля 2021 г. / сост. Ю. И. Сигидов, Н. С. Власова. Краснодар, 2021. С. 124–129.
4. Адаменко А. А., Хорольская Т. Е. Формирование и анализ внутрихозяйственной отчетности для принятия управленческих решений: монография. Краснодар: КубГАУ, 2018. 183 с.
5. Чернявская С. А., Яковашева Д. Ю. Особенности учета финансовых результатов по МСФО и РСБУ // Современная экономика: векторы развития и ее информационное обеспечение : материалы международной научной конференции молодых ученых и преподавателей вузов. Краснодар, 2021. С. 121–125.
6. Прохорова В. В., Чернявская С. А. Субрегиональные аспекты структуризации хозяйственного пространства современной России // Бизнес в законе. 2010. № 1. С. 235–237.

7. Торчинова О. В., Чернявская С. А. Субрегиональная система как интегрированный субъект экономических отношений // TerraEconomicus. 2009. Т. 7. № 2-2. С. 200–204.

References

1. Chernyavskaya S. A., Dashkovskaya A. A. Analysis of specific features of accounting in agricultural enterprises. *East European Scientific Journal*. 2018. No. 3-4 (31). Pp. 63–67.
2. Chernyavskaya S. A., Korovina M. A. *Specialized reporting of agro-industrial complex organizations: a textbook*. Krasnodar: KubSAU, 2019. 110 p.
3. Khorolskaya T. E., Barsukova L. A. Features of accounting in agro-industrial complex organizations. *Development of the economy in the context of digitalization and its information support: Proc. of the international scientific conf. of young scientists and university teachers, Krasnodar, April 22–24, 2021 / compiled by Yu. I. Sigidov, N. S. Vlasova*. Krasnodar, 2021. Pp. 124–129.
4. Adamenko A. A., Khorolskaya T. E. *Formation and analysis of internal business reporting for management decision-making: monograph*. Krasnodar: KubSAU, 2018. 183 p.
5. Chernyavskaya S. A., Yakvasheva D. Yu. Features of accounting for financial results under IFRS and RAS. *Modern economy: development vectors and its information support: proceedings of the international scientific conference of young scientists and university professors*. Krasnodar, 2021. Pp. 121–125.
6. Prokhorova V. V., Chernyavskaya S. A. Subregional aspects of structuring the economic space of modern Russia. *Business in Law*. 2010. No. 1. pp. 235–237.
7. Torchinova O. V., Chernyavskaya S. A. Subregional system as an integrated subject of economic relations. *TerraEconomicus*. 2009. Vol. 7. No. 2-2. Pp. 200–204.

Дата поступления статьи 05.09.2025
Дата принятия статьи 25.09.2025

Голубева Анна Ивановна,*доктор экономических наук, профессор кафедры гуманитарных дисциплин, Ярославский государственный аграрный университет, Ярославль, Россия, serdolik77@mail.ru***Фадеева Галина Владимировна,***кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, организации производства и бизнеса, Костромская государственная сельскохозяйственная академия, Кострома, Россия***Быкова Наталья Викторовна,***кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой гуманитарных дисциплин, Ярославский государственный аграрный университет, Ярославль, Россия, n.bykova@yarcx.ru.***Манцевич Инна Васильевна,***кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления в АПК, Калининградский филиал Санкт-Петербургского государственного аграрного университета, Калининград, Россия***СОЦИАЛЬНО-
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ
АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ
СЕЛЬСКИХ
ТЕРРИТОРИЙ
КОСТРОМСКОЙ
ОБЛАСТИ**

В статье дается анализ социально-экономического развития сельских территорий Костромской области. Отмечается, что почти половина территорий муниципальных районов региона развиваются слабо, а три из них практически обезлюдены и не имеют необходимых ресурсов для преодоления кризиса. Реализуемая в регионе программа комплексного развития сельских территорий носит точечный характер и не способствует решению проблем комплексности социально-экономического развития аграрного сектора экономики региона. Решение выявленных проблем требует существенного изменения аграрной политики государства на основе принятия федерального закона об устойчивом развитии сельских территорий и разработки соответствующей государственной программы по ее реализации при обеспечении необходимого бюджетного финансирования в целях стабилизации доходов сельхозтоваропроизводителей и социального обустройства сельских поселений по стандартам, приближенным к городским.

Ключевые слова: сельские территории; Костромская область; поддержка сельских территорий.

Golubeva Anna I.,*Doctor of Economics, Professor, Department of Humanities, Yaroslavl State Agrarian University, Yaroslavl, Russia, serdolik77@mail.ru***Fadeeva Galina V.,***PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics, Organization of Production and Business, Kostroma State Agricultural Academy, Kostroma, Russia***Bykova Natalya V.,***PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Humanities, Yaroslavl State Agrarian University, Yaroslavl, Russia, n.bykova@yarcx.ru.***Mantsevich Inna V.,***PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics and Management in the Agro-Industrial Complex, Kaliningrad Branch of the St. Petersburg State Agrarian University, Kaliningrad, Russia***SOCIOECONOMIC
ASPECTS OF RURAL
DEVELOPMENT IN
THE KOSTROMA
REGION**

This article analyzes the socioeconomic development of rural areas in the Kostroma Region. It is noted that almost half of the region's municipal districts are underdeveloped, and three of them are virtually deserted and lack the necessary resources to overcome the crisis. The region's current comprehensive rural development program is piecemeal and does not address the comprehensive socioeconomic development of the region's agricultural sector. Addressing these identified issues requires a significant shift in state agricultural policy through the adoption of a federal law on sustainable rural development and the development of a corresponding state program for its implementation, while ensuring the necessary budgetary funding to stabilize agricultural producers' incomes and ensure the social development of rural settlements to standards close to those of urban areas.

Key words : rural areas; Kostroma Region; support for rural areas.

Костромская область занимает земельную площадь в объеме 60,1 тыс. км², граничит с Вологодской, Ярославской, Ивановской, Кировской и Нижегородской областями России, организационно входит в состав центрального федерального округа страны. Город Кострома находится на расстоянии 372 км от Москвы.

Население Костромской области по состоянию на начало 2023 г. составляло 571,9 тыс. человек, в том числе сельское – 148,2 тыс. человек или 25,9 %. В состав области входят 24 муниципальных района, 6 городских округов и 12 городов.

За период с 2005 г. общее население области сократилось на 18,3 %, в том числе городское – на 11,7 % и на 32,6 % – сельское. Одной из причин сокращения численности

населения области является высокая смертность (коэффициент естественной убыли 9,3 человек на тысячу жителей).

Дефицит консолидированного бюджета в 2022 г. составил 3,1 млрд рублей.

Сельское хозяйство области производит около 7,1 % валового регионального продукта. Производственное направление сельскохозяйственных предприятий – молочно-мясное. Уровень развития отрасли можно оценить по данным табл. 1, из которых видно, что динамика показателей ресурсного потенциала региона имеет тенденцию к снижению (численность сельского населения, площади посевов, доля инвестиций, поголовье всех видов скота, снижение уровня рентабельности активов) [1].

Таблица 1 – Основные экономические показатели развития сельскохозяйственных предприятий Костромской области в 2010-2023 гг.

Показатели	Ед. измерения	Годы		Темп роста, %
		2010	2023	
1. Численность населения всего (на 01.01. года)	тыс. чел.	666,4	566,3	84,9
в т.ч. городское	тыс. чел.	466,2	421,3	90,4
сельское	тыс. чел.	200,2	144,4	72,1
2. Коэффициент естественного прироста населения на 1 тыс. жителей области	человек	- 5,6	- 7,7	+ 2,1
3. Площадь с/х угодий	тыс. га	1004,6	992,2	98,8
4. Площадь посевов в сельхозорганизациях	тыс. чел.	188,9	143,1	75,8
5. Доля инвестиций в с/х организациях в их общем объеме Костромской области	%	5,3	2,3	- 2,0 п.п.
6. Доля ВРП в организациях с/х, лесного и рыбного хозяйства в общей стоимости ВРП области	%	7,4	7,1	- 0,3 п.п.
7. Поголовье скота в с/х организациях крупного рогатого скота на конец года	тыс. гол.	53,1	36,1	67,8
в т.ч. коров	тыс. гол.	25,0	15,9	63,6
8. Поголовье свиней в с/х организациях на конец года	тыс. гол.	43,8	26,9	77,3
9. Произведено в с/х организациях: зерна	тыс. т.	47,5	57,7	121,5
молока	тыс. т.	86,6	104,5	120,7
Мяса в убойном весе	тыс. т.	23,1	12,0	51,9
яиц	млн шт.	582,9	983,3	171,5
10. Доля убыточных предприятий в с/х, лесном и рыбном хозяйствах	%	55,6	45,5	- 10,1 п.п.
11. Уровень рентабельности активов в предприятиях с/х, лесного и рыбного хозяйства	%	6,2	3,7	- 2,5 п.п.

Положительные моменты развития сельского хозяйства области заключаются в увеличении производства молока и яиц в 2010-2023 гг. на 20,7 и 71,5 % соответственно. На 10,1 процентных пункта снизилась доля убыточных предприятий сельского, лесного и рыбного хозяйства.

Нами проведен анализ ресурсного и производственного потенциалов развития муниципальных районов Костромской области за 2023 год методом многомерного сравнения по варианту суммы мест (табл. 2–5). Данные результатов анализа позволяют выявить некоторые причины нестабильности показателей социально-экономического развития региона.

Так, в табл. 2 представлена характеристика ресурсного потенциала по размеру

посевных площадей и их доли в площади пашни в муниципальных районах в 2023 году в сравнении с уровнем 2019 года. Наибольшие площади посевов имеют два района: Костромской и Нерехтский (более 21 тыс. га). Доля посевов в площади пашни в этих районах оставляет 100 и 91,8 %. Из пяти лучших районов три (Нерехтский, Галичский и Судиславский) увеличили размеры посевов к их уровню 2019 года.

Слабо используют земельные площади в Пыщугском, Поназыревском и ряде других районов, которые занимают с 20 по 24 места по этому показателю [2].

Сокращение посевных площадей, как известно, ведет к снижению производства продукции растениеводства, а также через кормовую базу и продукции животноводства.

Таблица 2 – Ресурсный потенциал муниципальных районов Костромской области по размеру посевных площадей (2023 г.)

Наименование районов	Площади посевов в 2023 г.			Место среди районов области
	га	в % к 2019 г.	доля в пашне, %	
Лучшие районы				
Костромской	21877	962	100,0	1
Нерехтский	21552	110,1	91,8	2
Галичский	19924	102,2	100,0	3
Красносельский	10425	91,2	85,1	4
Судиславский	10147	118,2	100,0	5
Худшие районы				
Кологривский	1055	85,4	100,0	20
Межевской	962	167,0	100,0	21
Парфеньевский	824	48,2	100,0	22
Поназыревский	520	104,2	85	23
Пыщугский	390	127,9	100,0	24

В табл. 3 показано поголовье коров по районам области на конец 2023 года и в сравнении с данными 2019 года. Практически первые пять мест по численности коров занимают те же районы, что и по размеру посевных площадей (Костромской, Галичский, Красносельский, Нерехтский и Судиславский), а на последних местах находятся также те районы, которые слабо используют площади пашни. В этих районах крайне низкая численность работников, которая колеблется от 0,7 до 1,6 тыс. человек и к уровню 2019 года она сокращается (Павинский, Парфеньевский и Кологривский).

Не имея достаточного ресурсного потенциала, в этих районах практически не производят молоко и крайне мало – мяса на убой (табл. 4 и 5).

Первые пять мест по объему производства молока занимают также те районы, которые имеют достаточный ресурсный потенциал (Костромской, Галичский, Красносельский, Нерехтский и Судиславский). В этих районах ввиду наличия рабочих мест численность работников сохраняется на уровне от 1,5 до 7,9 тыс. человек [3].

Таблица 3 – Ресурсный потенциал муниципальных районов Костромской области по численности поголовья коров (2023 г.)

Название районов	Поголовье коров на конец 2023 г.		Место в ряду районов
	голов	в % к 2019 г.	
Лучшие районы			
Костромской	4817	127,1	1
Галичский	1915	99,9	2
Красносельский	1488	98,7	3
Нерехтский	1465	96,4	4
Судиславский	1269	98,1	5
Худшие районы			
Пыщугский	18	64,3	20
Чухломской	17	9,9	21
Павинский	–	–	22
Парфеньевский	–	–	23
Кологривский	–	–	24

Таблица 4 – Производственный потенциал муниципальных районов Костромской области по объему производства молока (2023 г.)

Название муниципаль- ных районов	Производство молока		Место в ряду районов
	тонн	в % к 2010 г.	
Лучшие районы			
Костромской	42240	161,9	1
Галичский	10966	137,9	2
Красносельский	9979	106,1	3
Нерехтский	9957	114,4	4
Судиславский	8855	143,4	5
Худшие районы			
Чухломской	—	—	20
Поназыревский	—	—	21
Межевской	—	—	22
Кадынский	—	—	23
Кологривский	—	—	24

Справочно: не производилось молоко также в Павинском и Парфеньевском районах.

Таблица 5 – Производственный потенциал муниципальных районов Костромской области по объему производства мяса скота и птицы на убой (2023 г.)

Название районов	Производство мяса в убойном весе		Место в ряду районов
	тонн	в % к 2010 г.	
Лучшие районы			
Костромской	5115	133,0	1
Галичский	1010	110,6	2
Сусанинский	387	90,6	3
Нерехтский	313	94,6	4
Буйский	295	100,7	5
Худшие районы			
Вохомский	31	57,4	20
Павинский	3	23,1	21
Межевской	2	100,0	22
Пыщугский	1	100,0	23
Поназыревский	—	—	24

Справочно: не производили мясо скота и птицы в 2023 г. в сельхозпредприятиях Кадынского, Кологривского и Чухломского районов.

Как уже отмечалось, численность сельского населения в Костромской области к уровню 2010 г. снизилась на 27,9 %. Одной из причин такой ситуации является резкое сокращение количества рабочих мест в сельхозпредприятиях региона, особенно в отдаленных районах (Межевской, Пыщугский, Кологривский и некоторые другие районы), что свидетельствует о неудовлетворительном состоянии социально-экономического развития сельских территорий области [4].

В этой связи руководством Костромской области была разработана государственная программа «Комплексного развития сельских территорий на 2020-2025 годы», которая была принята Постановлением Администрации региона 31.07.2023 г. №319-а.

Целями названной госпрограммы представлены меры по:

- сохранению к концу 2030 г. доли сельского населения в общей численности населения области на уровне 25,91 %;

- достижению к концу 2030 года соотношения среднемесячных располагаемых доходов сельских домохозяйств к городским в размере 88,09 %;

- доведение к концу 2030 года доли общей жилой благоустроенной площади в сельских населенных пунктах до 22,55 % (в 2019 г. – 6,5 %).

Для решения поставленных целей определены задачи по дальнейшему развитию жилищного строительства на селе при обеспечении высокого уровня благоустройства жилья, содействию занятости сельского населения, благоустройству сельских территорий с учетом развития инженерной и транспортной инфраструктуры.

По мнению разработчиков госпрограммы ее реализация должна способствовать созданию комфортной и безопасной среды обитания для сельских жителей, достойному и эффективному труду на земле [5].

За выполнение госпрограммы в Постановлении администрации Костромской области назначены ответственный исполнитель (департамент АПК области) и несколько соисполнителей (департаменты строительства, ЖКХ, топливно-энергетического комплекса, здравоохранения, образования, транспорта и другие).

В госпрограмме выделены три подпрограммы по созданию условий для обеспе-

чения сельского населения доступным и комфортным жильем, развитию рынка труда и созданию на сельских территориях объектов социальной и инженерной инфраструктуры.

Сроки реализации госпрограммы определены шестью годами (2020-2025 гг.), на что запланировано выделить 1,3 млрд. рублей, из которых 77,5 % предполагалось привлечь из средств федерального бюджета страны.

Нами проведен анализ выполнения мероприятий по реализации госпрограммы комплексного развития сельских территорий Костромской области за 2021-2023 гг., представленный в таблице 6. Из данных таблицы 6 можно сделать вывод, что по объему общей суммы финансирования мероприятий госпрограммы за указанный период уровень ее выполнения составил 87,9 %, в том числе из средств федерального бюджета было выделено 400,6 млн. рублей или 90,7 % от запланированного.

В состав мероприятий госпрограммы вошли такие меры, как строительство и капитальный ремонт дорог около 8 километров, 37 проектов по благоустройству сельских территорий, 7 проектов по их комплексному развитию и некоторые другие.

По итогам результатов анализа социально-экономического состояния муниципальных районов Костромской области нами проведена обобщенная оценка их ресурсного и производственного потенциалов также способом многомерного сравнения по варианту суммы мест. В соответствии этого варианта к лучшим относятся районы, набравшие меньшую сумму мест, так как они имеют лучшие показатели деятельности.

Обобщенные результаты представлены в табл. 7, в которой приведена группировка районов по сумме мест и выделено четыре группы районов с градацией между группами 40 мест.

Так, в первую группу вошли районы, набравшие до 40 мест, во вторую группу – от 41 до 80 мест, в третью группу – районы, получившие сумму мест от 81 до 120, а в четвертую – свыше 120 мест.

В первую группу вошло 6 районов, которые имеют самый высокий ресурсный и производственный потенциалы с суммой мест от 6 до 37. Лучшим выступает Костромской район, имеющий наибольшую численность

постоянного населения и поголовье скота, что проявилось в высоком уровне производ- ственного потенциала. Средняя сумма мест по первой группе составила 18,3.

Таблица 6 – Выполнение мероприятий по реализации госпрограммы «Комплексное развитие сельских территорий Костромской области» за 2021-2023 гг.

Виды мероприятий	Годы			Итого за 3 года
	2021	2022	2023	
1. Социальные выплаты на улучшение жилищных условий, количество семей	6	3	8	17
2. Благоустройство сельских территорий, количество проектов	19	8	10	37
3. Возмещение затрат на оплату труда студентов при прохождении практик, количество сельхозпредприятий	3	2	2	7
4. Развитие транспортной инфраструктуры, км дорог	3,4	4,48	–	7,88
5. Комплексное развитие сельских территорий, количество проектов	5	2	–	7
6. Общая сумма финансирования мероприятий, тыс. рублей	399388,8	120410,7	26755,3	546554,8
6.1. по госпрограмме КРСТ				
6.2. фактически	347685,5	120409,6	12216,0	480311,1
6.3. выполнение госпрограммы, %	87,0	100,0	45,7	87,9
6.4. в т.ч. средства из федерального бюджета по программе	341209,0	91916,0	8735,0	441860,0
6.4.1. фактически	298061,1	91916,0	10636,2	400613,3
6.4.2. выполнение, %	87,4	100,0	121,8	90,7

Наихудшие показатели социально-экономического состояния имеют три района: Кадыйский, Парфеньевский и Кологривский, где очень мало постоянного населения (в Кологривском районе – 1,6 тыс. человек), размер посевных площадей колеблется от 0,8 до 1,3 тыс. га, отсутствует поголовье крупного рогатого скота, а потому – не произво-

дится молоко и мясо в убойном весе. Эти районы почти по всем показателям оценки ресурсного и производственного потенциала занимают последние места, а потому – средняя сумма мест по четвертой группе – 128, что в 7 раз больше, чем средний показатель районов первой группы [6–10].

Таблица 7 – Группировка муниципальных районов Костромской области по уровню из социально-экономического развития

Группы районов по сумме мест	Наименование муниципальных районов и сумма мест по уровню потенциала	Краткая характеристика социально-экономического состояния муниципальных районов
I группа до 40 мест	Костромской – 6 мест	Высокая численность постоянного населения, и поголовья крупного рогатого скота и коров, высокий уровень производства молока и мяса в убойном весе, высокая доля посевов в площади пашни
	Нерехтский – 19 мест	
	Красносельский – 23 места	
	Галичский – 25 мест	
	Судиславский – 34 места	
	Буйский – 37 мест	
	Итого в среднем по группе – 18,3 места на один район	
II группа от 40 до 80 мест	Сусанинский – 49 мест	Средние показатели по численности постоянного населения, доле посевов в площади пашни, а также численности поголовья крупного рогатого скота (в т.ч. коров) и объему производства молока и мяса в убойном весе
	Мантуровский – 50 мест	
	Макарьевский – 56 мест	
	Солигаличский – 66 мест	
	Октябрьский – 71 место	
	Островский – 72 места	
	Вохомский – 77 мест	
	Шарьинский – 77 мест	
	Итого в среднем по группе – 64,8 мест на один район	

III группа от 81 до 120 мест	Нейский – 85 мест	Показатели по численности постоянного населения, доле посевов в площади пашни, поголовью скота и производства молока и мяса ниже средних по районам области
	Антроповский – 94 места	
	Чухломской – 103 места	
	Павинский – 111 мест	
	Пыщугский – 115 мест	
	Межевской – 120 мест	
	Поназыревский – 120 мест	
	Итого в среднем по группе – 106,9 мест на один район	
IV группа свыше 120 мест	Кадынский – 121 место	Все три района имеют самые неудовлетворительные показатели по ресурсному и производственному потенциалам и занимают последние места среди других районов
	Парфеньевский – 127 мест	
	Кологривский – 136 мест	
	Итого в среднем по группе – 128 мест на один район	
В среднем по всем муниципальным районам – 72 места на один район		

Таким образом, по результатам анализа социально-экономического развития сельских территорий Костромской области можно сделать выводы, что почти половина территорий муниципальных районов региона развиваются слабо, а три из них практически умирают, так как обезлюжены и не имеют необходимых ресурсов для преодоления кризиса. Реализуемая в регионе программа комплексного развития сельских территорий носит точечный характер и не способствует решению проблем комплексности социально-экономического развития аграрного сектора экономики региона.

Нам представляется, что решение выявленных проблем требует существенного изменения аграрной политики государства на основе принятия федерального закона об устойчивом развитии сельских территорий и разработки соответствующей государственной программы по ее реализации при обеспечении необходимого бюджетного финансирования в целях стабилизации доходов сельхозтоваропроизводителей и социального обустройства сельских поселений по стандартам, приближенным к городским.

Список источников

1. Баландин Д. А. Управление устойчивым развитием сельских территорий региона : автореф. дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.05 / Тюмен. гос. нефтегаз. ун-т. Тюмень, 2013. 25 с.
2. Голубева А. И., Дорохова В. И., Быкова Н. В. [и др.] Ресурсообеспеченность – основной фактор устойчивого развития сельских территорий региона // Индустриальная экономика. 2021. № 5-5. С. 438–451.
3. Голубева А. И., Дорохова В. И., Шуматбаева Ю. В. [и др.] Государственная аграрная политика – основа стабильного развития сельского хозяйства страны и

ее регионов // Индустриальная экономика. 2022. Т. 1, № 4. С. 54–65.

4. Голубева А. И., Коновалов А. В., Павлов К. В. Состояние, проблемы и перспективы развития сельских территорий региона // Известия Тимирязевской сельскохозяйственной академии. 2020. № 2. С. 134–155.

5. Мерзлов А. В., Овчинцева Л. А., Попова О. А. Региональный опыт разработки программ устойчивого развития сельских территорий / М-во сельского хозяйства Российской Федерации. М. : Росинформагротех, 2012. 110 с.

6. Меренкова И. Н. Устойчивое развитие сельских территорий: теория, методология, практика : автореф. дис. ... д-ра эконом. наук : 08.00.05 / Воронеж. гос. аграр. ун-т им. К. Д. Глинки. Воронеж, 2012. 50 с.

7. Пантелеева О.И. Устойчивое развитие сельских территорий: институциональный аспект: монография. М., 2011. 144 с.

8. Постановление Правительства Ярославской области от 03.03.2020 № 179-п «Об утверждении государственной программы Ярославской области «Комплексное развитие сельских территорий в Ярославской области» на 2020-2025 гг. URL: <https://docs.cntd.ru/document/561767568?ysclid=m6uypt74kn622541699> (дата обращения: 10.09.2025).

9. Распоряжение Правительства РФ от 02.02.2015 N 151-р (ред. от 13.01.2017) «Об утверждении Стратегии устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 года». URL: <https://legalacts.ru/doc/rasporjazhenie-pravitelstva-rf-ot-02022015-n-151-r/> (дата обращения: 10.09.2025).

10. Доклад о результатах проведенного мониторинга состояния социально-экономического развития сельских территорий России в 2022 году. URL: <https://mcx.gov.ru/upload/iblock/9c3/xgyijsjd5ojj75xgv49n0rgnv2fgcviw.pdf> (дата обращения: 10.09.2025).

References

1. Balandin D. A. *Sustainable Development Management of Rural Areas in the Region: Abstract of Cand. Sci. (Econ.) Dissertation: 08.00.05 / Tyumen State Oil and Gas University*. Tyumen, 2013. 25 p.
2. Golubeva A. I., Dorokhova V. I., Bykova N. V. [et al.] Resource Availability – the Main Factor in Sustainable Development of Rural Areas in the Region. *Industrial Economy*. 2021. No. 5-5. pp. 438–451.

3. Golubeva A. I., Dorokhova V. I., Shumatbaeva Yu. V. [et al.] State Agrarian Policy – the Basis for Stable Development of Agriculture in the Country and Its Regions *Industrial Economy*. 2022. Vol. 1, No. 4. pp. 54–65.

4. Golubeva A. I., Kononov A. V., Pavlov K. V. Status, Problems, and Prospects for Development of Rural Areas in the Region. *Bulletin of the Timiryazev Agricultural Academy*. 2020. No. 2. pp. 134–155.

5. Merzlov A. V., Ovchintseva L. A., Popova O. A. *Regional Experience in Developing Programs for Sustainable Development of Rural Areas / Ministry of Agriculture of the Russian Federation*. Moscow: Rosinformagrotech, 2012. 110 p.

6. Merenkova I. N. *Sustainable Development of Rural Areas: Theory, Methodology, Practice: Abstract of Doctor of Economics Dissertation: 08.00.05 / Voronezh State Agrarian University named after K. D. Glinka*. Voronezh, 2012. 50 p.

7. Panteleeva, O.I. *Sustainable Development of Rural*

Areas: Institutional Aspect: Monograph. Moscow, 2011. 144 p.

8. *Resolution of the Government of the Yaroslavl Region dated March 3, 2020 No. 179-p "On Approval of the State Program of the Yaroslavl Region "Integrated Development of Rural Areas in the Yaroslavl Region" for 2020-2025."* URL: <https://docs.cntd.ru/document/561767568?ysclid=m6yypt74kn622541699> (accessed: September 10, 2025).

9. *Order of the Government of the Russian Federation of 02.02.2015 N 151-r (as amended on 13.01.2017) "On Approval of the Strategy for Sustainable Development of Rural Territories of the Russian Federation through 2030"*. URL: <https://legalacts.ru/doc/rasporjazhenie-pravitelstva-rf-ot-02022015-n-151-r/> (accessed on 10.09.2025).

10. *Report on the Results of the Monitoring of the State of Socioeconomic Development of Rural Territories of Russia in 2022*. URL: <https://mcx.gov.ru/upload/iblock/9c3/xgyijsjd5ojj75xgv49n0rgnv2fgcviw.pdf> (accessed on 10.09.2025).

Дата поступления статьи 02.09.2025

Дата принятия статьи 23.09.2025

Пальмов Сергей Вадимович,

кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры информационных систем и технологий, Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, Самара, Россия; доцент кафедры информатики и вычислительной техники, Самарский государственный технический университет, Самара, Россия

Кузнецов Никита Иванович,

студент факультета № 3, Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, Самара, Россия, nikita_2004_27@mail.ru

Садыков Вильсур Ильмирович,

студент факультета № 3, Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, Самара, Россия, villis.kl@gmail.com

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ BPMS, ОСНОВАННЫХ НА ПРАВИЛАХ И НЕЙРОСЕТЕВЫХ МОДЕЛЯХ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

В статье представлен сравнительный анализ двух классов систем управления бизнес-процессами: 1) основанных на использовании правил для принятия решений и 2) интегрирующих нейросетевые модели для интеллектуальной поддержки принятия решений. Проведено сопоставление их архитектурных принципов, методов обработки данных, механизмов адаптации и объяснимости решений. Особое внимание уделено применимости каждого подхода в условиях высокой динамичности бизнес-среды и необходимости автоматизации процессов с элементами неопределенности. На основе анализа выявлены сильные и слабые стороны обоих типов систем, а также определены перспективы развития гибридных BPMS, сочетающих формализованные правила и нейросетевые алгоритмы. Результаты исследования могут быть использованы при выборе стратегии цифровой трансформации предприятий и проектировании интеллектуальных платформ управления процессами.

Ключевые слова: бизнес-процессы; система правил; нейронные сети; искусственный интеллект; трансформеры; принятие решений; цифровая трансформация.

Palmov Sergey V.,

PhD (Engineering), Associate Professor, Associate Professor, Department of Information Systems and Technologies, Volga Region State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia; Associate Professor, Department of Computer Science and Engineering, Samara State Technical University, Samara, Russia

Kuznetsov Nikita I.,

Student, Faculty No. 3, Volga Region State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia, nikita_2004_27@mail.ru

Sadykov Vilsur I.,

Student, Faculty No. 3, Volga Region State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia, villis.kl@gmail.com

COMPARATIVE ANALYSIS OF RULE- BASED AND NEURAL NETWORK-DRIVEN BPMS FOR DECISION MAKING

The paper presents a comparative analysis of two classes of Business Process Management Systems: (1) those based on rule-driven decision-making mechanisms, and (2) those integrating neural network models for intelligent decision support. The study compares their architectural principles, data processing methods, adaptation mechanisms, and decision explainability. Particular attention is given to the applicability of each approach in highly dynamic business environments and in the automation of processes involving uncertainty. Based on the analysis, the strengths and weaknesses of both system types are identified, and the prospects for developing hybrid BPMS that combine formalized rule-based logic with neural network algorithms are outlined. The results of the study can be applied when selecting enterprise digital transformation strategies and designing intelligent process management platforms.

Key words: business processes; rule-based systems; neural networks; artificial intelligence; transformers; decision making; digital transformation.

Набирающая обороты цифровизация и усложнение бизнес-процессов требуют от организаций не только автоматизации рутинных операций, но и внедрения интеллектуальных механизмов поддержки управленческих решений. Системы управления бизнес-процессами (Business Process Management Systems, BPMS) стали ключевым инструментом реализации указанной задачи, обеспечивая формализацию, контроль и оптимизацию процессов.

Исторически развитие BPMS связано с применением систем управления бизнес-правилами (Business Rules Management Systems, BRMS), использующих экспертные знания, представленные в виде конструкций типа «ЕСЛИ... ТО...». Такой подход обеспечивает прозрачность и воспроизводимость решений, что особенно важно для финансовой, страховой и производственной сфер. Однако с ростом объема данных, увеличением частоты колебаний рынка и появлением неструктурированных источников информации эффективность исключительно правилоориентированных моделей снижается.

Современный этап эволюции BPMS характеризуется активной интеграцией технологий искусственного интеллекта (ИИ), включая нейронные сети вообще и модели трансформерного типа в частности. Такая «кооперация» обеспечивает переход от управления бизнес-процессами, основанном на правилах, к управлению, основанном на данных, когда решения формируются не только на основе заранее заданных правил, но и с опорой на вероятностные оценки и прогнозы [1].

Несмотря на очевидные преимущества нейросетевых моделей (способность к самообучению, потенциально высокое качество формируемых прогнозов и гибкость в условиях неопределенности), их внедрение в BPMS сопровождается рядом проблем.

Среди них: ограниченная объяснимость решений, необходимость привлечения значительных вычислительных ресурсов, сложность интеграции в существующую бизнес-архитектуру и потребность в качественных данных для обучения. В то же время системы на основе правил сохраняют лидерство там, где критична интерпретируемость, предсказуемость и соответствие нормативным требованиям.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью оценки целесообразности применения различных подходов к принятию решений в рамках функционирования BPMS, а также определением наиболее подходящих сценариев комбинирования первых. Целью данной работы является сравнительный анализ возможностей, преимуществ и ограничений BPMS, основанных на правилах, и на нейросетевых алгоритмах. В настоящем исследовании рассматриваются архитектурные и методологические различия указанных систем, оценивается их применимость в разных типах бизнес-процессов, а также формулируются выводы о направлениях развития гибридных BPMS нового поколения [2].

В табл. 1 приведены методологические различия BPMS двух ранее описанных типов.

Анализ табл. 1 показывает, что системы на основе правил обеспечивают прозрачность и управляемость решений, но не обладают способностью к самообучению. Напротив, нейросетевые модели увеличивают адаптивность и аналитическую мощь, но требуют специальных средств интерпретации.

Выбор подхода к автоматизации принятия решений в BPMS во многом определяется типом бизнес-процесса, уровнем его формализованности, требованиями к объяснимости решений и доступностью данных для анализа [3].

Таблица 1 – Методологические различия

Критерий	BPMS на основе правил	BPMS с нейросетевыми модулями
Тип логики	Детерминированная (правила, созданные экспертами-людьми)	Стохастическая (обучение на данных)
Механизм принятия решений	Таблицы в стандарте «Нотация и модель принятия решений» (DMN), деревья решений, скрипты	Исторические данные, неструктурированные источники
Объяснимость	Полная (прослеживаемо по правилам)	Ограниченная (требуются объяснимые ИИ-инструменты)
Гибкость и адаптивность	Ручное обновление правил	Автоматическая адаптация к новым данным
Точность и вариативность	Высокая при стабильных условиях	Высокая при динамичной среде, но возможны ошибки
Источник знаний	Эксперты и регламенты	Исторические и поведенческие
Интеграция в процессную логику	Встроено в BPMS через DMN-движок	Через API к ИИ-моделям или сервисам

BPMS на основе правил

Системы на основе правил наиболее эффективны в строго регламентированных и стабильных процессах, где логика решений заранее определена. К таким областям относятся:

- Финансовая и банковская сферы (автоматизация процессов кредитного скоринга, расчета тарифов, оценки рисков и проверки соответствия нормативным требованиям). Здесь системы на основе правил обеспечивают прозрачность, прослеживаемость и юридическую обоснованность решений.

- Страхование (формирование страховых полисов, определение условий страховых выплат, проверка полноты пакета документов). Использование DMN-таблиц позволяет стандартизировать принятие решений и минимизировать ошибки.

- Государственное управление и соблюдение правовых норм (поддержка процессов нормативного контроля, проверок и регламентных операций требуют строгой воспроизводимости решений).

- Производство и логистика (управление последовательностью операций, распределение задач и ресурсов на основании заранее установленных правил и показателей соглашения об уровне обслуживания (SLA)).

Главным преимуществом такого подхода является высокая степень предсказуемости поведения системы, простота внесения изменений в регламент, а также возможность прохождения внешнего аудита. Однако ограничением становится низкая адаптивность к изменениям внешней среды и невозможность обработки неструктурированных данных [4].

BPMS с нейросетевыми модулями

BPMS нового поколения интегрируют нейросетевые компоненты для анализа данных, прогнозирования и интеллектуальной поддержки решений. Они применяются в тех случаях, когда процессы включают неопределенность, вариативность поведения пользователей или работу с неструктурированной информацией. Наиболее распространенные области применения:

- Клиентские сервисы и маркетинг (анализ обращений, жалоб и отзывов с использованием технологий обработки естественного языка, прогнозирование уровня удовлетворенности клиентов, формирование персонализированных предложений).

- Прогнозирование и оптимизация бизнес-показателей (использование нейронных сетей для оценки вероятности дрейфа процессов, прогнозирование сроков выполнения задач и выявления потенциальных «узких мест»).

- HR-аналитика и управление персоналом (подбор кандидатов, прогнозирование текучести кадров, оценка эффективности обучения и вовлеченности сотрудников).

- Управление рисками и безопасностью (выявление аномалий, мошеннических действий, нетипичных сценариев выполнения процессов на основе анализа исторических данных) [5].

В перечисленных сценариях нейросетевые модели превосходят классические системы правил по способности выявлять скрытые закономерности и обрабатывать сложные нелинейные взаимосвязи. Вместе с тем использование нейросетей требует значительных

вычислительных ресурсов и сопровождается проблемами объяснимости принимаемых решений, что ограничивает их применение в регулируемых отраслях (табл. 2).

Таблица 2 – Области применения

Сценарий	BPMS на основе правил	BPMS с нейросетевыми модулями
Кредитный скоринг, тарифные калькуляции	Идеально (регламентированные расчеты)	Может применяться для адаптивных моделей риска
Анализ обращений клиентов, жалоб, отзывов	Ограниченно	Отлично подходит (обработка естественного языка)
Управление логистикой и закупками	При стабильных сценариях	При необходимости прогнозов и оптимизации
Управление персоналом (рекомендации, подбор)	Частично	ИИ-подходы дают лучшие результаты
Оценка эффективности процессов	KPI-метрики и отчетность	Прогнозирование отклонений, выявление узких мест

Рассмотрим примеры реальных систем, реализующих оба упомянутых подхода к принятию решений.

BPMS на основе правил

IBM Business Automation Workflow

Данная платформа сочетает в себе классическую процессную модель и мощный механизм управления бизнес-правилами, основанный на IBM Operational Decision Manager.

Широко применяется в банковской и страховой сферах. Например, при обработке кредитных заявок используются DMN-таблицы, определяющие логику проверки клиента: соответствие критериям, расчет коэффициента риска, проверка на соответствие нормативным ограничениям. Обеспечивает прозрачность и управляемость бизнес-процессов – аналитики могут изменять правила без помощи со стороны разработчиков.

Pega Platform (Pegasystems)

Одна из наиболее зрелых BPMS, реализующих принятие решений через встроенный модуль Pega Decision Management. Он используется для автоматизации клиентского обслуживания, управления претензиями, расчета бонусов и формирования персонализированных предложений [6].

Каждое решение в Pega описывается в виде дерева или таблицы, а выполнение контролируется через процессные модели.

Подобные системы успешно эксплуатируются в банках, телекоммуникационных компаниях и страховых организациях, где критически важна воспроизводимость решений.

Camunda BPM и Drools

В открытых решениях, подобных Camunda BPM, для реализации правил часто используется интеграция с движком Drools.

Сценарий применения – автоматизация логистических процессов и цепочек поставок. Например, Drools обрабатывает правила маршрутизации заказов, выбора поставщика и расчета стоимости доставки, а Camunda управляет общим процессом исполнения.

Преимуществом данного подхода является масштабируемость и легкость интеграции в микросервисную архитектуру.

«Нейросетевые» BPMS

Appian AI Process Automation

Один из первых коммерческих примеров внедрения нейросетевых моделей в BPMS. Используются встроенные модули машинного обучения и интеграция с внешними сервисами (Google AI, Amazon SageMaker, Azure Cognitive Services).

При обработке обращений клиентов нейросеть классифицирует входящие запросы по смыслу (на основе NLP-моделей), автоматически назначает ответственного исполнителя и прогнозирует срок решения задачи.

Такой подход снижает нагрузку на операторов и повышает качество обслуживания за счет интеллектуальной маршрутизации.

Camunda + ML Service (гибридный сценарий)

Camunda активно развивает направление AI-powered BPM. В пилотных проектах (Deutsche Telekom и Lufthansa) BPMS вызывает внешний ML-сервис для прогнозирования дрейфа процессов.

Например, при выполнении цепочки поставки нейросеть анализирует исторические данные и определяет вероятность задержки доставки. Если риск превышает порог, BPMS автоматически пересчитывает график поставок и уведомляет заинтересованных участников.

Здесь нейросеть реализует функцию интеллектуального прогнозирования, а логика реакции описана через правила DMN.

BP Logix Process Director

BP Logix внедрил компонент AI Cloud Engine, использующий рекуррентные и трансформерные модели для анализа временных зависимостей процессов.

Например, прогнозирование сроков выполнения проектов и определение «узких мест» на основе анализа временных метрик и загрузки ресурсов. Система в описанной ситуации не просто фиксирует статус, а прогнозирует, где вероятно задержка, и предлагает корректирующие действия.

Опыт эксплуатации реальных BPMS показывает, что:

- системы, основанные на правилах, обеспечивают надежность, контролируемость и юридическую воспроизводимость решений;
- нейросетевые BPMS повышают аналитическую глубину, позволяют работать с неструктурированными данными и реагировать на изменения среды;
- наибольшую эффективность демонстрируют гибридные модели, где нейросеть служит источником предсказаний, а правила – механизмом управляемого реагирования.

Таким образом, переход к гибридной архитектуре BPMS является ключевым направлением цифровой трансформации предприятий, объединяющим достоинства детерминированных и обучающихся подходов к принятию решений.

Проведенное исследование показало, что выбор подхода к реализации механизмов принятия решений в BPMS оказывает существенное влияние на эффективность цифрового управления организацией.

Формирование интеллектуальных BPMS нового поколения, объединяющих использование правил и интеллектуальный (нейросетевой) подход, позволит организациям повысить устойчивость бизнес-процессов, улучшить качество управленческих решений и ускорить их адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды.

Таким образом, дальнейшие исследования в данной области должны быть направлены на разработку методов интеграции механизмов объяснимого искусственного интеллекта

(ХАИ) в BPMS, а также на создание единой методологии проектирования гибридных систем, сочетающих преимущества предсказуемости и адаптивности. Это позволит повысить уровень доверия к интеллектуальным решениям и обеспечить эффективную поддержку цифровой трансформации предприятий.

Список источников

1. Дадаева Б. Ш. BPM-система как инструмент управления бизнес-процессами компании // Информационные технологии и менеджмент. 2022.
2. Першина А. А. Применение нейросетей в прогнозировании экономических тенденций // Финансы и статистика. 2023.
3. Лыкова А. И. Развитие концепции управления бизнес-процессами организации: от классического подхода к BPM-системам // Управление, экономика и технологии. 2015.
4. Кляус О. А. Использование BPM-систем как один из инструментов повышения эффективности управления в организациях // Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами : материалы VII Международной научно-практической конференции / отв. ред. О.Н. Шарнопольская, И. А. Кондаурова, Е.Г. Курган. Донецк, 2021.
5. Червова Н. В. Применение нейросетей в управлении продажами, маркетинге и рекламе // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2024. № 6. С. 278–282.
6. Зуенкова Ю. А., Савина А. О., Копытов Н. Н. Применение нейросетевых технологий в финансовом маркетинге // Вестник МИРБИС. 2024. № 1. С. 73–81.

References

1. Dadaeva B. Sh. BPM-system as a tool for managing the company's business processes. *Information technology and management*. 2022.
2. Pershina A. A. Application of neural networks in forecasting economic trends. *Finance and statistics*. 2023.
3. Lykova A. I. Development of the concept of managing organizational business processes: from the classical approach to BPM-systems. *Management, economics and technology*. 2015.
4. Klyaus O. A. Using BPM-systems as one of the tools for improving management efficiency in organizations. *Strategy of sustainable development in anti-crisis management of economic systems: materials of the VII International scientific and practical conference* / eds. O. N. Sharnopolskaya, I. A. Kondaurava, E. G. Kurgan. Donetsk, 2021.
5. Chervova N. V. Application of neural networks in sales management, marketing and advertising. *Humanities, socio-economic and social sciences*. 2024. No. 6. Pp. 278–282.
6. Zuyenkova Yu. A., Savina A. O., Kopytov N. N. Application of neural network technologies in financial marketing. *MIRBIS Bulletin*. 2024. No. 1. Pp. 73–81.

Дата поступления статьи 05.09.2025

Дата принятия статьи 25.09.2025

Литвиненко Иона Эдуардовна,

студент факультета управления, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия, ionalitvinenko2004@gmail.com

Михайликова Дарья Дмитриевна,

студент факультета управления, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия, dmihaylikova@gmail.com

Дымова Алина Григорьевна,

студент факультета управления, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, Краснодар Россия, adymova97@gmail.com

Баласанян Георгий Юрьевич,

ассистент кафедры менеджмента, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия, Jorjik3010@gmail.com

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНТРОЛЬНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ В АГРАРНОЙ ПОЛИТИКЕ

В статье рассматриваются проблемы деятельности контрольных органов власти в аграрной политике, которые оказывают прямое воздействие на аграрную промышленность. Рассмотрены ключевые проблемы данной сферы в России и странах Европы и Азии. Представлена аналитика работы агропромышленных комплексов в Краснодарском крае. Предлагается несколько способов решения рассмотренных проблем с учетом состояния экономики и политики Российской Федерации.

Ключевые слова: политика; экономика; аграрная промышленность; аграрная политика; сельское хозяйство; проблемы; деятельность контрольных органов власти.

Litvinenko Iona E.,

student of the Faculty of Management, Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia, ionalitvinenko2004@gmail.com

Mikhailikova Darya D.,

student of the Faculty of Management, Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia, dmihaylikova@gmail.com

Dymova Alina G.,

student of the Faculty of Management, Kuban State Agrarian University named after I. T. Trublin, Krasnodar, Russia, adymova97@gmail.com

Georgy Balasanyan Yu.,

assistant of the Department of Management, Kuban State Agrarian University I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia, Jorjik3010@gmail.com

MODERN PROBLEMS OF ACTIVITY OF CONTROL AUTHORITIES IN AGRARIAN POLICY

This article examines the challenges faced by regulatory authorities in agricultural policy, which have a direct impact on the agricultural industry. Key issues in this area in Russia, Europe, and Asia are discussed. An analysis of the work of agro-industrial complexes in Krasnodar Krai is presented. Several solutions are proposed, taking into account the state of the Russian Federation's economy and politics.

Key words: politics; economy; agricultural industry; agricultural policy; agriculture; issues; regulatory authorities' activities.

В настоящее время сельское хозяйство является ведущей отраслью промышленности, которая во многом определяет экономическую, политическую и социальную устойчивость некоторых стран, в том числе и Российской Федерации. Именно этим фактом будет обусловлена актуальность темы представленной статьи, где рассказывается о проблемах деятельности контрольных органов власти в аграрной политике.

Основной целью работы было изучение современных проблем деятельности контрольных органов власти в аграрной политике при установлении способов их решений.

Методами исследования стали: теоретический анализ разной литературы, сравнение проблем России, США и Китая, описание данных проблем и статистический анализ их влияния на экономику АПК Краснодарского края.

Аграрная промышленность является одной из крупнейших отраслей экономики, которая обеспечивает устойчивость большинства стран и их субъектов. На территории Российской Федерации высокоразвитыми регионами в данной отрасли являются: Ростовская область, Краснодарский край, Новосибирская область и Московская область [7]. В этих субъектах России роль аграрной промышленности в экономической области очень высока и значима, что можно увидеть на примере Краснодарского края, где основной бюджет области на более 50 % зависит от аграрной промышленности, по результатам статистического анализа экономистов – это 15,8 миллиарда рублей в год.

Как и любая отрасль промышленности, сельское хозяйство нуждается в государственном контроле его деятельности. Именно по этой причине существуют контрольные органы власти, которые обеспечивают данную работу, к таким относятся [1]:

1. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации – разрабатывает нормативную базу, регулирующую работу в различ-

ных отраслях сельского хозяйства, а также выполняет функцию надзора за деятельностью большинства крупных агропромышленных комплексов России [8].

2. Федеральная служба по ветеринарному и фитосанитарному надзору или Россельхознадзор – главной функцией этого органа политической власти является надзор за работой ветеринарных и растениеводческих служб, проверка качества применяемых в ветеринарии лекарственных препаратов, а в растениеводстве химикатов для обработки полей и так далее [3].

3. Федеральное агентство лесного хозяйства или Рослесхоз – это служба, обеспечивающая контроль за деятельностью людей и предприятий в пределах леса.

4. Федеральное агентство по рыболовству или Росрыболовство – осуществляет деятельность, как Рослесхоз, но только в пределах водоемов, расположенных преимущественно в лесных зонах страны [3].

Все эти службы взаимосвязаны друг с другом и деятельность одной во многом определяет работу другой. Однако кроме совместной работы в сельском хозяйстве, их также объединяют некоторые проблемы, связанные с аграрной промышленностью.

С. А. Каримов рассматривает несколько ключевых проблем контроля аграрной промышленности [2].

Во-первых, вследствие быстрого изменения внутренней и внешней организации агропромышленных комплексов контрольные органы власти не успевают проводить модернизацию своих законов и системы отслеживания нарушений, что мешает им полностью контролировать их деятельность с точки зрения политики и экономики [1; 6].

Эту проблему можно рассмотреть на примере работы агропромышленных комплексов Краснодарского, например Агрокомплекса им. Н. И. Ткачева, где используются новейшие технологии (система управления внутренним ИТ-обслуживанием Naumen Service Desk Pro,

портал самообслуживания и многое другое). Данные системы контролируются в большей степени человеком, но сами работы выполняется техникой, а значит, в случае поломки и нанесения значительного экономического вреда организации будет возникать проблема вынесения наказания ответственному лицу [5].

В основных законах (ст. 5.27.1 КоАП РФ, приказ Минтруда №746н от 27.10.2020), на которые должны опираться представители компетентных органов власти в сельском хозяйстве, прописаны наказания, предусмотренные физическому лицу за нарушения профессиональной деятельности, а не человеку, отвечающему за работу машины [5].

Сегодня эта проблема уже решается на уровне высших государственных органов власти, однако в целях ускорения этого процесса в их деятельность предлагается вести техников и программистов, которые смогли бы поучаствовать в совершенствовании законодательной базы и системы контроля посредством рассмотрения использования быстро прогрессирующей технической эволюции [2; 7].

Во-вторых, государственные органы в сфере контроля деятельности сельского хозяйства не могут полноценно осуществлять надзор за рациональным использованием производимой агропромышленными комплексами продукции, а также использованием сырья для их производства [3].

Основная деятельность данных органов должна быть направлена на улучшение жизни людей в обществе, однако, в условиях высокого спроса общественности и повышенных потребностей некоторых организаций в ресурсах, проблема контроля этого процесса особенно актуальна [1; 7].

Так, на территории Краснодарского края имеется агропромышленный комплекс «АгроТехИмпорт», чьи доходы в 2025 году составили более 71,3 миллиона рублей. Но количества поставляемой им продукции на российский рынок недостаточно в связи с ее повышенным спросом у населения.

Для решения данной проблемы контрольным органам в сфере сельского хозяйства предложено рассмотрение проведения статистической аналитики всех показателей производства крупных предприятий России, которые в основном задают темп работы

другим организациям. По итогу необходимо вывести те сферы аграрной промышленности, где нужно провести реорганизацию работы и снизить затраты на сырье [5].

Третья проблема деятельности контрольных органов в сельском хозяйстве заключается в разностороннем влиянии аграрной промышленности на рациональное развитие общественного производства и социума. Но здесь важно учесть, что сами компетентные органы могут влиять только на работу сельскохозяйственных организаций, а значит, их роль в других общественных производствах минимальна. Это часто становится причиной нарушения деятельности других сфер общественной жизни [2].

Здесь предложено расширить полномочия органов контроля в сельском хозяйстве с точки зрения закона в общественном производстве. Это позволит им активно в нее вмешиваться и оказывать положительное воздействие.

Все рассмотренные проблемы являются наиболее актуальными в 2025 году, однако при анализе проблем деятельности контрольных органов власти в аграрной промышленности стран Европы и Азии (Китай, Япония, США и так далее) к данным трудностям были добавлены следующие:

1. Сложность финансового состояния экономики – эта проблема сегодня актуальна для России и США, аграрная промышленность требует значительных затрат государственного бюджета, расточительство которого необходимо контролировать [4].

2. Отсутствие эффективных методов государственного давления – ежегодно на территории России и Китая проходит множество реформацией в разных сферах общественной жизни, однако государство не может полностью обеспечить их внедрение в жизнь страны, что особенно ярко прослеживается в сельском хозяйстве [2].

3. Снижение адаптации к резким изменениям в экономике – на примере США и России это явление характеризуется тем, что при падении цен на нефть, которая активно используется в аграрной промышленности, система работы некоторых предприятий не успевает перестроиться.

В итоге это не позволяет контрольным органам власти обеспечить полноценный надзор за их деятельностью [4; 6].

Важно отметить, что развитие некоторых крупных регионов страны определяет аграрная промышленность. В этом можно убедиться на примере Краснодарского края, крупнейшего сельскохозяйственного субъекта Российской Федерации, где основная экономика зависима от сельского хозяйства [8].

В статье Д. М. Горлова, посвященной основным направлениям развития Краснодарского края, отмечено, что в действительности экономика данного региона находится в прямой зависимости от эволюции инфраструктур в аграрной промышленности. Здесь выстраивается сложная цепочка взаимовыгодных отношений различных органов власти, нарушение одного звена в которой может привести к значительному

удару по экономике и политике области в целом [3].

Так, в случае нарушения деятельности контрольных органов власти в аграрной промышленности, может произойти много непоправимых изменений в работе крупных сельскохозяйственных организаций. В итоге это станет причиной значительного изменения экономики субъекта России, а также приведет к некоторым проблемам на уровне государства [3].

На примере данных стран проведем анализ их способов решения поставленных проблем и предложим использование этих решений в работе контрольных органов власти в аграрной политике Российской Федерации. В табл. 1 представлен результат проделанной работы.

Таблица 1 – Современные проблемы деятельности контрольных органов власти в аграрной политике России, США и Китая

Характеристика/ название страны	США	Китай
Влияние проблем на аграрную промышленность	Замедление развития аграрной промышленности, проблемы организации работы ряда АПК, сложности в структурировании схемы отслеживания работы организации в сфере сельского хозяйства	Снижение рентабельности работы некоторых АПК, увеличение потребности населения в продукции, но при уменьшении сырьевой базы [6]
Решения проблем	Рациональное распределение бюджета государства, согласно потребности населения. Проведение аналитики мирового рынка и расчет возможных изменений в будущем для предотвращения их влияния на аграрную промышленность страны [1]	Увеличение полномочий органов власти в сфере сельского хозяйства
Использование решений проблем в работе российских контрольных органов власти в аграрной политике	Возможно проведение подобной аналитической работы мирового рынка, а также изучение распределения бюджета государства в сельском хозяйстве. Такой подход мог бы в положительную сторону реорганизовать деятельность некоторых АПК	Увеличение числа контрольных органов в аграрной политике с учетом деятельности некоторых предприятий. Это позволит улучшить их работу

По проведенному анализу выше были установлены проблемы и способы их решения в США и Китае, которые можно использовать в работе контрольных органов власти в аграрной политике России.

Проведенное исследование экономической эффективности работы некоторых агропромышленных комплексов в Краснодарском крае, подтвердило данный вывод.

В действительности более 50 % прибыли от работы организаций, задействованных в сельском хозяйстве, принадлежит агропромышленным комплексам, которые за счет масштабов своего производства и сложной системы организации, производят, импорти-

руют и экспортируют огромное число продукции [2].

Контроль над деятельностью таких предприятий должен быть регламентирован, чтобы обеспечить их устойчивость и положительное влияние на экономику страны. Здесь важно правильно организовать работу органов власти в аграрной промышленности и максимально решить проблемы, связанные с их деятельностью.

На территории Краснодарского края уже ведется работа по улучшению деятельности контрольных органов власти в сфере аграрной промышленности. Ф. И. Пилова и И. М. Кушхаканова определяют место агроиннова-

ций как движущей силы развития сельского хозяйства, в частности, крупных производств, где продукт создается посредством взаимодействия различных структур. Агропромышленные комплексы – это своего рода инновация, которая требует повышенного контроля деятельности, что позволяет им непрерывно эволюционировать.

Агроинновации делят на четыре основных категории, согласно их использованию людьми. Одним из направлений является организация деятельности работы контрольных органов власти в сельском хозяйстве. Здесь рассматривается возможность внедрения современных технологий в работу для уменьшения нагрузки на физических лиц, представителей власти. Тут предлагается проведение и регламентирование по установленным требованиям работы некоторых органов власти в сельском хозяйстве с учетом потребности населения в них.

На территории Краснодарского края главенствующим органом власти является Министерство сельского хозяйства, поэтому сейчас уже внедряются в его деятельность роботы и программы, которые позволяют в короткие сроки отследить все процессы в производстве сельскохозяйственной продукции и дать им краткую характеристику. Эти же программы во многом облегчают работу данному государственному органу власти.

Из всех известных сегодня приспособлений в сфере компьютерных технологий, используемых Министерством сельского хозяйства, наиболее известными являются:

1. ПК «Электронные госуслуги» – данная программа рассчитана на помощь физическим лицам, задействованным в сельском хозяйстве. Она включает в себя помощь в подаче заявлений на продажу сельскохозяйственной продукции.

2. АИС НСИ – это программа на подобии «Госуслуг», она позволяет ускорить работу органов власти в сельском хозяйстве и облегчить весь процесс решения юридических вопросов.

3. ИАС НТОР-СХ – данная «новинка» в сфере компьютерных технологий дает возможность провести полную аналитику всех рисков в сельском хозяйстве и дать им краткую характеристику, что значительно облегчает деятельность некоторых контрольным органам власти.

Существуют и другие компьютерные инновации в сфере сельского хозяйства, которые значительно облегчают деятельность контрольных органов, решая их главные проблемы, связанные с нехваткой кадров и времени на обработку огромного количества поступающей информации.

В Краснодарском крае, регионе с самым большим количеством сельскохозяйственных организаций, существование подобного рода технологий позволяет решить практически все проблемы в аграрной политике, связанных с нехваткой времени и средств на модернизацию законов, отслеживания рационального использования сельскохозяйственных ресурсов и пониженное влияние на другие сферы социальной жизни.

Таким образом, рассмотрены основные проблемы деятельности контрольных органов власти в аграрной промышленности Российской Федерации. Проведена аналитика этих проблем с учетом экономических и политических изменений в мире, а также влияния данных трудностей на развитие сельского хозяйства в Краснодарском крае и других субъектов России с возможностью улучшения их экономики в будущем при решении поставленных проблем. Удалось установить способы решения данных проблем, основанные на подобных трудностях в США и Китае, что делает эту работу особенно востребованной среди экономистов в области сельского хозяйства. Определена роль этих технических новинок в решении проблем контрольных органов власти в сельском хозяйстве на примере Краснодарского края.

Список источников

1. Баласанян Г. Ю., Штахова Л. В. Роль государственного регулирования в развитии экономики // Экономика и управление: актуальные вопросы теории и практики: материалы XXIII международной научно-практической конференции текстовое электронное издание, Краснодар, 14 марта 2025 года. Краснодар, 2025. С. 40-43.
2. Баран Д. С., Бережной А. В., Сафонов Н. С. Формирование и развитие инвестиционного потенциала региона // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 106-4. С. 75-78.
3. Горлов Д. М. Исследование основных направлений регионального развития Краснодарского края // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 5(55). С. 96-98.
4. Густас В. С., Епифанова В. Н., Хачак З. А. Экономическая эффективность предприятий АПК // Стратегия социально-экономического развития общества:

управленческие, правовые, хозяйственные аспекты: сборник научных статей 14-й Международной научно-практической конференции, Курск, 21–22 ноября 2024 года. Курск, 2024. С. 148-150.

5. Зелинская М. В. Ключевые направления инновационного развития АПК // Экономика и управление: актуальные вопросы теории и практики: материалы XXII международной научно-практической конференции, Краснодар, 14 марта 2024 года. Краснодар, 2024. С. 107-111.

6. Зелинская М. В., Коваленко Л. В. Реализация государственной аграрной политики на региональном уровне // АПК: экономика, управление. 2024. № 9. С. 15-21.

7. Стукач В. Ф., Старовойтова Н. П., Левкин Г. Г. Инфраструктура регионального агропромышленного комплекса. Москва, 2024. 236 с.

8. Усенко С. В., Баласанян Г. Ю. Государственно-частное партнерство в реализации инфраструктурных проектов в регионах // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2025. № 5. С. 82-87.

References

1. Balasanyan G. Yu., Shtakhova L. V. The Role of Government Regulation in Economic Development. *Economy and Management: Current Issues of Theory and Practice: Proceedings of the XXIII International Scientific and Practical Conference, electronic text publication, Krasnodar, March 14, 2025*. Krasnodar, 2025. Pp. 40-43.

2. Baran D. S., Berezhnoy A. V., Safonov N. S. Formation and Development of the Investment Potential of the Region. *Trends in the Development of Science and Education*. 2024. No. 106-4. Pp. 75-78.

3. Gorlov D. M. Study of the Main Directions of Regional Development of the Krasnodar Territory. *Natural Sciences and Humanities Research*. 2024. No. 5(55). Pp. 96-98.

4. Gustas V. S., Epifanova V. N., Khachak Z. A. Economic efficiency of agro-industrial complex enterprises. *Strategy of socio-economic development of society: managerial, legal, economic aspects: collection of scientific articles of the 14th International scientific and practical conference, Kursk, November 21-22, 2024*. Kursk, 2024. Pp. 148-150.

5. Zelinskaya M. V. Key directions of innovative development of the agro-industrial complex. *Economy and management: topical issues of theory and practice: materials of the XXII international scientific and practical conference, Krasnodar, March 14, 2024*. Krasnodar, 2024. Pp. 107-111.

6. Zelinskaya M. V., Kovalenko L. V. Implementation of state agrarian policy at the regional level. *AIC: economics, management*. 2024. No. 9. Pp. 15-21.

7. Stukach V. F., Starovoytova N. P., Levkin G. G. Infrastructure of the regional agro-industrial complex. Moscow, 2024. 236 p.

8. Usenko S. V., Balasanyan G. Yu. Public-private partnership in the implementation of infrastructure projects in the regions. *Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts*. 2025. No. 5. Pp. 82-87.

Дата поступления статьи 04.09.2025

Дата принятия статьи 25.09.2025

Козырева Наталья Олеговна,

кандидат философских наук, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; Тверской филиал – доцент кафедры экономики и менеджмента, Тверь, Россия, kozyreva.office@yandex.ru

Зайковский Виктор Николаевич,

кандидат юридических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Тверской филиал – доцент кафедры государственной политики и управления, Тверь, Россия

**ТРАДИЦИОННЫЕ
РОССИЙСКИЕ ДУХОВНО-
НРАВСТВЕННЫЕ
ЦЕННОСТИ: ПРИРОДА,
ЗНАЧЕНИЕ В МЕХАНИЗМЕ
ГОСУДАРСТВЕННОГО
УПРАВЛЕНИЯ, ПРИЧИНА
ОФИЦИАЛЬНОГО
ДЕКЛАРИРОВАНИЯ**

Представляемая статья является второй из двух запланированных авторами, посвящена сущности традиционных российских духовно-нравственных ценностей, их значению в механизме современного государственного управления, а также причинам их публичного декларирования. Рассмотрена взаимосвязь указанных ценностей с суверенитетом страны, а также с достижением национальных целей. Проведено сравнение с подходом управления по ценностям, применяемым в последнее десятилетие в бизнес-структурах. На основе анализа причин возникновения и необходимости официального декларирования ценностей сформулированы задачи по дальнейшему развитию отечественной системы публичного управления.

Ключевые слова: государственное управление; конституционная аксиология; конституционная идеология; традиционные российские духовно-нравственные ценности; защита традиционных ценностей; конституционные ценности; национальные цели развития Российской Федерации.

Kozyreva Natalia O.,

Candidate of Philosophical Sciences, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Tver branch – Associate Professor of the Department of Economics and Management, Tver, Russia, kozyreva.office@yandex.ru

Zaykovsky Viktor N.,

Candidate of Law, Associate Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Tver Branch – Associate Professor, Department of Public Policy and Management, Tver, Russia

**TRADITIONAL RUSSIAN
SPIRITUAL AND MORAL
VALUES: NATURE,
SIGNIFICANCE IN
THE MECHANISM OF
STATE GOVERNANCE,
REASON FOR OFFICIAL
DECLARATION**

The presented article is the second of two planned by the authors, devoted to the essence of traditional Russian spiritual and moral values, their significance in the mechanism of modern public administration, as well as the reasons for their public declaration. The relationship of these values with the sovereignty of the country, as well as with the achievement of national goals is considered. A comparison is made with the approach of management by values, applied in the last decade in business structures. Based on the analysis of the reasons for the emergence and need for official declaration of values, the tasks for the further development of the domestic public administration system are formulated.

Key words: public administration; constitutional axiology; constitutional ideology; traditional Russian spiritual and moral values; protection of traditional values; constitutional values; national development goals of the Russian Federation.

Системы государственного управления играют исключительно важную (ключевую) роль в обеспечении безопасности, социально-экономического благополучия и международной конкурентоспособности современных государств. Один из влиятельнейших представителей американской управленческой науки XX века профессор Питер Ф. Друкер заметил этой связи: «В современном мире нет бедных и богатых стран, а есть плохо или хорошо управляемые государства» [7, с. 58].

В подтверждение данного вывода известный российский исследователь и политический деятель В.А. Никонов в одной из своих работ приводит множество исторических примеров того, как рациональные «управленческие модели, решения и новации выводили тот или иной народ на вершину развития, обеспечивая фантастический экономический рост» [9, с. 10].

В статье использовались такие методы исследования, как: анализ, дедукция, обобщение. Разработкой данной темы занимались следующие авторы: П.С. Долан, С. Гарсия, Т. Питерс, Р. Уотерман, Самигуллин В.К, Леонтьев Д.А.

Все современные государства, в том числе и Россия, уделяют самое пристальное внимание укреплению и развитию собственных систем публичной службы и управления. Для нашей страны особое значение в этой связи имеет принятый в 2022 г. Указ Президента России № 809 от 09.11.2022 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» [4].

Примечательными особенностями данного акта является, во-первых, то, что утверждаемые им «Основы» охарактеризованы в нем как «документ стратегического планирования в сфере обеспечения национальной безопасности Российской Федерации», во-вторых – «Защита традиционных российских духовно-нравственных ценностей, культуры и исторической памяти» провозглашена в нем в качестве одного из стратегических национальных приоритетов современной России. В-третьих, принятие данного указа свидетельствует о развороте к системе «управления по ценностям».

Исследуемый указ прямо связывает со-

хранение духовно-нравственных ценностей как важную часть ни много ни мало – безопасности страны.

В рамках работы над статьей были рассмотрены следующие вопросы:

1) в чем сущность декларируемых сегодня ценностей в рамках общегосударственного строя и развития?

2) какое значение оказывают декларируемые ценности на систему государственного управления?

3) какие причины вызвали появление официального варианта декларации духовных ценностей?

1. Рассматривая сущность духовно-нравственных ценностей, закрепленных в Указе № 809 от 9 ноября 2022 г., отметим, что «традиционные ценности» Российского общества – «это нравственные ориентиры, формирующие мировоззрение граждан России, передаваемые от поколения к поколению, лежащие в основе общероссийской гражданской идентичности и единого культурного пространства страны, укрепляющие гражданское единство, нашедшие свое уникальное, самобытное проявление в духовном, историческом и культурном развитии многонационального народа России» (п. 4).

При этом к числу таких ценностей в этом же документе (п. 5) отнесены: жизнь, достоинство, права и свободы человека, патриотизм, гражданственность, служение Отечеству и ответственность за его судьбу, высокие нравственные идеалы, крепкая семья, созидательный труд, приоритет духовного над материальным, гуманизм, милосердие, справедливость, коллективизм, взаимопомощь и взаимоуважение, историческая память и преемственность поколений, единство народов России.

Духовно-нравственные ценности упоминаются также в гл. 1 и 2 Конституции РФ. Некоторые ценности, являющиеся общими для всех россиян, были сформулированы также Президентом в одном из его Посланий Федеральному Собранию РФ. При сопоставлении перечней интересующих нас ценностей, сформулированных в названных источниках, можно сделать вывод, что принципиальных отличий между ними нет.

Духовно-нравственные ценности гармонично влияют на сознание человека, делают его сильнее, крепче духом и морально устой-

чивей. В результате общество получает высоконравственного, мыслящего человека с богатым духовным миром [5; 6].

Что касается источников их возникновения, то их можно описать такими понятиями, как «потребности», «духовность», «нравственность», «мировоззрение», «идеологические установки».

В рамках данного исследования авторы исходят из того, что в философии «потребность» понимается как «нужда или недостаток в чем-либо, необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, человеческой личности, социальной группы, общества в целом; внутренний побудитель активности» [13, с. 499].

Переходя к общей характеристике «ценностей» как социальной категории, следует заметить, что в философии таковыми считаются «свойства предмета или явления, имеющие значение для человека или общества».

Социальные ценности – это ранжированные (расположенные по степени важности) и значимые для индивида или какой-то общности потребности и интересы, которые приняты в том или ином обществе и призваны давать руководящее направление для действий индивида в сложных ситуациях, определяя необходимое для выживания общества поведение [8].

Из приведенных рассуждений следует также, что социальные ценности могут быть как материальными, так и духовными, однако объектом нашего интереса (с учетом темы исследования) являются лишь последние. Опираясь на приведенные выше рассуждения, можно сформулировать их сущностные признаки, отличающие их от иных социальных ценностей, характерных для российского общества, а значит и понять их природу.

1. Данные ценности являются составной частью духовно-культурной сферы общества и выступают в качестве нравственных ориентиров поведения человека, свойственных тысячелетней традиционной культуре народов России, во главе с ее государствообразующим – русским – народом. При этом их принадлежность именно к нематериальной сфере призвано подчеркнуть такое важнейшее ментальное качество российского многонационального народа, как «приоритет духовного над материальным».

2. Восприняв богатейшее духовно-нрав-

ственное наследие российского народа, данные ценности решающим образом влияют на формирование мировоззрения граждан России, на восприятие ими окружающего их мира и его осмысление, а в конечном счете определяют всю общественную жизнь не только в настоящем, но и в будущем.

3. Эти ценности являются традиционными, поскольку постоянно воспроизводятся в процессе жизнедеятельности общества и передаются от поколения к поколению.

4. Данные ценности образуют основу общероссийской гражданственности, понимаемой как осознанное участие граждан РФ в управлении делами своей страны посредством реализации имеющихся у них прав и свобод, их служении Отечеству и взятии на себя ответственности за его судьбу.

5. Данные ценности выступают основой единства культурного пространства страны и лежат в основе единого «культурного кода» российского многонационального народа, поскольку каждая культура обязательно создает свою систему ценностей.

6. Интересующие нас ценности выступают системообразующим фактором, идейно-нравственной основой обеспечения единства российского общества, позволяющей защищать и укреплять суверенитет России, обеспечивать единство нашей многонациональной и многоконфессиональной страны, осуществлять сбережение народа России и развитие ее человеческого потенциала.

7. Указанные ценности формируют необходимые ориентиры поведения и функционирования общества не только в настоящее время, но и для будущих этапов развития страны. Они способствуют формированию у наших граждан желания жить в России, отдавать ей свои знания, умения и навыки, передавать свой опыт будущим поколениям. Обеспечивая развитие нашей страны на собственной идейно-ценностной основе, традиционные ценности позволяют одновременно учитывать и уважать ее славную многовековую историю и лучшие общероссийские традиции. Примечательно при этом, что в основу такого развития (исходя из положений Федерального закона № 172-ФЗ от 28.06.2014 г. «О стратегическом планировании в Российской Федерации» и действующей Стратегии национальной безопасности) положена формула: «безопасность через развитие» [2].

II. Установленные в указе духовно-нравственные ценности непосредственно влияют на систему публичного управления в Российской Федерации.

1. В России согласно 1 статье Конституции государственное управление вся система управления обусловлена социальной направленностью и ценностями общества, которыми она призвана управлять [1].

Данный вывод основан на том, что «первичным и главным для жизнедеятельности людей» является «воспроизводство материальных и духовных продуктов и социальных условий» [11, с. 92], осуществляемых обществом. Иными словами, в демократическом правовом государстве основным детерминирующим фактором для национальной системы государственного управления выступают потребности и интересы управляемого общества, которыми обусловлены все компоненты данной системы, благодаря чему управляемое общество формулирует для государственного аппарата своеобразный «социальный заказ» относительно того, как надо им управлять, посредством чего и что должно быть получено в результате данного управления.

2. Четкое осознание управленцами смысла озвученных духовно-нравственных ценностей нашей страны, а также опора на них в процессе исполнения служебных обязанностей, должны повысить эффективность их работы и снизить уровень коррупции [3].

Интересующие нас традиционные духовно-нравственные ценности определяют особенности профессиональной культуры государственных служащих и тех органов, в которых осуществляется их трудовая деятельность, т.е. они обуславливают ценностно-смысловую основу отечественной системы публичного управления (в том числе и института публичной службы).

4. Духовно-нравственные ценности могут выступать своего рода регуляторами, которыми субъекты управления должны руководствоваться при решении тех или иных управленческих задач, требующих творческого подхода в нестандартных ситуациях. Сегодня управление страной и отдельными элементами государственного сектора требуют инновационных, креативных подходов к решению большого количества задач. Мы сейчас живем в условиях постоянной тур-

булентности внешней политики, экономики, которые задают условия дальнейшего развития. Реакция на появляющиеся новые сложные ситуации в виде так называемых «черных лебедей» подразумевает нестандартный подход даже в государственном, обычно достаточно консервативном управлении [10].

5. Определение государством перечня своих духовно-нравственных ценностей позволяет ему стоять на страже как собственно ценностей, так и в целом суверенитета. Глобализация стирает национальные отличия, размывает традиции, делает общества как две капли воды во всем похожими друг на друга. Но, часто это несет в себе экзистенциальную опасность, так как забыв свою идентичность, иногда страна или общество могут потерять навыки выживания и развития, которые нарабатывались столетиями.

6. Определение единых духовно-нравственных ценностей должно выступить объединяющим фактором для страны. Идея общих для многонациональной страны духовно-нравственных ценностей должна скреплять общество в единый сплав. Для России, в которой проживает более 190 национальностей, это фактор сохранения единства – это вопрос сохранения целостности страны [12].

7. Осмысление социальных, культурных, технологических и иных процессов и явлений, протекающих в современном обществе, причем с опорой на традиционные ценности и накопленный культурно-исторический опыт, позволяет народу России своевременно и эффективно реагировать на новые вызовы и угрозы, сохраняя общероссийскую гражданскую идентичность, свой «культурный код», а значит и способность к дальнейшему развитию.

На проводившемся в апреле 2024 г. Императорским Православным Палестинским Обществом «круглом столе» было особо отмечено, что в последние годы Россия столкнулась с беспрецедентной атакой на свои базовые ценности со стороны т.н. «коллективного Запада» и фактически состоит с ним в цивилизационном противостоянии. В этих условиях задача отечественной систем госслужбы и управления заключается в активном противодействии указанным атакам

и сохранении, благодаря этому, самобытности, идентичности и свободы страны.

8. Артикуляция основополагающих российских духовно-нравственных ценностей создает предпосылку к практическому использованию в отечественной системе публичного управления такой прогрессивной технологии, как «управление по ценностям», предполагающей повышение служебной активности и инициативы управленческих кадров (в том числе и служащих), раскрытие и использование их творческого потенциала, демократизацию процесса управления, что в конечном счете обеспечивает повышение эффективности функционирования данной системы, а значит и повышение международной конкурентоспособности России. Технология управления по ценностям успешно работает в бизнес-среде, что существенно повышает эффективность работы сотрудников, а также снижает затраты на контроль. Сотрудники в любых ситуациях (а сейчас среда очень изменчива) принимают решения на основе своих ценностных установок, которые также задекларированы и компанией.

9. Смысл, заложенный в декларации вышеуказанных ценностей, в дальнейшем должен стать основой в формировании осознания сущности государственной гражданской службы.

Специального упоминания в этой связи заслуживает проблема коррекции на основе традиционных российских духовно-нравственных ценностей программ повышения квалификации и переподготовки кадров госслужбы, а также государственных образовательных стандартов, прежде всего, по направлению «Государственное и муниципальное управление». Необходимость принятия названного выше акта (Указ № 809 от 9.11.2022 г.) имеет свое логическое обоснование, вызванное несколькими причинами.

Выводы

1. Наличие четко сформулированного перечня названных ценностей является надежным ориентиром (отправной точкой) для разработки внешней и внутренней политики нашей страны, а также развития ее правовой системы.

2. Длительное время в ходе объективно идущего процесса глобализации, постепенно происходило внедрение во внутреннее устройство и политику современных госу-

дарств неких унифицированных стандартов и правил, что происходило во многих странах мира, мы не единственные. Но с течением времени такой процесс все больше поглощает возможности рассмотреть отличия каждого народа и государства от общего стандарта. В этих условиях декларирование Россией собственных духовно-нравственных ценностей – это способ сохранения ею своего идеологического и политического суверенитета.

3. Сегодня в России некоторые тенденции в общественном поведении прижились из других культур, хотя в целом не свойственны российскому народу. Есть предположения о том, что некоторые социальные ценности, например, эгоистическое поведение, отсутствие детей в семьях, безнравственность, не желание заключать брак и сохранять верность супругу, пропаганда других не традиционных ценностей. Декларирование традиционных ценностей закрепляет как бы наши стандарты в данной области, что сильно затрудняет разрушительную пропаганду.

4. Реализация нашей страной собственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей – это не только способ обеспечения собственной безопасности, но и фактически попытка спасти весь мир от откровенного стремления США «присвоить себе роль мирового законодателя, судьи и полицейского». Речь идет о настойчивом стремлении американцев фактически заменить действующее международное право, основанное на согласовании воли суверенных государств, неким «порядком, основанным на правилах».

5. Необходимость осознания нашей страной собственных потребностей и интересов (и важнейших социальных ценностей, как их объекта) обусловлена социальной природой систем госуправления и госслужбы, выражающейся в социальной детерминированности структуры системы госуправления, и как следствие – в приоритете его объекта над субъектом.

Иными словами, четкое осознание важнейших духовно-нравственных ценностей российского общества необходимо для более правильного определения уполномоченными субъектами целей развития нашей страны, а также для формирования системы госуправления, обеспечивающей их успеш-

ную реализацию (в том числе и требования к организации института госслужбы и ее кадровому составу). Руководство в своей деятельности госслужащими духовно-нравственными ценностями должно повысить их ответственность к своей работе, осознание ее важности для общества и потому, неприемлемости фактов коррупции, халатного отношения к своим обязанностям и в целом служению обществу.

Список источников

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года (с изм. на 4.10.2022 г.) // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 05.05.2025)
2. О стратегическом планировании: Федеральный закон № 172-ФЗ от 28.06.2014 года // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 05.05.2025)
3. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года Указ Президента России № 309 от 7 мая 2024 г. // Российская газета. 2024. 8 мая.
4. Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей: Указ Президента России № 809 от 09.11.2022 г. // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 26.04.2025)
5. О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации: Указ Президента РФ // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 26.06.2025)
6. Обращение Президента РФ к российскому народу в связи с началом СВО на Украине от 24.02.2022 г. URL: www.kremlin.ru (дата обращения: 26.06.2025)
7. Друкер П. Эффективное управление предприятием. М.: Вильямс, 2008. 224 с.
8. Коротков Э. М. Антикризисное управление + доп. материалы в ЭБС: учебник для вузов. Москва: Юрайт, 2020. 406 с.
9. Никонов В.А. Государственное управление имеет значение: открытая лекция. М., 2014. 88 с.
10. Самигуллин В. К. Закат права или переоценка ценностей // Право и политика. 2005. № 12. С. 38-45.
11. Система государственного и муниципального управления: учебник. / под общ. ред. Г.В. Атаманчука. М.: РАГС, 2020. 488 с.

12. Соломатина Е. Н. Социология конфликта: учебное пособие для вузов. Москва: Юрайт, 2020. 192 с.

13. Философский энциклопедический словарь / редкол.: С.С. Аверинцев, Э.А. Араб-Оглы, Л.Ф. Ильичев и др. 2-изд. М., 1989. 815 с.

References

1. *Constitution of the Russian Federation. Adopted by popular vote on December 12, 1993 (as amended on October 4, 2022). Official Internet Portal of Legal Information.* URL: <http://pravo.gov.ru> (accessed: May 5, 2025)
2. On Strategic Planning: Federal Law No. 172-FZ of June 28, 2014. *Official Internet Portal of Legal Information.* URL: <http://pravo.gov.ru> (accessed: May 5, 2025)
3. On the National Development Goals of the Russian Federation for the Period up to 2030 and for the Future up to 2036. Decree of the President of Russia No. 309 of May 7, 2024. *Rossiyskaya Gazeta.* May 8, 2024.
4. *On Approval of the Fundamentals of State Policy for the Preservation and Strengthening of Traditional Russian Spiritual and Moral Values: Decree of the President of Russia No. 809 of November 9, 2022. Official Internet Portal of Legal Information.* URL: <http://pravo.gov.ru> (accessed on April 26, 2025)
5. On the National Security Strategy of the Russian Federation: Decree of the President of the Russian Federation. *Official Internet Portal of Legal Information.* URL: <http://pravo.gov.ru> (accessed on June 26, 2025)
6. *Address of the President of the Russian Federation to the Russian people in connection with the beginning of the Second Military Operation in Ukraine, February 24, 2022.* URL: www.kremlin.ru (accessed on June 26, 2025)
7. Drucker P. *Effective Enterprise Management.* Moscow: Williams, 2008. 224 p.
8. Korotkov E. M. *Crisis Management + Additional Materials in the Electronic Library System: Textbook for Universities.* Moscow: Yurait, 2020. 406 p.
9. Nikonov V. A. *Public Administration Matters: Open Lecture.* Moscow, 2014. 88 p.
10. Samigullin V. K. The Decline of Law or Reassessment of Values. *Law and Politics.* 2005. No. 12. pp. 38-45.
11. *The System of Public and Municipal Administration: Textbook. / edited by G. V. Atamanchuk.* Moscow: RAGS, 2020. 488 p.
12. Solomatina E. N. *Sociology of Conflict: Textbook for Universities.* Moscow: Yurait, 2020. 192 p.
13. *Philosophical Encyclopedic Dictionary / editorial board: S.S. Averintsev, E.A. Arab-Ogly, L.F. Ilyichev, et al. 2nd ed.* Moscow, 1989. 815 p.

Дата поступления статьи 05.09.2025

Дата принятия статьи 25.09.2025

Александрова Наталья Николаевна,
*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры управления
строительством и ЖКХ, Тюменский
индустриальный университет,
Тюмень, Россия, aleksandrovann@tyuiu.ru*

ТЕНДЕНЦИИ ТРАНСФОРМАЦИИ ЖИЛИЩНОГО СЕКТОРА УРАЛЬСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА

В статье рассматриваются тенденции развития жилищного сектора субъектов Российской Федерации, входящих в состав Уральского федерального округа. Представлены особенности изучаемого региона, определяющие основные направления его развития в жилищной сфере. Представлен сравнительный анализ объема и структура жилищного фонда по различным признакам, ценовой ситуации на первичном и вторичном рынке жилья, жилищных условий по обеспеченности населения жильем и благоустройства. На основе статистических данных за 2020-2024 гг. сделаны выводы о динамике анализируемых показателей, дана оценка действий региональных органов и определены основные тенденции и перспективы жилищной сферы.

Ключевые слова: жилищная сфера; жилищный фонд; жилищные условия; обеспеченность населения жильем; цена.

Aleksandrova Natalya N.,
*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor, Department of
Construction Management and Housing and
Utilities, Tyumen Industrial University, Tyumen,
Russia, aleksandrovann@tyuiu.ru*

TRENDS IN THE TRANSFORMATION OF THE HOUSING SECTOR IN THE URAL FEDERAL DISTRICT

The article examines the trends in the development of the housing sector in the constituent entities of the Russian Federation that are part of the Ural Federal District. The author presents the features of the region under study that determine the main directions of its development in the housing sector. A comparative analysis of the volume and structure of the housing stock based on various criteria, the price situation in the primary and secondary housing markets, and the housing conditions in terms of housing security and landscaping is presented. Based on statistical data from 2020 to 2024, conclusions are drawn about the dynamics of the analyzed indicators, the actions of regional authorities are evaluated, and the main trends and prospects in the housing sector are identified.

Key words: housing sector; housing stock; housing conditions; housing security; price.

В настоящее время, в рамках реализуемых национальных проектов, особую приоритетность в процветании общества и государства занимает улучшение жилищных условий людей и социальной инфраструктуры [1]. Очевидно, что в условиях рыночных отношений данное направление имеет не только социальную значимость, но приобретает и дру-

гие аспекты. Анализ особенностей развития жилищного сектора позволяет оценить инвестиционную привлекательность исследуемого региона, принятию обоснованных решений при реализации проектов строительства и развития инфраструктуры [7]. Грамотная аналитическая работа определяет потребности и тенденции региона, помогает гибко

и своевременно адаптироваться к изменениям спроса и предложения, выстраивать конкурентные преимущества. Данное исследование направлено на выявление тенденций и перспектив развития жилищного сектора Уральского федерального округа.

Уральский федеральный округ включает в себя шесть субъектов РФ: Свердловская об-

ласть, Челябинская область, Тюменская область, Ханты-Мансийский автономный округ, Ямало-Ненецкий автономный округ и Курганскую область. Территория округа составляет 10,62 % от территории Российской Федерации, населения округа составляет 8,39 % населения Российской Федерации (табл. 1).

Таблица 1 – Численность населения субъектов РФ, входящих в состав УрФО, тыс. чел.

Тип поселения	Год			Темп роста, %	
	2022	2023	2024	23/22	24/23
Свердловская область	4264,3	4239,1	4222,7	99,4	99,6
Челябинская область	3418,6	3407,1	3395,8	99,7	99,7
Тюменская область	1552,1	1608,5	1615,4	103,6	100,4
Ханты-Мансийский автономный округ	1702,2	1760,3	1759,4	103,4	99,9
Ямало-Ненецкий автономный округ	552,1	512,4	515,9	92,8	100,7
Курганская область	805,5	761,6	753,1	94,5	98,9

Население в городской местности составляет 81,9 % населения округа. Наиболее высокой степенью урбанизации характеризуются Свердловская и Челябинская области, плотность населения – 6,74 чел./км².

Экономика Уральского федерального округа представлена регионами, обладающими значительным промышленным потенциалом для страны. Наиболее крупными являются Свердловская и Челябинская области, как центры оборонной и металлургической промышленности. Ханты-Мансийский и Ямало-Ненецкий автономный округа имеют особое положение, которое связано с наличием минерально-сырьевых ресурсов, занимающих важнейшую нишу в национальной экономике.

Природные условия Уральского федерального округа на большей части территорий имеют умеренно континентальный климат [2].

Представленные выше характеристики Уральского федерального округа определяют привлекательность регионов округа для проживания и работы людей, которая параллельно влечет и развитие рынка жилищного сектора [9].

Тенденции развития жилищного сектора зависят от множества факторов внешней среды, которые оказывают влияние на требования и возможности потребителей, предложения и решения продавцов. Основной задачей выявления особенностей трансформации жилищного сектора является сбор и систематизация информации, позволяющие сформулировать грамотные и эффективные решения, направленные на обеспечение интересов участников жилищного сектора.

Первоначально охарактеризуем жилищный фонд субъектов УрФО по урбанистическому признаку (табл. 2, рис. 1)

Таблица 2 – Общая площадь жилых помещений УрФО, тыс. м²

Тип поселения	Год					Темп роста, %			
	2020	2021	2022	2023	2024	21/20	22/21	23/22	24/23
Свердловская область									
Всего	116920,4	119964,4	122981,8	125820,1	128643,9	102,6	102,5	102,3	102,2
Городская местность	95763,9	98011,9	100381,4	102647	104883	102,3	102,4	102,3	102,2
Сельская местность	21156,5	21952,5	22600,4	23173,1	23760,9	103,8	103,0	102,5	102,5
Челябинская область									
Всего	94695,3	95087,2	97624,2	98981,2	99696,8	100,4	102,7	101,4	100,7
Городская местность	76461,6	76847,7	78519,9	79187,9	79397,2	100,5	102,2	100,9	100,3
Сельская местность	18233,7	18239,5	19104,3	19793,3	20299,6	100,0	104,7	103,6	102,6

Тюменская область									
Всего	45493,6	46946,4	48476,7	50575,8	52652,3	103,2	103,3	104,3	104,1
Городская местность	32152,6	33324,4	34223,2	35578,1	37052,8	103,6	102,7	104,0	104,1
Сельская местность	13341,0	13622,0	14253,6	14997,7	15599,5	102,1	104,6	105,2	104,0
Ханты-Мансийский автономный округ									
Всего	36190,8	36807,2	37372,6	38086,3	38784,1	101,7	101,5	101,9	101,8
Городская местность	33159,6	33753,2	34323,8	34936,5	35562,9	101,8	101,7	101,8	101,8
Сельская местность	3031,2	3054,1	3048,8	3149,8	3221,2	100,8	99,8	103,3	102,3
Ямало-Ненецкий автономный округ									
Всего	11301,5	11333,5	11352,9	11481,5	11594,2	100,3	100,2	101,1	101,0
Городская местность	9747,5	9770,2	9959,5	10059,8	10240,5	100,2	101,9	101,0	101,8
Сельская местность	1554,0	1563,4	1393,4	1421,8	1353,7	100,6	89,1	102,0	95,2
Курганская область									
Всего	21752,4	22064,8	22332,6	22639,3	22956,6	101,4	101,2	101,4	101,4
Городская местность	13358,6	13552,8	13785,3	14006,9	14235,3	101,5	101,7	101,6	101,6
Сельская местность	8393,8	8512,0	8547,3	8632,5	8721,3	101,4	100,4	101,0	101,0

По результатам представленных статистических данных в УрФО наблюдается ежегодный рост объема жилищного фонда по всем субъектам анализируемого региона. Однако несмотря на ежегодный рост жилых площадей в Свердловской области отмечается снижение темпов роста. Наибольший рост характерен для Тюменской области, достига-

ющий 4 % в 2023 и 2024 гг. В целом следует отметить, что к 2025 году прослеживается снижение темпов роста объемов жилищного строительства, что очевидно связано с изменением условий ипотечного кредитования и снижением покупательской способности населения [5].

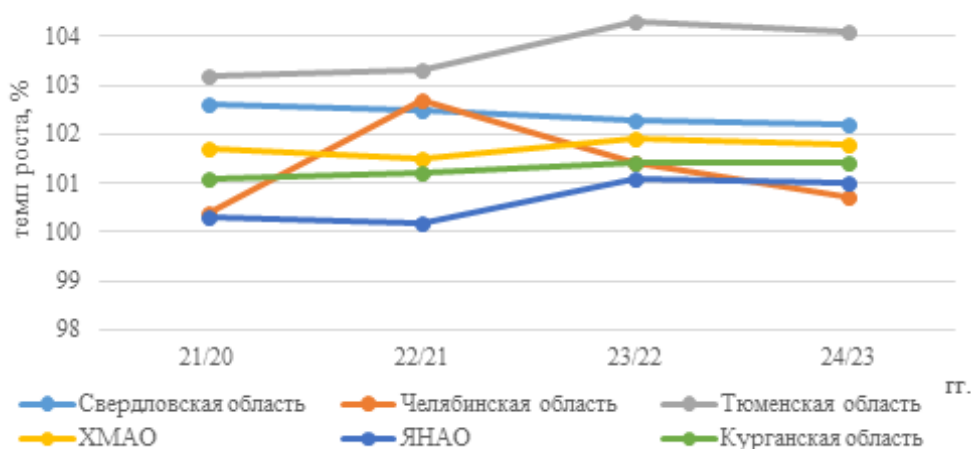


Рисунок 1 – Динамика темпов роста общей площади жилых помещений УрФО в 2020-2024 гг.

Графически динамика темпов роста площади жилых помещений УрФО по урбанистическому признаку в 2020-2024 гг. представлена на рис. 2, 3.

Характеризуя структуру жилищного фонда по урбанистическому признаку отметим, что исследуемых регионах объем жилой площади существенно преобладает в городской местности. В сельской местности объем жилья имеет ежегодные тенденции к росту, но меньшими темпами практически по всем тер-

риториям, прирост отсутствует только в 2021 году в сельской местности в автономных округах. А в Тюменской области наибольшая привлекательность жилищного строительства в сельской местности для населения отмечается в 2023 году, рост составляет до 5 % [5].

Далее охарактеризуем жилищный фонд Уральского федерального округа по формам собственности (табл. 3).

Характеризуя структуру жилищного фонда

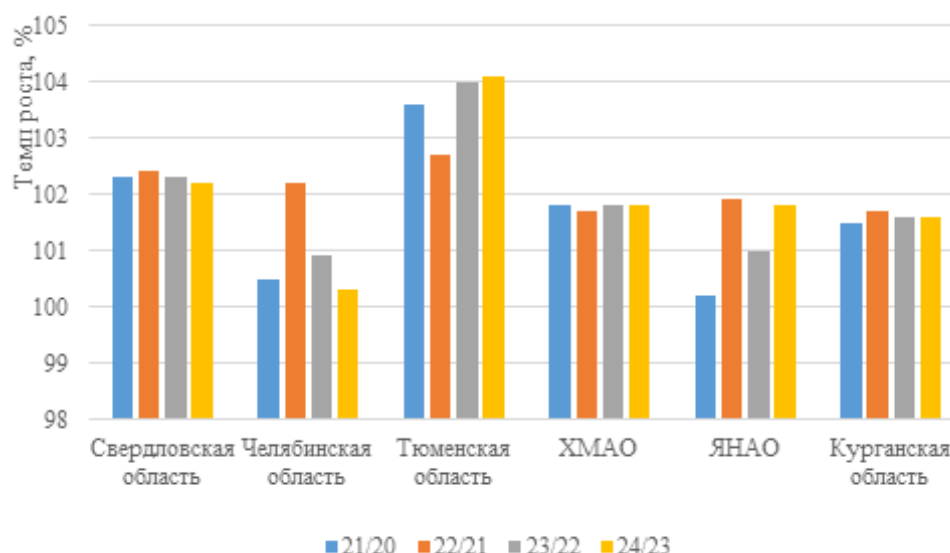


Рисунок 2 – Динамика темпов роста площади жилых помещений в городской местности в 2020-2024 гг.

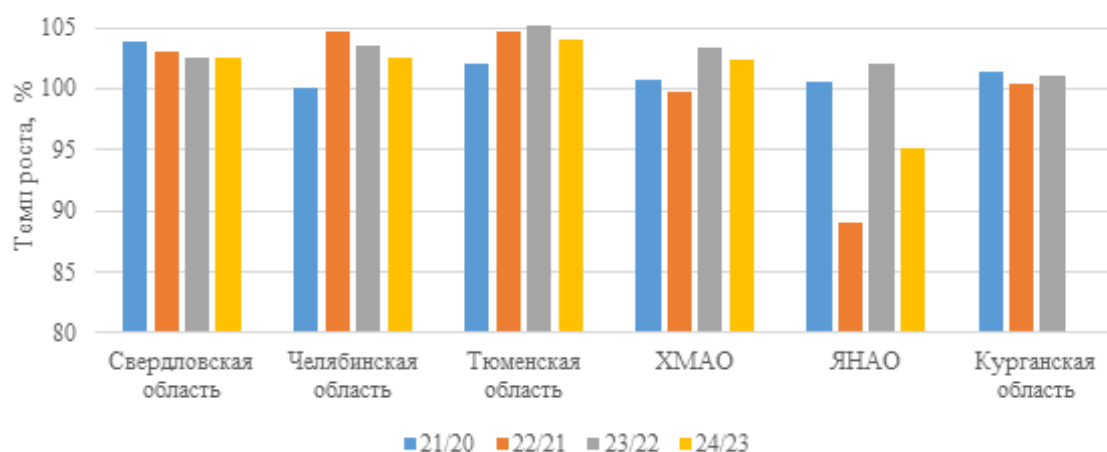


Рисунок 3 – Динамика темпов роста площади жилых помещений в сельской местности в 2020-2024 гг.

по формам собственности отметим, что во всех регионах доля частной собственности ежегодно увеличивается (рис. 4), что является свидетельством наличия спроса на рынке жилой недвижимости, активной покупательской способности и наличием потребности в приобретении жилья [6].

Также отметим, что доля муниципальной собственности ежегодно уменьшается везде, кроме Ямало-Ненецкого автономного округа. Данный факт отмечает, что власти данного региона увеличивают муниципальный фонд для реализации обязательств в рамках региональных потребностей (рис. 5).

Таблица 3 – Общая площадь жилищного фонда УрФО по формам собственности, тыс. м²

Показатели	Год					Темп роста, %			
	2020	2021	2022	2023	2024	21/20	22/21	23/22	24/23
Свердловская область									
Всего, в т.ч.	116920,4	119964,4	122981,8	125820,3	128644,1	102,6	102,5	104,9	104,6
- частная	110550,4	113664,1	116748,5	119681,2	122675	102,8	102,7	105,3	105,1
- государственная	1828,2	1856,7	1846,6	1899,1	1907,1	101,6	99,5	102,3	103,3
- муниципальная	4541,9	4443,6	4386,7	4240,0	4062,0	97,8	98,7	95,4	92,6
Челябинская область									
Всего, в т.ч.	94695,3	95087,2	97624,2	98981,2	99696,2	100,4	102,7	104,1	102,1
- частная	91384,2	93237,4	94476,9	95707,8	97003,	102,0	101,3	102,6	102,7

- государственная	655,5	658,7	663,3	668,3	664,0	100,5	100,7	101,5	100,1
- муниципальная	2645,7	2526,5	2484	2605,1	2 029,2	95,5	98,3	103,1	81,7
Тюменская область									
Всего, в т.ч.	45493,6	46946,4	48476,7	50575,8	52652,3	103,2	103,3	107,7	108,6
- частная	43455,2	44944,9	46571,8	48 673,4	50853,7	103,4	103,6	108,3	109,2
- государственная	527,3	506,3	536,8	541,3	537,1	96,0	106,0	106,9	100,1
- муниципальная	1410,2	1374,3	1341,2	1316,0	1261,1	97,5	97,6	95,8	94,0
Ханты-Мансийский автономный округ									
Всего, в т.ч.	36190,8	36807,2	37372,6	38086,3	38784,1	101,7	101,5	103,5	103,8
- частная	33058,3	33672,1	34369,6	35109,2	35750,9	101,9	102,1	104,3	104,0
- государственная	337,7	401,8	395,8	409,2	390,7	119,0	98,5	101,8	98,7
- муниципальная	2751,4	2719,8	2594,0	2561,5	2642,4	98,9	95,4	94,2	101,9
Ямало-Ненецкий автономный округ									
Всего, в т.ч.	11301,5	11333,5	11352,9	11481,5	11594,2	100,3	100,2	101,3	102,1
- частная	9549,3	9634,3	9614,4	9686,5	9854,1	100,9	99,8	100,5	102,5
- государственная	232,8	236,2	247,5	245,8	260	101,5	104,8	104,1	105,1
- муниципальная	1490,5	1447,1	1479,1	1538,7	1479,2	97,1	102,2	106,3	100,0
Курганская область									
Всего, в т.ч.	21752,4	22064,8	22332,6	22639,3	22956,6	101,4	101,2	102,6	102,8
- частная	20568,5	20906,8	21209,1	21547,9	21914,6	101,6	101,4	103,1	103,3
- государственная	620,6	620,6	620,7	620,7	620,7	100,0	100,0	100,0	100,0
- муниципальная	541,4	517,5	482,9	450,9	421,3	95,6	93,3	87,1	87,2

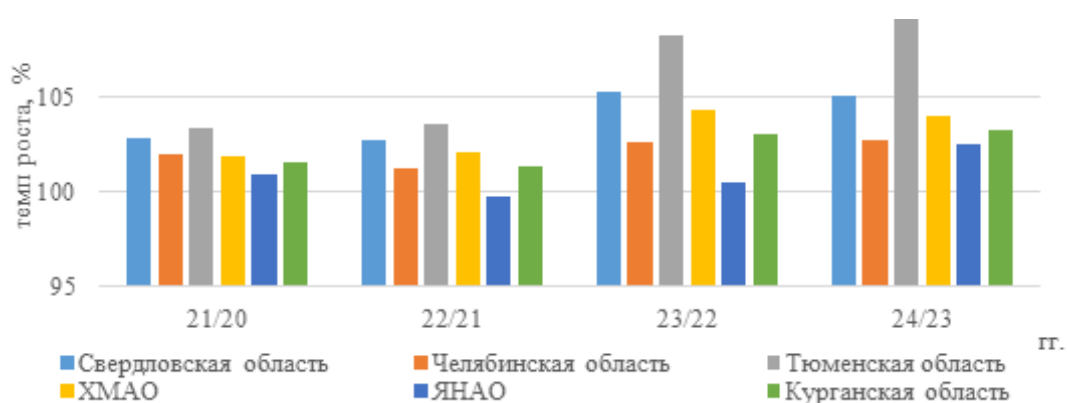


Рисунок 4 – Динамика темпов роста частного жилищного фонда УрФО в 2020-2024 гг.

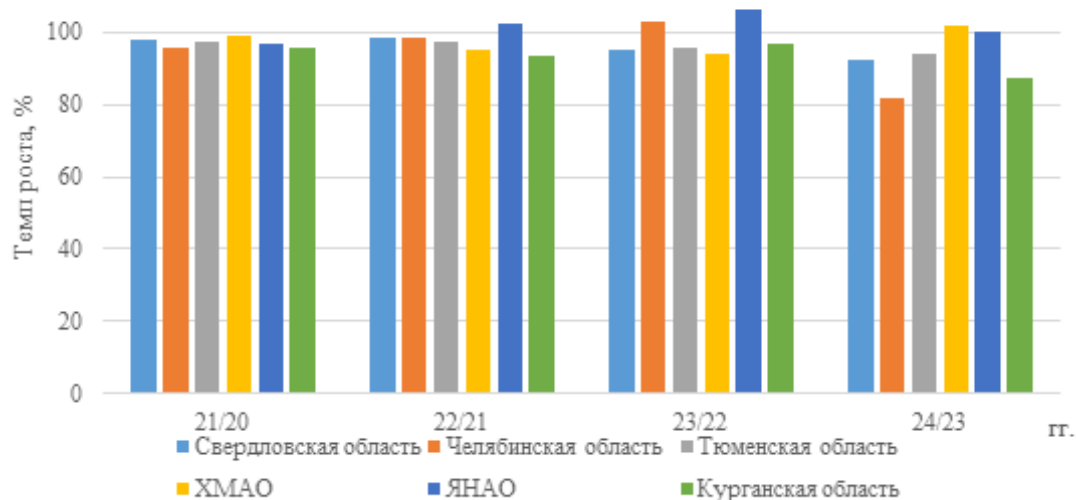


Рисунок 5 – Динамика темпов роста муниципального жилищного фонда УрФО в 2020-2024 гг.

Таблица 4 – Общая площадь и количество построенных квартир

Показатели	Год					Темп роста, %			
	2020	2021	2022	2023	2024	21/20	22/21	23/22	24/23
Свердловская область									
Прибыло общей площади, тыс.м ²	2688,5	2956,9	3208,2	3192,8	3253,8	110,0	108,5	99,5	101,9
Количество построенных квартир, ед.	33056	39081	41912	47492	47856	118,2	107,2	113,3	100,8
Челябинская область									
Прибыло общей площади, тыс.м ²	1421,7	1846,7	1274,5	1465,3	1145,4	129,9	69,0	115,0	78,2
Количество построенных квартир, ед.	21187	20305	22521	27697	24798	95,8	110,9	123,0	89,5
Тюменская область									
Прибыло общей площади, тыс.м ²	1976,0	1526,9	1662,0	3386,4	2257,9	77,3	108,8	203,8	66,7
Количество построенных квартир, ед.	23656	23655	30858	34933	36702	100,0	130,5	113,2	105,1
Ханты-Мансийский автономный округ									
Прибыло общей площади, тыс.м ²	791,3	846,6	817,8	913,9	989,6	107,0	96,6	111,8	108,3
Количество построенных квартир, ед.	15863	13514	13488	13874	13563	85,2	99,8	102,9	97,8
Ямало-Ненецкий автономный округ									
Прибыло общей площади, тыс.м ²	256,7	286,2	183,0	259,7	315,7	111,5	63,9	141,9	121,6
Количество построенных квартир, ед.	2719	2762	3382	5132	5422	101,6	122,4	151,7	105,7
Курганская область									
Прибыло общей площади, тыс. м ²	223,5	287,5	331,3	343,3	359,9	128,6	115,2	103,6	104,8
Количество построенных квартир, ед.	2835	2944	3827	4238	4706	103,8	130,0	110,7	111,0

На следующем этапе представим анализ жилых помещений по общей площади и числу построенных квартир (табл. 4).

Графически динамика темпов роста общей площади построенных квартир представлена на рис. 6.

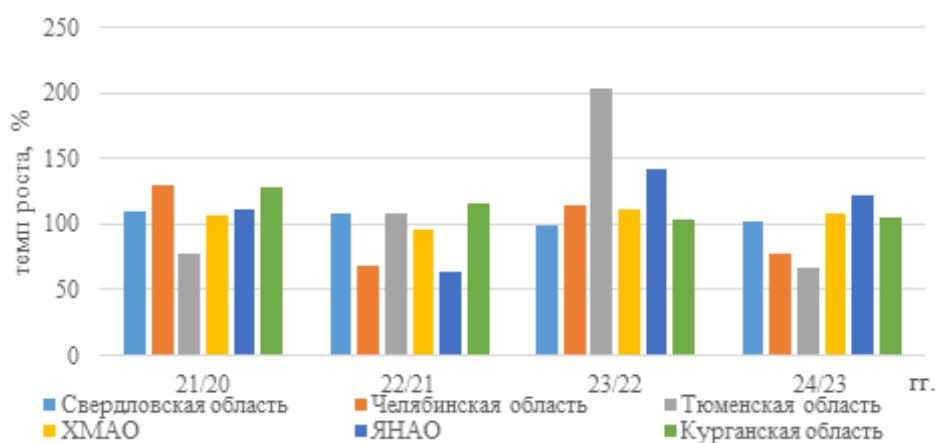


Рисунок 6 – Динамика темпов роста общей площади построенных квартир УрФО, 2020-2024 гг.

По результатам представленных данных можно сказать, что наиболее устойчивые тенденции общей площади построенных квартир наблюдаются на территории Свердловской, Курганской областей и Ханты-Мансийского автономного округа.

Ежегодно в данных регионах отмечается прирост данного показателя, что характеризует стабильность рынка жилой недвижимости. В Тюменской области в 2023 году отмечается существенный рост общей площади построенных квартир, до 200 %, отражающий

положительную динамику в реализуемой региональными властями политики и роста покупательской способности населения [8].

Анализ динамики числа построенных квартир в регионах Уральского федерального округа показал, что в исследуемый период Челябинская область и Ханты-Мансийский автономный округ в 2021 и 2024 гг. имеют отрицательные тенденции, в целом же наблюдается ежегодный рост данного показателя по исследуемым субъектам РФ.

Одним из ключевых факторов, оказываю-

щих влияние на трансформацию жилищного сектора являются ценовые тренды. Именно цена формирует спрос и предложение на жилье и диктует развитие анализируемой сфе-

ры. В табл. 5 представлены статистические данные по ценам на рынке жилья в Уральском федеральном округе. Представленная информация более наглядно отражена рис. 7, 8.

Таблица 5 – Цены на рынке жилья УрФО, тыс. руб./м² общей площади

Показатели	Год					Темп роста, %			
	2020	2021	2022	2023	2024	21/20	22/21	23/22	24/23
Свердловская область									
Первичный рынок	77,96	94,50	113,06	132,34	146,97	121,2	119,6	117,1	111,1
Вторичный рынок	67,67	80,62	93,33	94,03	98,43	119,1	115,8	100,8	104,7
Челябинская область									
Первичный рынок	44,55	58,41	77,68	100,97	118,91	131,1	133,0	130,0	117,8
Вторичный рынок	33,12	46,61	72,88	72,62	77,23	140,7	156,4	99,6	106,3
Тюменская область									
Первичный рынок	64,16	78,61	97,0	117,2	132,4	122,5	123,4	120,8	113,0
Вторичный рынок	60,75	64,78	81,98	105,98	105,84	106,6	126,6	129,3	99,9
Ханты-Мансийский автономный округ									
Первичный рынок	59,21	75,38	95,2	109,58	126,78	127,3	126,3	115,1	115,7
Вторичный рынок	65,01	79,6	98,12	103,55	102,70	122,4	123,3	105,5	99,2
Ямало-Ненецкий автономный округ									
Первичный рынок	69,91	111,14	106,47	132,55	182,7	159,0	95,8	124,5	137,8
Вторичный рынок	60,93	61,11	95,36	124,44	137,93	100,3	156,0	130,5	110,8
Курганская область									
Первичный рынок	44,79	46,86	63,56	75,5	95,73	104,6	135,6	118,8	126,8
Вторичный рынок	37,89	44,39	52,08	66,96	74,28	117,2	117,3	128,6	110,9



Рисунок 7 – Динамика темпов роста цен первичного рынка жилья УрФО в 2020-2024 гг.

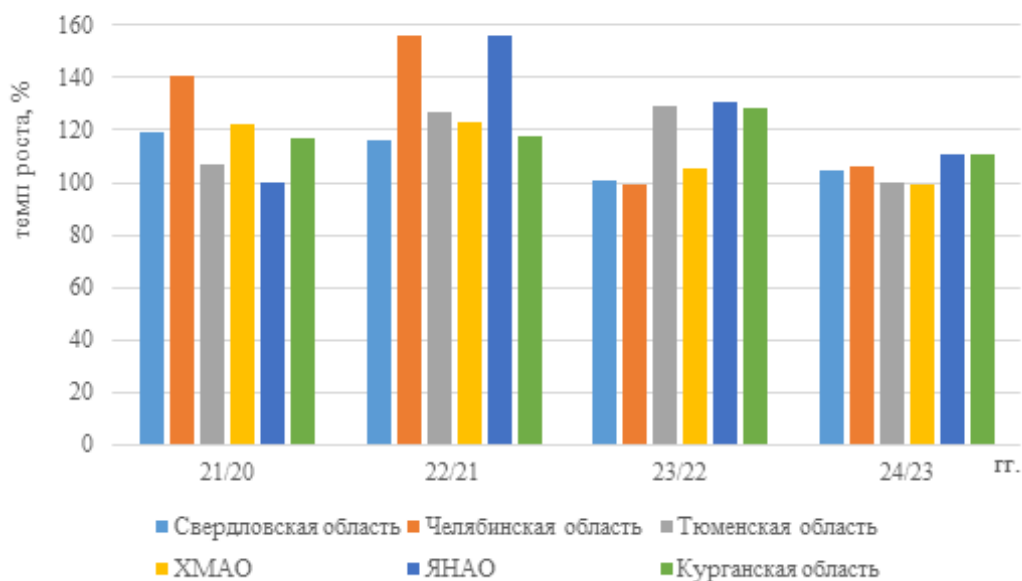


Рисунок 8 – Динамика темпов роста цен вторичного рынка жилья УрФО в 2020-2024 гг.

Характеризуя первичный рынок жилья отметим, что за весь анализируемый период по исследуемым субъектам Российской Федерации отмечаются рост цен на новостройки, единственным исключением в 2022 году является Ямало-Ненецкий автономный округ. Изменение цен на новое жилье носит примерно равномерный характер. В 2024 году наблюдается снижение роста цен на рынке первичного жилья во всех регионах Уральского федерального округа [4].

Следует отметить, что вторичный рынок жилья также характеризуется ежегодным ростом цен, наибольший изменения в 2022 году наблюдаются в Челябинской области и Ямало-Ненецком автономном округе, самое незначительное изменение зафиксировано в 2023 году в Свердловской и Челябинской областях. В 2024 году прослеживаются самые незначительные изменения цен на вто-

ричном рынке жилья за весь анализируемый период.

Обобщая результаты анализа ценовой ситуации на рынке жилья УрФО отметим, что на протяжении всего анализируемого периода отмечается только увеличение роста цен, изменения являются разнообразными, но носят только положительные тенденции, однако в 2024 году наблюдается замедление изменений во всех субъектах исследуемого региона.

Развитие рынка жилой недвижимости напрямую зависит от комфортности существующего жилья и удовлетворенностью им населением. В рамках данной исследовательской работы проанализируем жилищные условия в разрезе обеспеченности населения и оборудованности жилищного фонда.

В табл. 6 представлена статистическая информация и анализ обеспеченности населения жильем.

Таблица 6 – Жилищные условия населения – обеспеченность, м²/чел.

Показатели	Год					Темп роста, %			
	2020	2021	2022	2023	2024	21/20	22/21	23/22	24/23
общая площадь жилых помещений, приходящиеся в среднем на одного жителя на конец года,									
Свердловская область									
Всего, в т.ч.	27,3	28,1	29,0	29,8	30,5	102,9	103,2	102,8	102,3
- в городской местности	26,1	26,8	27,6	28,3	28,9	102,7	103,0	102,5	102,1
- в сельской местности	34,4	36,3	37,7	38,9	40,0	105,5	103,9	103,2	102,8
Челябинская область									
Всего, в т.ч.	27,5	28,2	28,7	29,1	29,5	102,5	101,8	101,4	101,4
- в городской местности	26,8	27,4	27,9	28,3	28,4	102,2	101,8	101,4	100,4
- в сельской местности	30,5	31,7	32,2	33,3	34,2	103,9	101,6	103,4	102,7

Тюменская область									
Всего, в т.ч.	28,6	29,3	30,1	31,3	32,4	102,4	102,7	104,0	103,5
- в городской местности	30,1	30,8	31,4	32,5	33,5	102,3	101,9	103,5	103,1
- в сельской местности	25,6	26,2	27,4	28,8	29,9	102,3	104,6	105,1	103,8
Ханты-Мансийский автономный округ									
Всего, в т.ч.	21,3	21,5	21,6	21,6	21,8	100,9	100,5	100,0	100,9
- в городской местности	21,2	21,4	21,5	21,5	21,6	100,9	100,5	100,0	100,5
- в сельской местности	22,4	22,5	22,7	23,4	23,8	100,4	100,9	103,1	101,7
Ямало-Ненецкий автономный округ									
Всего, в т.ч.	22,2	22,2	22,2	22,3	22,2	100,0	100,0	100,5	99,6
- в городской местности	22,7	22,6	22,9	22,9	23,0	99,6	101,3	100,0	100,4
- в сельской местности	19,8	20,0	17,8	18,6	17,6	101,0	89,0	104,5	94,6
Курганская область									
Всего, в т.ч.	27,6	28,6	29,3	30,1	30,8	103,6	102,4	102,7	102,3
- в городской местности	26,6	27,4	28,2	28,9	29,6	103,0	102,9	102,5	102,4
- в сельской местности	29,3	30,6	31,4	32,2	33,1	104,4	102,6	102,5	102,8

Анализ жилищных условий по обеспеченности населения жильем показывает достаточно высокие значения. При нормативном значении 18 м²/чел. в исследуемом регионе

практически все субъекты УрФО демонстрируют значительное превышение, и наблюдается ежегодный рост данного показателя (рис. 9).

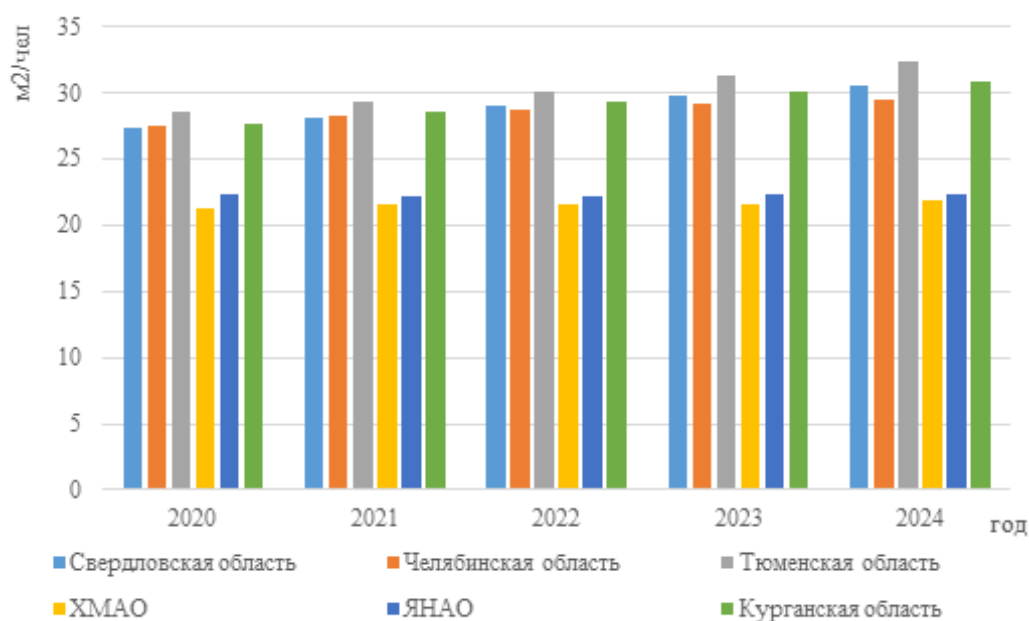


Рисунок 9 – Обеспеченность населения жильем, УрФО, 2020-2024 гг.

Преимущественно во всех исследуемых субъектах РФ обеспеченность населения жильем в сельской местности выше, чем в городской. Единственным исключением является Ямало-Ненецкий автономный округ, что обусловлено непривлекательностью проживания в сельской местности из-за природно-климатических условий.

Характеризуя тенденции роста, отметим, что наиболее высокие темпы роста обеспеченности населения жильем наблюдаются

в Свердловской, Челябинской, Тюменской и Курганской областях [3].

В таблице 7 отражен анализ информации, характеризующий оборудованность жилищного фонда водопроводом, канализацией, отоплением и горячим водоснабжением. По данным категориям формулируются выводы о комфортности и благоустроенности жилищного фонда для проживания.

Анализ жилищных условий в таблице 7 показал, что более низкая оборудованность по

всем анализируемым категориям наблюдается в Курганской области, наилучшие показатели представлены в Ханты-Мансийском и Ямало-Ненецком автономных округах [7].

Более наглядно удельный вес общей площади, оборудованной водопроводам пред-

ставлен на рис. 10, удельный вес общей площади, оборудованной канализацией (рис. 11), удельный вес общей площади, оборудованной отоплением (рис. 12), удельный вес общей площади, оборудованной горячим водоснабжением (рис. 13).

Таблица 7 – Жилищные условия населения – удельный вес общей площади, оборудованной, %

Показатели	Год					Темп роста, %			
	2020	2021	2022	2023	2024	21/20	22/21	23/22	24/23
Свердловская область									
- водопроводом	84,6	84,8	84,7	85,3	85,6	100,2	99,9	100,7	100,4
- канализацией	81,9	82,2	82,2	82,7	82,8	100,4	100,0	100,6	100,1
- отоплением	86,5	86,6	86,6	86,7	86,6	100,1	100,0	100,1	99,9
- горячим водоснабжением	74,9	75,4	75,8	76,3	76,9	100,7	100,5	100,7	100,8
Челябинская область									
- водопроводом	85,6	86,5	86,5	86,8	87,4	101,1	100,0	100,3	100,7
- канализацией	80,8	81,8	81,4	81,7	82,6	101,2	99,5	100,4	101,1
- отоплением	87,0	87,7	87,7	88,2	88,2	100,8	100,0	100,6	100,0
- горячим водоснабжением	72,0	72,0	72,3	72,4	72,5	100,0	100,4	100,1	100,1
Тюменская область									
- водопроводом	84,8	86,8	88	88,4	87,8	102,4	101,4	100,5	99,3
- канализацией	78,4	81,1	82,1	82,6	82,8	103,4	101,2	100,6	100,2
- отоплением	86,9	88,2	89,8	89,9	89,0	101,5	101,8	100,1	99,0
- горячим водоснабжением	71	74,3	75,5	75,4	74,5	104,6	101,6	99,9	98,8
Ханты-Мансийский автономный округ									
- водопроводом	93,9	94	94,3	94,4	94,7	100,1	100,3	100,1	100,3
- канализацией	92,9	93,1	93,2	93,4	93,7	100,2	100,1	100,2	100,3
- отоплением	94,8	94,9	95,5	95,5	95,6	100,1	100,6	100,0	100,1
- горячим водоснабжением	86,1	86,8	86,8	87,1	87,2	100,8	100,0	100,3	100,1
Ямало-Ненецкий автономный округ									
- водопроводом	97,5	97,7	98	98	97,8	100,2	100,3	100,0	99,8
- канализацией	96,4	96,6	96,9	97	96,9	100,2	100,3	100,1	99,9
- отоплением	99,0	99,1	99,3	99,3	99,3	100,1	100,2	100,0	100,0
- горячим водоснабжением	90,8	91,0	92,9	93	92,8	100,2	102,1	100,1	99,8
Курганская область									
- водопроводом	62,2	62,7	66,5	68,1	68,6	100,8	106,1	102,4	100,7
- канализацией	57,1	58,0	61,8	63,3	63,8	101,6	106,6	102,4	100,8
- отоплением	67,2	67,5	70,4	71,6	72,1	100,4	104,3	101,7	100,7
- горячим водоснабжением	44,7	45,5	49,8	51,5	52,2	101,8	109,5	103,4	101,4

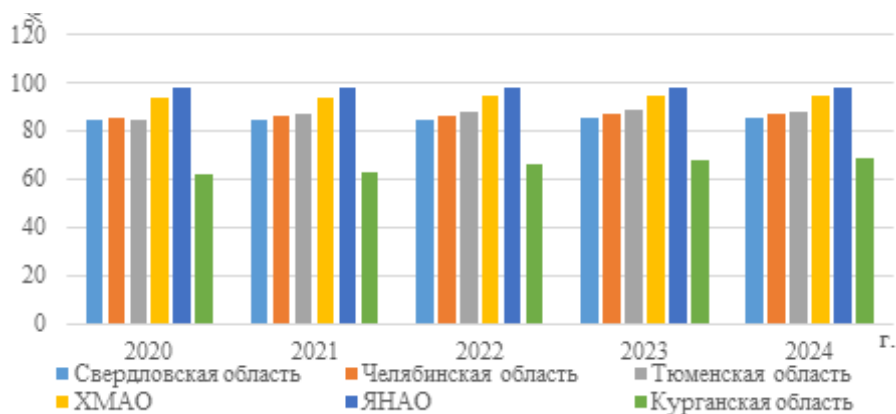


Рисунок 10 – Удельный вес общей площади, оборудованной водопроводом, УрФО, 2020-2024 гг.

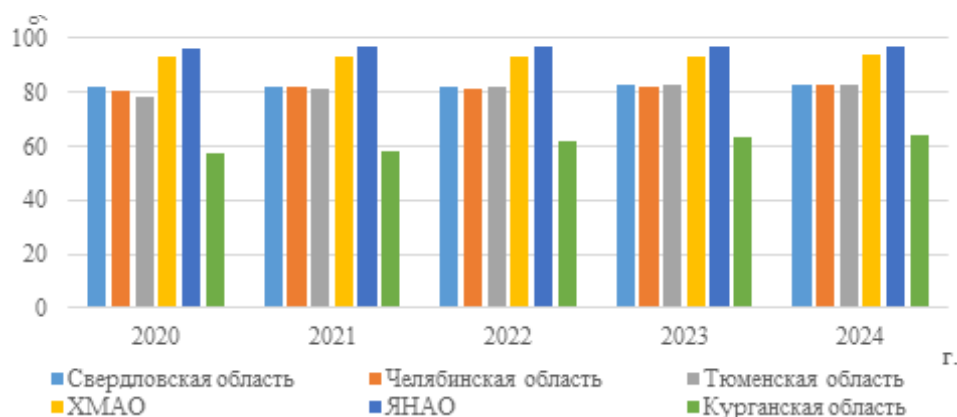


Рисунок 11 – Удельный вес общей площади, оборудованной канализацией, УрФО, 2020-2024 гг.

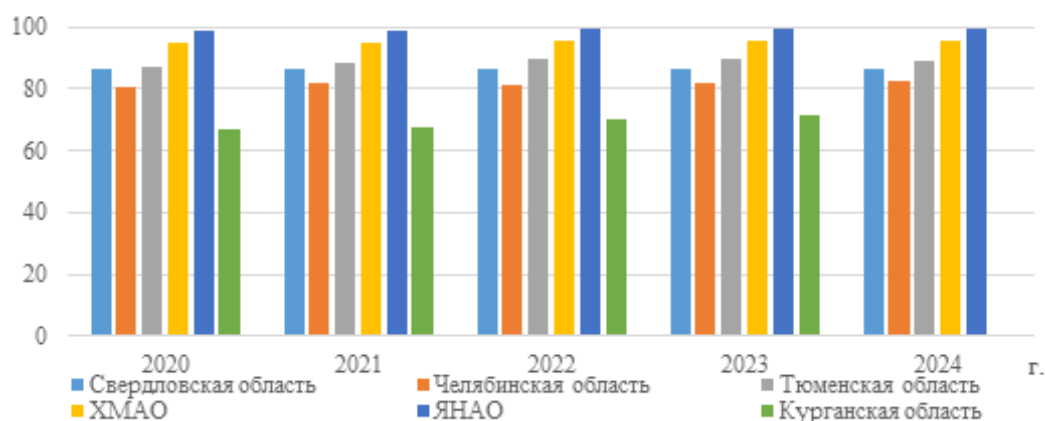


Рисунок 12 – Удельный вес общей площади, оборудованной отоплением, УрФО, 2020-2024 гг.

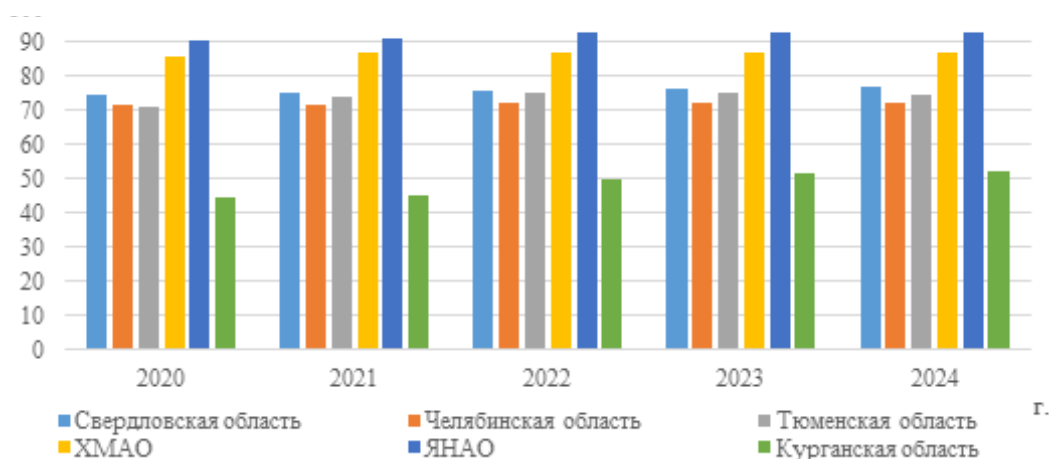


Рисунок 13 – Удельный вес общей площади, оборудованной горячим водоснабжением, УрФО, 2020-2024 гг.

Характеризуя тенденции роста отметим, что наблюдается ежегодный рост исследуемых показателей во всех анализируемых субъектах Российской Федерации, т.е. жилье становится более комфортным и благоустроенным для проживания, что полностью соответствует задачам национального проекта «Инфраструктура для жизни» [1].

Обобщая результаты анализа жилищных условий населения УрФО отметим, что на протяжении всего анализируемого периода отмечается ежегодное увеличение обеспеченности населения жильем и оборудованности жилого фонда водопроводом, канализацией, отоплением и горячим водоснабжением, изменения являются разноо-

бразными, но носят только положительные тенденции.

Резюмируя вышесказанное, отметим, что Уральский федеральный округ являясь ключевым регионом показывает динамичное развитие в области жилого строительства, направленное обеспечение населения комфортным и благоустроенным жильем [10]. Практически по всем показателям субъекты РФ данного образования имеют высокие темпы роста и развития. Данный фактор предопределяет привлекательность данного региона для проживания и работы.

Список источников

1. Национальный проект «Инфраструктура для жизни»: сайт / Национальные проекты России. URL: <https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/new-projects/infrastruktura-dlya-zhizni> (дата обращения: 01.03.2025).
2. Беженцева Т. В. Природоохранная деятельность предприятий как необходимое условие перехода к устойчивому эколого-экономическому развитию // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2017. № 2(58). С. 97-105.
3. Благоустройство жилищного фонда: сайт / Федеральная служба государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/jil_blag_2019-2024.xls (дата обращения: 01.03.2025).
4. Динамика средних цен на рынке жилья: сайт / Федеральная служба государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/dinamika_sred_1998-2024.xlsx (дата обращения: 01.03.2025).
5. Жилищный фонд: сайт / Федеральная служба государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/jil_fond_2019-2024.xls (дата обращения: 01.03.2025).
6. Жилищный фонд по формам собственности: сайт / Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/jkh39.xlsx> (дата обращения: 01.03.2025).
7. Некрасова И. Ю., Меллер Н. В. Оценка инвестиционного климата Тюменской области // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2013. № 8(56).
8. Общая площадь и количество построенных квартир: сайт / Федеральная служба государственной ста-

тистики. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/stroi_134_2023.xls (дата обращения: 01.03.2025).

9. Российский статистический ежегодник: сайт / Федеральная служба государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegod_04-2024.xlsx (дата обращения: 01.03.2025).

10. Шестакова А. П. Модернизация инструментов оценки эффективности воспроизводства жилищного фонда : дис. ... канд. эконом. наук. Иркутск, 2015. 203 с.

References

1. *National Project "Infrastructure for Life": website / National Projects of Russia*. URL: <https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/new-projects/infrastruktura-dlya-zhizni> (date of access: 01.03.2025).
2. Bezhetsentseva T.V. Environmental protection activities of enterprises as a necessary condition for the transition to sustainable environmental and economic development. *Bulletin of Omsk University. Series: Economics*. 2017. No. 2 (58). pp. 97-105.
3. *Improvement of the housing stock: website / Federal State Statistics Service*. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/jil_blag_2019-2024.xls (date of access: 01.03.2025).
4. *Average Housing Market Price Dynamics: Website / Federal State Statistics Service*. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/dinamika_sred_1998-2024.xlsx (Accessed: March 1, 2025).
5. *Housing Stock: Website / Federal State Statistics Service*. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/jil_fond_2019-2024.xls (Accessed: March 1, 2025).
6. *Housing Stock by Ownership Type: Website / Federal State Statistics Service*. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/jkh39.xlsx> (Accessed: March 1, 2025).
7. Nekrasova I. Yu., Meller N. V. Assessing the Investment Climate of the Tyumen Region. *Management of Economic Systems: Electronic Scientific Journal*. 2013. No. 8(56).
8. *Total Area and Number of Built Apartments: Website / Federal State Statistics Service*. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/stroi_134_2023.xls (accessed: 01.03.2025).
9. *Russian Statistical Yearbook: Website / Federal State Statistics Service*. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegod_04-2024.xlsx (accessed: 01.03.2025).
10. Shestakova A. P. *Modernization of Tools for Assessing the Efficiency of Housing Stock Reproduction: Dis. ... Cand. Sciences (Econ.)*. Irkutsk, 2015. 203 p.

Дата поступления статьи 05.09.2025

Дата принятия статьи 25.09.2025

Боготов Хамидби Лябидович,

доктор экономических наук, профессор кафедры товароведения, туризма и права, Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет имени В. М. Кокова, Нальчик, Россия

Пилова Фатима Исмаиловна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет имени В. М. Кокова, Нальчик, Россия

Боготова Оксана Хамидбиевна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет имени В. М. Кокова, Нальчик, Россия

ИНТЕГРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ РЕГИОНА: ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

В статье исследуются особенности интеграционных процессов в агропромышленном комплексе Кабардино-Балкарской республики на современном этапе. Анализ основан на обзорной методике с привлечением региональной статистики, нормативных документов, результатов прикладных исследований по развитию сельского хозяйства и обобщении типичных практик интеграции (кооперация, вертикальная интеграция, кластерные формы). Выявлены ключевые драйверы, а также ограничения. На основе анализа предложены направления политики и практических мер для повышения эффективности интеграционных процессов и устойчивого развития регионального АПК.

Ключевые слова: агропромышленный комплекс; интеграция; вертикальная интеграция; кооперация; кластер; сельское хозяйство; переработка; логистика.

Bogotov Khamidbi L.,

Doctor of Economics, Professor of the Department of Commodity Science, Tourism and Law, Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after V.M. Kokov, Nalchik, Russia

Pilova Fatima I.,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Economics, Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after V.M. Kokov, Nalchik, Russia

Bogotova Oksana Kh.,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Economics, Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after V.M. Kokov, Nalchik, Russia

ASSESSMENT OF THE LEVEL OF DIGITALIZATION OF THE RUSSIAN ECONOMY

The article explores the features of integration processes in the agro-industrial complex of the Kabardino-Balkarian Republic at the present stage. The analysis is based on a review methodology, using regional statistics, regulatory documents, the results of applied research on agricultural development, and the generalization of typical integration practices (cooperation, vertical integration, cluster forms). Key drivers as well as limitations are identified. Based on the analysis, policy directions and practical measures are proposed to improve the efficiency of integration processes and the sustainable development of the regional agro-industrial complex.

Key words: agro-industrial complex; integration; vertical integration; cooperation; cluster; agriculture; processing; logistics.

Интеграционные процессы в агропромышленном комплексе являются важнейшим фактором повышения конкурентоспособности, обеспечения продовольственной безопасности и устойчивого развития регионов. В условиях специфики горных республик Северного Кавказа, к которым относится Кабардино-Балкарская республика, интеграция приобретает особые черты, обусловленные ландшафтноклиматическими, хозяйственными и институциональными особенностями. Цель статьи – систематизировать современные особенности интеграции в АПК региона, выделить драйверы и барьеры, предложить практические рекомендации для региональной политики и хозяйствующих субъектов.

Исследование носит аналитикообзорный характер. Использованы методы системного и институционального анализа, сопоставления и синтеза доступных источников, анализ практик кооперации и вертикальных связей в регионе. При формировании рекомендаций учитывались общие подходы к развитию агрокластеров и устойчивого сельского хозяйства.

Агропромышленная интеграция, представляющая собой органическое объединение и эффективное функционирование специализированных сельскохозяйственных, промышленных и перерабатывающих предприятий с целью получения конечной продукции из сельскохозяйственного сырья и достижения большей экономической выгоды, благодаря взаимной материальной заинтересованности приобрела особую актуальность и практическую значимость во второй половине двадцатого века, когда стали возникать различные организационные формы интеграции в виде районных агропромышленных объединений, комбинатов, агрофирм, которые основывались преимущественно на административном методе регулирования взаимоотношений между участниками. Объединение сельскохозяйственного и промышленного производства создает наиболее благоприятные условия для качественного использования сельскохозяйственного и промышленного труда. В зависимости от условий, в которых проходит процесс интеграции, и уровня интеграционной деятельности существенно различаются цели и задачи интеграции, организационные формы и ее конечные результаты.

В условиях формирования рыночной экономики одним из основных факторов устойчивого развития организаций агропромышленного комплекса, повышения их производственного потенциала является создание интегрированных структур [5].

Экономическая интеграция может проявляться в расширении и углублении производственных и технологических связей, в совместном использовании ресурсов, в объединении капитала, в создании благоприятных условий для них самих и их партнеров для экономической деятельности, а также в устранении взаимных отношений, препятствий и т. д. Цели интеграции могут заключаться в укреплении экономических связей, сокращении транзакционных издержек, повышении стимулов для достижения более высокого результата, сосредоточении ресурсов на наиболее перспективных областях технической политики, использовании более эффективной системы взаимных соглашений, повышении конкурентоспособности производителей в зарубежных странах. В целом интеграция означает создание структуры, которая может не только обеспечить конкурентоспособность и прибыль организаций, но и обеспечить их стабильное положение на рынке и прибыльность производства в долгосрочной перспективе.

Совокупность форм интеграции, получающих распространение в АПК России, можно отобразить в зависимости от организационно-экономической основы функционирования тремя моделями. К первой из них целесообразно отнести формирования, интеграционный процесс в которых осуществляется на договорной основе юридически самостоятельными предприятиями и физическими лицами в рамках союзов, партнерств, кооперативов и ассоциаций. Интеграционная модель второго вида выражает производственно-экономическое сотрудничество юридических лиц, что характерно для синдикатов, консорциумов и концернов. Хозяйствующие структуры, в которых процесс интеграции осуществляется на основе централизации активов (капитала) и утраты юридического статуса отдельных участников, представляют третью интеграционную модель, охватывающую агрофирмы, компании, корпорации, холдинги и финансово-промышленные группы (ФПГ) [2].

Современные процессы интеграции в сельском хозяйстве характеризуются многообразием форм собственности, относительной независимостью организаций от государства и формированием экономических стимулов. По направленности различают интеграцию вертикальную, горизонтальную и конгломератную (смешанную). Рассмотрим их.

Вертикальная интеграция – это слияние двух или более организаций, производящих компоненты, необходимые для производства одного типа продукта. Все производственные процессы объединены в последовательную цепочку. В сочетании с вертикальной структурой цель организаций – снизить транзакционные издержки, связанные с приобретением необходимых ресурсов.

Горизонтальная интеграция означает слияние нескольких производителей, работающих на одном вертикальном уровне продукта. Горизонтальная интеграция в сельском хозяйстве способствует сотрудничеству сельскохозяйственных организаций и крестьянских хозяйств. Горизонтальные интеграционные структуры отличаются гибкостью ценообразования и широким спектром влияния на рынке, а также большими возможностями для технического и технологического совершенствования, но в основном они создаются на короткое время для утверждения и «выживания» на рынке в высококонкурентной среде.

Смешанная интеграция – это сочетание одного экономического актива с другим, она расположена на другом уровне вертикального производственного цикла и производит продукцию параллельного типа. Она позволяет гибко реагировать на изменения в рыночной ситуации, тем не менее, включает в себя сложную финансовую и контрольную систему для учета затрат на продажу.

Развитие интеграционных процессов в АПК объективно обусловлено необходимостью обеспечения технического, технологического, организационно-правового, экономического единства и непрерывности взаимосвязанных этапов производства, заготовки, хранения, транспортировки и переработки сельскохозяйственной продукции. В условиях рынка, когда обостряется конкурентная борьба, вопросы занятости и социальный аспект приобретают первостепенное значение, бесспорным является лучшая

адаптация и выживаемость интегрированных объединений. Создание крупных агропромышленных структур в значительной степени позволяет снизить напряженность данной проблемы посредством реформирования убыточных предприятий и создания на их основе новых организационно-управленческих объединений интегрированного типа [6]. Важным аргументом в пользу интегрированных агропромышленных формирований является возможность создания замкнутого производственного цикла, включающего производство, переработку и реализацию, что позволяет значительно снизить издержки производства

В России развитие и формирование холдинговых компаний имеет ряд особенностей. Холдинговая компания – наиболее сложная форма агропромышленных структур, формирование которой целесообразно, если реформирование и реорганизация сельскохозяйственных предприятий осуществляются путем кооперации, присоединения нерентабельных организаций к устойчиво функционирующим. Одним из вариантов реформирования является поглощение неплатежеспособного предприятия и образование нового хозяйствующего субъекта [1]. Можно привести примеры успешно работающих российских агрохолдингов, которые не только выжили в послекризисный период, но и продолжают активно развивать свой бизнес. В рамках вертикальной интеграции функционируют относительно самостоятельные объединения, такие, как: зернопродуктовый, мясной, молоко-продуктовый, плодоовоще-консервный.

В агропромышленном комплексе Кабардино-Балкарской Республики присутствует в основном вертикальная интеграция. Один из ее видов – вертикальное слияние, посредством которого организация-покупатель расширяет свою операционную деятельность либо на предыдущие производственные стадии, вплоть до поставщиков сырья, либо на последующие – до конечных потребителей. Для вертикального слияния характерна ситуация, когда организация-покупатель и организация-цель относятся к отраслям, тесно взаимодействующим в сферах снабжения и сбыта.

При вертикальной интеграции сельскохозяйственные организации оказываются

связанными между собой технологическими процессами, причем обеспечивается согласованное ценообразование, маркетинг, реклама, определяются зоны хозяйствования, каждая организация выполняет определенные функции.

В зависимости от направления вертикальной интеграции выделяют:

- интеграцию «вперед», или прямую (прогрессивную) интеграцию, предполагающую объединение одной из стадий цепочки добавленной стоимости с последующими стадиями производства и сбыта. Пример такой интеграции в зерновом секторе АПК – покупка зернопроизводящей компанией активов организаций, производящих конечную продукцию из зерна (например, хлебобулочные изделия);

- интеграцию «назад», или обратную (регрессивную) интеграцию, при которой происходит объединение одной из стадий цепочки добавленной стоимости с предыдущими звеньями технологического процесса. Например, компания, занимающаяся продажей зерна, интегрируется с сельскохозяйственными организациями, выращивающими зерновые культуры.

В общем случае цель интеграции «вперед» – контроль над рынками конечной продукции, а интеграции «назад» – контроль над рынками сырья [3].

Включение сельскохозяйственных организаций в состав агрохолдинга дает им определенные преимущества:

- непрерывное обеспечение необходимыми ресурсами (запасные части, оборудование и др.);

- возможность целенаправленного развития и устойчивого функционирования;

- получение льготных кредитных ресурсов, инвестиционной поддержки;

- возможность планирования, разработки и внедрения программ модернизации производства;

- пополнение собственных оборотных средств и обновление основных фондов;

- централизованное снабжение запасными частями, новой техникой, оборудованием;

- погашение кредиторской задолженности;

- расширение рынков сбыта произведенной продукции;

- рост объема продаж за счет наращивания объемов производства;

- улучшение делового имиджа организации, гарантированный и выгодный сбыт произведенной продукции с использованием различных схем маркетинга;

- увеличение деловой активности и улучшение имиджа компании;

- расширение рынков сбыта продукции;

- увеличение числа рабочих мест, что положительно сказывается на решении социальных проблем.

Создание агрохолдингов путем объединения сельскохозяйственного, промышленного и торгового капитала позволяет сельскому хозяйству региона эффективно развиваться.

Взаимодействие на основе интеграции выгодно и для сельхозпредприятий. Им своевременно поступают средства от реализации продукции, а потери, которые раньше достигали 20–25 % от прибыли, сведены к минимуму. Хозяйства стали получать дивиденды, пусть и небольшие, но они стимулируют совместную деятельность [7].

В зерноовощном секторе сельского хозяйства Кабардино-Балкарии используется модель интеграции на основе ассоциации. Ассоциация фермерских хозяйств «Дружба», учредителями которой являются фермерские хозяйства, специализирующиеся на производстве зерновых и овощных культур, располагает земельным фондом в размере 45,6 га. Главные задачи, определенные руководителями фермерских хозяйств при создании интегрированной бизнес-единицы, заключаются в коллективном регулировании межсубъектных отношений, в формировании сбалансированного материально-технического фонда и инфраструктуры социального значения, в коллективной защите прав и обязанностей участников ассоциации во взаимоотношениях с другими субъектами. Все эти задачи зафиксированы в уставе ассоциации.

Используется в АПК республики и третья модель – холдинговая компания, наиболее сложная форма агропромышленных структур, создание которой целесообразно, если реформирование и реорганизация осуществляются путем кооперации, присоединения слабых организаций к устойчиво функционирующим. Один из вариантов – поглощение неплатежеспособного хозяйствующего субъекта и образование нового юридического лица. Такой пример дает включение нахо-

дившегося на грани закрытия ОАО «Урухский консервный завод» в состав консервного холдинга «Помидорпром». Этот холдинг представляет собой вертикально интегрированную агропромышленную корпорацию, охватывающую все стадии производства: от выращивания овощей на собственных полях и изготовления тары до производства и дистрибуции готовой продукции.

Для Кабардино-Балкарии с ее низким уровнем инвестиционной активности важнейшим условием преодоления кризисной ситуации в агропромышленном комплексе является совершенствование процессов интеграции. Еще один пример успешного интегрирования – деятельность ЗАО «Народное предприятие «Виноград», одного из старейших предприятий республики по производству вин и коньяков.

Главный показатель конкурентоспособности – оптимальное соотношение цены и качества – позволяет ЗАО расширять объем продаж и входить в двадчатку крупнейших российских винодельческих предприятий.

В последние годы широкое расширение в регионе получило развитие интенсивного садоводства. В этой сфере мы четко можем наблюдать развитие интеграционных процессов. ООО «Сады Баксана» имеет плодохранилище и предприятие по производству пластиковых контейнеров для хранения яблок, современные холодильные комплексы для длительного сохранения фруктов, на заводе работает автоматическая линия товарной обработки и не имеющая аналогов в РФ сортировочная линия производительностью 24 тонны в час [3]. В условиях активного внедрения интенсивных садов инновационного типа в республике построен самый большой в РФ и в Европе логистический центр мощностью 75 тыс. тонн одновременного хранения плодоовощной продукции, успешно функционирует созданное первое в РФ предприятие по изготовлению шпалерных железобетонных столбов, хладокомбинат, располагающий тремя холодильными комплексами общим объемом 24 тонны яблок, для разведения саженцев в регионе создан питомник. Изготовление контейнеров больших размеров для сбора, транспортировки и хранения яблок обеспечивает созданный в 2010 г. завод «Строймаш» и оптово-распределительный центр «Прохладное»

общей площадью 46,2 тыс. кв. м, рассчитанный для хранения до 75 тыс. тонн овощной продукции.

Интеграция сельскохозяйственного и промышленного производства дает возможность не только сглаживать эффект сезонности сельскохозяйственного труда, создавать новые рабочие места, но и увеличивать объем продаж и массу прибыли, расширять ассортимент продукции, сокращать издержки, особенно транспортные и технологические, а диверсификация способствует снижению финансовых рисков и повышению финансовой независимости [4].

По итогам проведенного исследования можно предложить следующие рекомендации по усилению интеграционных процессов:

- Содействие созданию кооперативов и кластеров через гранты, консультирование и упрощение организационных процедур.

- Развитие программ по повышению компетенций менеджмента и специалистов (курсы по управлению цепочками поставок, технологии переработки, аграрный маркетинг).

- Инвестировать в локальные перерабатывающие мощности и холодовую цепь, особенно в районах с высокой производственной концентрацией.

- Развивать транспортные и сельскохозяйственные сервисы (техническое обслуживание, ремонт, аренда техники) через частногосударственные партнерства.

- Создать специальные финансовые инструменты для малого и семейного фермерства.

- Поощрять сертификацию и брендинг «экологически чистой продукции» для повышения добавленной стоимости.

- Поддержка выхода на региональные и федеральные рынки через коллективные торговые площадки, участие в выставках, создание совместных брендов.

- Использовать туризм как канал сбыта и инструмент маркетинга для продвижения местной продукции.

Таким образом, формирование интегрированных структур повышает управляемость экономики, позволяет целенаправленно распределять ресурсы и налаживать продуктивное сотрудничество между государством и агропромышленным комплексом. Крупные и устойчивые агропромышленные объединения представляют собой более интересный

объект для инвестиций. Ключевым фактором для достижения уровня развития агропромышленного производства, отвечающего требованиям рыночной экономики, становится создание и совершенствование разнообразных организационных моделей агропромышленной интеграции, а также внедрение передовых ресурсосберегающих технологий переработки сельскохозяйственной продукции. Для успешного решения этой задачи необходимо непрерывное научное сопровождение агропромышленных формирований, установление крепких и взаимовыгодных производственных и исследовательских связей с международными партнерами, что, однако, осложняется действующими в отношении России санкциями. Интеграционные процессы в агропромышленном комплексе Кабардино-Балкарии развиваются, хотя и медленно в силу организационных и финансовых затруднений. На начальных стадиях ощущается нехватка финансовых ресурсов, особенно у переработчиков, что затрудняет создание крупных агропромышленных интегрированных формирований. Организационные причины обусловлены отсутствием методических пособий, подсказывающих, как реализовать ту или иную форму интеграции, модернизировать производство, повысить конкурентоспособность, расширить рынок сбыта. Самостоятельные хозяйствующие субъекты нуждаются в координации своей деятельности, консолидации усилий на рынке продовольствия и при отстаивании своих интересов перед государственными органами. В современных условиях отдельному предприятию трудно действовать достаточно эффективно.

Список источников

1. Бакаева З. Р., Симбагиров М. И. Приоритеты развития экспорта продукции агропромышленного комплекса Кабардино-Балкарской республики // *Индустриальная экономика*. 2025. № 4. С. 124-128.
2. Воронцов Я. А., Казова З. М. Инновационное развитие агропромышленного комплекса России // *Развитие современной аграрной науки: актуальные вопросы, достижения и инновации* : международная научно-практическая конференция, посвященная памяти заслуженного деятеля науки РСФСР, доктора сельскохозяйственных наук, профессора Петра Григорьевича Лучкова. Нальчик, 2024. С. 37-40.
3. Дышекова А. А., Шибзухов З. Г. С., Шугушхов С. З., Татаров Т. К. Интенсивные технологии хранения яблок // *Приоритетные направления инновационного*

развития аграрной науки и практики : сборник научных трудов по итогам XI Международной научно-практической конференции, посвященной памяти заслуженного деятеля науки РФ и КБР профессора Б. Х. Жерукова. Нальчик, 2023. С. 117-122.

4. Караева Ф. Е. Приоритетные направления развития АПК региона // *Известия Международной академии аграрного образования*. 2022. № 63. С. 111-114.

5. Тхамокова С. М. Трансформация российского аграрного сектора: вызовы и перспективы устойчивого развития в эпоху цифровизации // *Социально-экономические системы в условиях глобальных трансформаций: проблемы и перспективы развития* : материалы V Международной научно-практической конференции региональной площадки VII Международного московского академического экономического форума. Нальчик, 2025. С. 76-81.

6. Шокумова Р. Е. Современные тенденции цифровизации агропромышленного комплекса России // *Известия Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им. В. М. Кокова*. 2025. № 1 (47). С. 142-150.

7. Шогенов Б. А., Елканов А. В., Созаева Т. Х. Цифровизация аграрного сектора экономики в контексте экологической безопасности // *Вестник РАЕН*. 2024. Т. 24. № 3. С. 86-92.

References

1. Bakaeva Z. R., Simbagirov M. I. Priorities for the Development of Exports of Agricultural Products of the Kabardino-Balkarian Republic. *Industrial Economy*. 2025. No. 4. Pp. 124-128.
2. Vorontsov Ya. A., Kazova Z. M. Innovative Development of the Agro-Industrial Complex of Russia. *Development of Modern Agricultural Science: Current Issues, Achievements, and Innovations: International Scientific and Practical Conference Dedicated to the Memory of Honored Scientist of the RSFSR, Doctor of Agricultural Sciences, Professor Petr Grigorievich Luchkov*. Nalchik, 2024. Pp. 37-40.
3. Dysheкова A. A., Shibzukhov Z. G. S., Shugushkhov S. Z., Tatarov T. K. Intensive technologies for storing apples. *Priority areas of innovative development of agricultural science and practice: a collection of scientific papers following the results of the XI International scientific and practical conference dedicated to the memory of Honored Scientist of the Russian Federation and the Kabardino-Balkarian Republic, Professor B. Kh. Zherukov*. Nalchik, 2023. Pp. 117-122.
4. Karaeva F. E. Priority areas for the development of the regional agro-industrial complex. *Bulletin of the International Academy of Agrarian Education*. 2022. No. 63. Pp. 111-114.
5. Tkhamokova S. M. Transformation of the Russian agricultural sector: challenges and prospects for sustainable development in the era of digitalization. *Socio-economic systems in the context of global transformations: problems and development prospects* : *Proceedings of the V International scientific and practical conference of the regional platform of the VII International Moscow Academic Economic Forum*. Nalchik, 2025. Pp. 76-81.
6. Shokumova R. E. Modern trends in digitalization of the agro-industrial complex of Russia. *Bulletin of the*

Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after V. M. Kokov. 2025. No. 1 (47). Pp. 142-150.

7. Shogenov B. A., Elkanov A. V., Sozaeva T. Kh. Digitalization of the agricultural sector of the economy

in the context of environmental safety. *Bulletin of the Russian Academy of Natural Sciences.* 2024. T. 24. No. 3. Pp. 86-92.

Дата поступления статьи 01.09.2025

Дата принятия статьи 25.09.2025

Пальмов Сергей Вадимович,

кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры информационных систем и технологий, Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, Самара, Россия; доцент кафедры информатики и вычислительной техники, Самарский государственный технический университет, Самара, Россия

Журичева Милена Валерьевна,

студент факультета № 3, Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, Самара, Россия, milena.zhuricheva2020@mail.ru,

Балаева Анастасия Алексеевна,

студент факультета № 3, Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, Самара, Россия, nasianasia2121@gmail.com

ВЛИЯНИЕ БОЛЬШИХ ДАННЫХ НА РАЗВИТИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

В последние годы развитие технологий больших данных стало ключевым фактором прогресса в области искусственного интеллекта (ИИ). Актуальность темы обусловлена растущими объемами информации, которые требуют новых методов обработки и анализа для повышения эффективности интеллектуальных систем. Основная проблема заключается в необходимости использования значительных массивов данных для обучения и совершенствования алгоритмов ИИ, что влияет на качество и надежность программных продуктов. Решением сформулированной проблемы являются работы, проводимые в направлении исследования и внедрения новых методов обработки больших данных, а также создание новых моделей ИИ, способных эффективно взаимодействовать с современными информационными ресурсами. Преимущества описанного подхода включают повышение точности прогнозов, ускорение процессов автоматизации и расширение возможностей аналитики в различных сферах – от медицины до экономики. Однако использование огромных объемов информации сопряжено с рисками, связанными с нарушением конфиденциальности и безопасности, а также возможной предвзятостью алгоритмов. Статья посвящена анализу влияния больших данных на развитие методов ИИ, выявлению преимуществ и недостатков, а также определению перспективных направлений исследований в упомянутой области.

Ключевые слова: искусственный интеллект; большие данные; аналитика данных; автоматизация процессов; этика ИИ; машинное обучение; обработка информации; конфиденциальность данных; надежность систем.

Palmov Sergey V.,

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor, Department of Information Systems and Technologies, Volga Region State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia; Associate Professor, Department of Computer Science and Engineering, Samara State Technical University, Samara, Russia

Zhuricheva Milena V.,

Student, Faculty No. 3, Volga Region State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia, milena.zhuricheva2020@mail.ru

Balaeva Anastasia A.,

Student, Faculty No. 3, Volga Region State University of Telecommunications and Informatics, Samara, Russia, nasianasia2121@gmail.com

THE IMPACT OF BIG DATA ON THE DEVELOPMENT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

In recent years, advances in big data technologies have become a key driver of progress in the field of artificial intelligence (AI). The relevance of this topic is determined by the increasing volumes of information that demand novel methods of processing and analysis to enhance the effectiveness of intelligent systems. The principal challenge lies in the necessity of employing large-scale datasets to train and improve AI algorithms, which in turn affects the quality and reliability of software products. Addressing this problem requires research into and deployment of new big data processing techniques, as well as the development of novel AI models capable of interacting effectively with contemporary information resources. The benefits of this approach include improved predictive accuracy, accelerated automation processes, and expanded analytical capabilities across a range of domains – from medicine to economics. However, the exploitation of vast information volumes is associated with risks related to breaches of privacy and security, along with potential algorithmic bias. This article is devoted to analyzing the impact of big data on the development of AI methods, identifying their advantages and limitations, and delineating promising directions for future research in the field. The aim of the present study is to substantiate the need for integrating big data processing technologies and AI methods.

Key words: artificial intelligence; big data; data analytics; process automation; AI ethics; machine learning; information processing; data privacy; reliability of systems.

В современном мире масштабы генерации цифрового контента растут экспоненциально: по оценкам экспертов, каждую минуту создаются миллионы новых сообщений, фотографий, видео, транзакций и других видов информации. Сей процесс имеет такой размах, что не первый год ведется речь о «больших данных», и их обработка стала одной из главных технологических проблем XXI века. В условиях стремительного роста данных возможности методов ИИ значительно расширились. Современные системы машинного обучения требуют огромных объемов информации для обучения и повышения точности прогнозов. Без больших данных развитие области ИИ было бы невозможным. На сегодняшний день крупные компании, научные учреждения, государственные структуры и стартапы используют большие данные для создания инновационных решений, автоматизации процессов, повышения эффективности и персонализации услуг. Именно поэтому заявленная тематика настоящей работы является крайне актуальной и перспективной [1].

Термин «большие данные» обозначает массивы информации, которые характеризуются тремя основными параметрами: объемом (volume), скоростью поступления (velocity)

и разнообразие (variety). Перечисленные параметры создают специфические проблемы при хранении, обработке и анализе. Постепенное развитие технологий таких, как облачные вычисления и распределенные системы, позволило перейти от обработки небольших наборов информации к работе с огромными массивами, чей объем измеряется терабайтами, петабайтами и эксабайтами.

ИИ представляет собой раздел информатики, который посвящен созданию систем, способных выполнять задачи, обычно требующие приложения человеческого интеллекта: распознавание образов, обработка естественного языка, принятие решений и обучение.

Методы ИИ можно подразделить на узкие (специализированные системы) и общие (с возможностью самостоятельного обучения).

Развитие указанной области шло параллельно с ростом объемов данных: только обладая достаточным количеством информации, системы могли обучаться, становиться точнее и универсальнее.

Большие данные служат «топливом» для современных алгоритмов ИИ. Размер доступного для обучения массива данных, при условии его достаточного качества, напрямую влияет на характеристики эффектив-

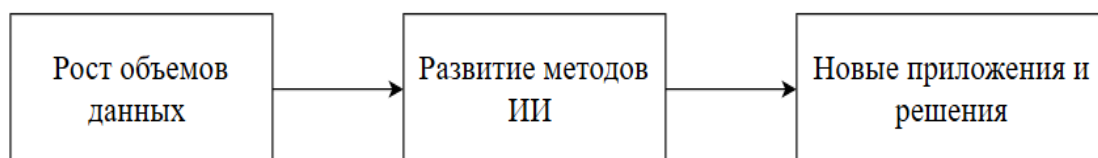


Рисунок 1 – Влияние больших данных на развитие ИИ

ности (метрики) интеллектуальных систем. Поэтому, нижеупомянутая формулировка не будет ошибочной: это создает цикл взаимного усиления (рост данных → развитие ИИ → новые приложения и решения) (рис. 1).

Одним из ключевых аспектов развития направления ИИ является его подобласть – машинное обучение. Раньше, когда объем данных был невелик, модели могли решать некоторые виды «интеллектуальных» задач, но их возможности оставались ограниченными. С появлением больших данных ситуация кардинально изменилась. Теперь алгоритмам «доступна» богатая и разнообразная информация, которая позволяет повысить качество выявления сложных паттернов и закономерностей. Такой объем данных помогает моделям научиться различать мельчайшие детали и нюансы, что ранее было невозможно при ограниченных наборах данных.

Например, в области распознавания изображений использование миллионов размеченных фотоснимков позволяет обучать нейронные сети, способные с высокой точностью идентифицировать объекты, лица, сцены или действия на изображениях. Аналогично, в обработке естественного языка использование огромных корпусов текстов – от книг и статей до диалогов пользователей социальных сетей – помогает моделям понять контекст, смысл и нюансы человеческой речи. Перечисленное способствует созданию систем, которые могут не только распознавать слова, но и интерпретировать их в зависимости от ситуации, что значительно расширяет функциональные возможности первых [2].

Обучение на больших данных не только повышает точность, но и способствует уменьшению проблемы переобучения – ситуации, когда модель излишне подробно запоминает нюансы зависимостей в тренировочном множестве, теряя способность обобщать знания на новые, не встречавшиеся ранее ситуации.

Например, рекомендательные системы таких компаний как Netflix или Amazon используют огромные массивы данных о предпочтениях и поведении пользователей, что позволяет создавать высокоточные и персонализированные предложения.

Кроме того, технологии больших данных открывают возможность создания глубоких нейронных сетей, развитие которых ранее

сдерживалось ограниченностью доступной информации. Обучение моделей указанного типа на масштабных наборах данных позволяет достигать поразительных результатов в распознавании образов, обработке естественного языка, машинном переводе и ряде других интеллектуально сложных задач. Например, использование глубоких сверточных сетей, обученных на миллионах медицинских изображений, уже сегодня обеспечивает точность диагностики, сопоставимую с уровнем экспертов-рентгенологов. Эффективность подобных моделей обусловлена их масштабом и глубиной, что способствует не только росту производительности ИИ-систем, но и появлению принципиально новых подходов в анализе данных и автоматизации принятия решений [3].

Использование больших данных в процессе обучения повышает эффективность алгоритмов, позволяя моделям точнее адаптироваться к различным условиям и сохранять стабильность при дрейфе входных данных. В результате интеллектуальные решения демонстрируют рост производительности, точности прогнозирования и устойчивости, что расширяет возможности их применения в критически важных областях – медицине, финансовом анализе, транспорте и прочих high-risk-сферах.

На практике влияние больших данных проявляется во множестве ситуаций, в которых задействуется ИИ-подход. Далее приведено несколько примеров.

1. Обработка естественного языка.

Большие объемы текстовых данных позволяют создавать более точные и универсальные языковые модели. Например:

- Чат-боты и виртуальные ассистенты. Обучение на множестве людских диалогов обеспечивает понимание контекста и формирование осмысленных ответов.

- Машинный перевод. Модели, обученные на корпусах параллельных текстов, выполняют переводы с учетом контекста и стиля.

- Текстовая аналитика. Анализ больших массивов данных помогает определять тональность, выявлять ключевые темы и автоматизировать обработку информации

2. Компьютерное зрение.

Масштабные наборы изображений и видеоданных расширяют возможности систем распознавания и анализа визуальной информации:

– Распознавание объектов и сцен. Обучение на миллионах аннотированных изображений позволяет точно идентифицировать людей, предметы и дорожные знаки, что критически важно, например, для автономного транспорта.

– Обнаружение и сегментация. Большие датасеты повышают точность выделения объектов на изображениях и видео, что используется в медицинской диагностике, робототехнике и системах безопасности.

– Видеоанализ и поведенческое распознавание. Модели, обученные на видеодатасетах, способны определять действия, отслеживать перемещения и анализировать поведение в реальном времени, применяясь в системах наблюдения, спортивной аналитике и автоматическом управлении.

– Самообучение. Использование неразмеченных данных позволяет моделям самостоятельно выявлять закономерности и снижать зависимость от ручного аннотирования.

Развитие технологий обработки масштабных информационных массивов остается главным двигателем прогресса в области интеллектуальных систем, позволяя решать все более сложные прикладные задачи и расширять сферу практического применения вычислительных методов. Одновременно с этим формируется ряд ключевых проблем, требующих комплексного технического, нормативного и этического ответа.

Одним из центральных рисков является уязвимость данных: с ростом объемов собираемой и агрегируемой информации повышается вероятность утечек, несанкционированного доступа и злоупотреблений. Перечисленное влечет за собой юридические и репутационные последствия для организаций и снижает доверие пользователей. Для минимизации рисков необходимы многоуровневые меры защиты – от шифрования хранилищ и каналов передачи до применения технологий приватности (анонимизация, дифференциальная приватность, безопасные вычисления, федеративное обучение) и строгой политики управления доступом и жизненным циклом данных.

Этические аспекты включают вопросы справедливости, прозрачности и ответственности за принимаемые системой решения. Обучающие наборы, содержащие искажения на базовом уровне, способны внедрять пред-

взятость в модели и приводить к дискриминации в критически важных сферах: кредитовании, трудоустройстве, правоприменении. Как реакция развиваются практики оценки и смягчения смещений, методы объяснимого ИИ и механизмы документирования – например, «карты моделей» и «датасет-шиты» для повышения прозрачности и воспроизводимости. Параллельно нарастают требования к институциональной ответственности: аудит моделей, ведение журналов принятия решений и наличие процедур обжалования результатов [4].

Технические сложности относятся к вычислительной и инфраструктурной стороне: обработка и хранение больших массивов требуют масштабируемых и отказоустойчивых архитектур, оптимизированных каналов передачи, эффективных схем индексирования и управления метаданными, а также средств для обеспечения целостности и быстрого доступа при высоких нагрузках. Практические подходы к проектированию включают использование распределенных вычислений, потоковой обработки, гибридных облачно-периферийных решений, специализированных акселераторов (GPU/TPU), а также методов сжатия и оптимизации моделей (отсечение, квантизация), направленных на минимизацию затрат по ресурсам и энергопотреблению. Не менее важны процессы подготовки данных: извлечение, очистка, нормализация, аннотирование и отслеживание происхождения (data lineage) [5].

Надежность и устойчивость систем требуют внимания к безопасности моделей: защита от атак, направленных на ввод вредоносных примеров (adversarial attacks), устойчивость к дрейфу данных и наличие механизмов мониторинга производительности в режиме реального времени. Важную роль играют практики верификации и валидации, сценарное тестирование, стресс-тесты и процедуры отката в случае сбоев. Кроме того, обеспечение соответствия нормативно-правовым нормам и международным стандартам обработки данных становятся обязательными элементами для организаций.

Технологические перспективы создают дополнительные возможности для преодоления существующих ограничений. Квантовые вычисления обещают ускорение ряда задач обработки и оптимизации; нейро-

морфные архитектуры и специализированные базы данных предлагают пути к более энергоэффективному хранению и обработке; методы самообучения и генерация синтетических данных сокращают зависимость от ручного аннотирования. Одновременно прогресс в алгоритмических подходах – самообучение, самообъяснение, многозадачные и мультимодальные модели – расширяет функциональные возможности систем при относительно сокращении потребностей в тщательно размеченных наборах.

Социально-экономические последствия масштабной автоматизации требуют превентивных шагов. Автоматизация может привести к перераспределению рабочих мест и росту структурной безработицы в отдельных секторах; это обуславливает необходимость инвестиций в переподготовку кадров, программы социальной поддержки и развитие образования, ориентированного на междисциплинарные компетенции — сочетание технических навыков, правовой грамотности и этического мышления [6].

Для устойчивого и безопасного внедрения новых технологий необходима скоординированная нормативно-правовая база на международном уровне, комбинирующая технические стандарты, требование прозрачности и механизмы подотчетности. Практическими элементами такой стратегии должны стать обязательные аудиты алгоритмов, стандарты документирования наборов данных и моделей, сертификация критических систем и механизмы общественного участия в разработке правил. Параллельно целесообразно стимулировать исследования в области частных и защищенных вычислений, энергоэффективных архитектур и методов объяснимости, а также поддерживать развитие открытых инструментов для тестирования и мониторинга.

Влияние больших данных на эволюцию интеллектуальных систем многоаспектно –

оно дает мощные средства для повышения точности, внедрения автоматизации и совершения научных открытий, одновременно порождая технические, правовые и социальные проблемы. Только сочетание инноваций с разумными практическими подходами, междисциплинарным образованием и продуманной стратегией сможет обеспечить развитие ИИ-технологий, приносящее устойчивую пользу обществу.

Список источников

1. Пилецкая А. В. Искусственный интеллект и большие данные // Молодой ученый. 2019. № 50 (288). С. 20-22.
2. Бабич В. Н., Кириллова Е. А. Обзор отдельных вопросов в области больших данных искусственного интеллекта М., 2019. 148 с.
3. Тарасов Ю. В. Влияние больших данных на развитие алгоритмов искусственного интеллекта // Журнал прикладной информатики. 2020. № 4. С. 60-65.
4. Масцевая Т. С. Искусственный интеллект и будущее человечества // Современные инновации. 2023. № 1(42). С. 17-19.
5. Лебедева О. А. Проблемы безопасности и конфиденциальности данных в сфере ИИ // Безопасность информационных систем. 2022. № 1. С. 33-39.
6. Смирнова Е. М. Этические аспекты использования больших данных в искусственном интеллекте // Этика и технологии. 2021. № 2. С. 10-15.

References

1. Piletskaya A. V. Artificial Intelligence and Big Data. *Young Scientist*. 2019. No. 50 (288). Pp. 20-22.
2. Babich V. N., Kirillova E. A. *Review of Selected Issues in the Field of Big Data in Artificial Intelligence* Moscow, 2019. 148 p.
3. Tarasov Yu. V. The Impact of Big Data on the Development of Artificial Intelligence Algorithms. *Journal of Applied Informatics*. 2020. No. 4. Pp. 60-65.
4. Mascevaya T. S. Artificial Intelligence and the Future of Humanity. *Modern Innovations*. 2023. No. 1 (42). Pp. 17-19.
5. Lebedeva O. A. Data Security and Confidentiality Issues in the Sphere of AI. *Information Systems Security*. 2022. No. 1. Pp. 33-39.
6. Smirnova E. M. Ethical aspects of using big data in artificial intelligence. *Ethics and Technology*. 2021. No. 2. Pp. 10-15.

Дата поступления статьи 05.09.2025

Дата принятия статьи 25.09.2025

Колмык Даниил Александрович,
*магистрант кафедры государственного
и муниципального управления, Кубанский
государственный аграрный университет
имени И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия*

Комбалин Максим Николаевич,
*преподаватель кафедры физического
воспитания, Кубанский государственный
аграрный университет имени И. Т. Трубили-
на, Краснодар, Россия*

ОСОБЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ И СПОРТОМ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

В статье рассмотрены особенности государственного управления физической культурой и спортом на региональном уровне. Проанализированы основные проблемы и тенденции развития отрасли в современных социально-экономических условиях. Особое внимание уделено вопросам совершенствования стратегического планирования, нормативно-правового регулирования, цифровой трансформации и кадрового обеспечения. Обоснована необходимость применения программно-целевого подхода, развития механизмов государственно-частного партнерства, а также усиления общественного участия в реализации спортивной политики. Представлены направления модернизации региональной системы управления, направленные на повышение эффективности, прозрачности и результативности управленческих решений. Сделан вывод о том, что успешное развитие физической культуры и спорта в регионах возможно только при комплексной модернизации управленческих механизмов и активном вовлечении всех заинтересованных сторон.

К л ю ч е в ы е с л о в а : государственное управление; физическая культура; спорт; региональная политика; стратегическое планирование; цифровизация; государственно-частное партнерство; кадровая политика; общественное участие.

Kolmyk Daniil A.,
*Master's Student, Department of Public and
Municipal Administration, Kuban State Agrarian
University named after I. T. Trubilin, Krasnodar,
Russia*

Kombalin Maksim N.,
*Lecturer, Department of Physical Education,
Kuban State Agrarian University named after I. T.
Trubilin, Krasnodar, Russia*

PECULIARITIES OF STATE MANAGEMENT OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS AT THE REGIONAL LEVEL

The article examines the specific features of public administration in the field of physical culture and sports at the regional level. It analyzes the main problems and development trends of the sector under modern socio-economic conditions. Special attention is paid to improving strategic planning, legal regulation, digital transformation, and personnel support. The necessity of applying a program-target approach, developing public-private partnership mechanisms, and strengthening public participation in the implementation of sports policy is substantiated. The paper presents directions for modernizing the regional management system aimed at increasing efficiency, transparency, and performance of managerial decisions. It is concluded that the successful development of physical culture and sports in the regions is possible only through a comprehensive modernization of administrative mechanisms and active involvement of all stakeholders.

K e y w o r d s : public administration; physical culture; sports; regional policy; strategic planning; digitalization; public-private partnership; human resources policy; civic participation.

Сфера физической культуры и спорта (ФКиС) является неотъемлемой составляющей социальной политики государства и важнейшим инструментом формирования человеческого капитала. Эффективность государственного управления в данной сфере на региональном уровне определяет уровень физической активности населения, качество жизни, развитие массового и профессионального спорта, а также интеграцию регионов в общенациональные программы развития [1].

Государственное управление физической культурой и спортом представляет собой целенаправленную деятельность органов государственной власти, направленную на обеспечение условий для физического развития личности, формирование здорового образа жизни и достижение спортивных результатов, соответствующих национальным и международным стандартам [2]. Основой управления выступает система нормативно-правовых, организационных и экономических механизмов, обеспечивающих реализацию государственной политики в области физической культуры и спорта на всех уровнях – федеральном, региональном и муниципальном.

В России ключевые положения государственной политики в данной сфере закреплены в Федеральном законе № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации», а также в Стратегии развития физической культуры и спорта до 2030 года. Эти документы определяют приоритеты государственной поддержки, распределение полномочий между уровнями власти и формы взаимодействия с общественными и частными структурами. При этом именно региональный уровень выступает связующим звеном между стратегическими целями государства и практическими механизмами их реализации в субъектах Федерации.

Региональные органы исполнительной власти, как правило, реализуют государственную политику в сфере ФКиС через профильные министерства или департаменты. Их компетенция включает разработку и реализацию программ развития физической культуры, координацию деятельности муниципальных образований, поддержку спортивных школ, секций и федераций, а также контроль за использованием бюджетных

средств и развитием инфраструктуры [3]. При этом высокая степень дифференциации социально-экономического развития российских регионов обуславливает существенные различия в ресурсном обеспечении, кадровом потенциале и степени вовлеченности населения в занятия физической культурой и спортом.

Методологически государственное управление физической культурой и спортом основывается на системном и функциональном подходах. Системный подход предполагает рассмотрение всей инфраструктуры ФКиС как взаимосвязанной совокупности элементов – организаций, учреждений, управленческих структур, участников и ресурсов. Функциональный подход, в свою очередь, акцентирует внимание на основных функциях управления: планировании, организации, мотивации, контроле и регулировании. На их основе формируется комплекс управленческих решений, направленных на достижение устойчивого развития отрасли на региональном уровне.

Современная концепция государственного управления в сфере ФКиС ориентирована на реализацию принципов децентрализации, партнерства и результативности. Это означает, что значительная часть полномочий передается субъектам Федерации, которые, исходя из своих особенностей, определяют приоритетные направления развития. При этом усиливается роль институтов гражданского общества, общественных спортивных организаций, а также бизнеса, участвующего в реализации проектов государственно-частного партнерства (ГЧП) в области спортивной инфраструктуры и массового спорта [4].

Региональные органы управления, реализуя государственную политику, сталкиваются с необходимостью сочетания федеральных стандартов с местными условиями. Это требует разработки региональных стратегий и программ, направленных на вовлечение населения в систематические занятия физической культурой, развитие спортивных сооружений, подготовку кадров и создание условий для развития спорта высших достижений. К примеру, в ряде субъектов Федерации успешно действуют целевые программы, направленные на развитие адаптивного спорта, поддержку детско-юношеских спортивных школ, внедрение цифровых сервисов

в систему управления спортивной инфраструктурой.

Важным методологическим аспектом государственного управления ФКиС на региональном уровне является переход к управлению по результатам, что предполагает оценку эффективности деятельности органов власти не только по количественным показателям (количество спортивных объектов, участников соревнований и т.п.), но и по качественным критериям – степени удовлетворенности населения, доступности спортивных услуг, устойчивости кадрового состава. Таким образом, формируется новая управленческая модель, основанная на принципах открытости, прозрачности и ответственности.

Следует подчеркнуть, что современная региональная политика в сфере физической культуры и спорта не может быть изолированной от других направлений социально-экономического развития. Она тесно связана с системой здравоохранения, образования, молодежной политики, туризма и экономики региона. Поэтому эффективное управление в данной сфере предполагает межотраслевую координацию и интеграцию управленческих решений [5].

Таким образом, государственное управление физической культурой и спортом на региональном уровне представляет собой сложную систему, включающую правовые, организационные, экономические и социальные механизмы воздействия, обеспечивающие достижение стратегических целей государства. От эффективности этой системы зависит не только развитие спортивной отрасли, но и формирование здоровой, активной и социально ответственной личности, что является одним из ключевых приоритетов современной государственной политики Российской Федерации.

Современная система государственного управления физической культурой и спортом в России претерпела существенные изменения в связи с реализацией национальных проектов и стратегических документов, направленных на повышение качества жизни граждан. В частности, в рамках национального проекта «Демография» и федерального проекта «Спорт – норма жизни» активно развиваются механизмы повышения доступности спортивной инфраструктуры, совершен-

ствуется система управления отраслью на региональном уровне, внедряются цифровые инструменты мониторинга и анализа эффективности.

Несмотря на предпринимаемые меры, состояние физической культуры и спорта в субъектах Российской Федерации остается неоднородным. Анализ региональных программ развития ФКиС показывает, что между регионами сохраняется значительная дифференциация по уровню обеспеченности спортивными сооружениями, финансированию, кадровому потенциалу и вовлеченности населения [6]. Так, в регионах с высоким уровнем социально-экономического развития (Москва, Санкт-Петербург, Республика Татарстан, Московская область) наблюдается стабильный рост показателей физической активности населения и развитие инфраструктуры международного уровня. В то время как в экономически менее обеспеченных регионах отмечаются недостаток финансирования, износ материально-технической базы и низкий уровень участия населения в массовом спорте.

Одной из ключевых проблем регионального управления в сфере физической культуры и спорта остается недостаточное финансирование. В большинстве субъектов Федерации расходы на ФКиС не превышают 1–1,5 % от общего объема региональных бюджетов. Основная доля средств направляется на содержание спортивных сооружений и оплату труда работников, тогда как инвестиции в развитие, реконструкцию и строительство новых объектов ограничены. В связи с этим все большую актуальность приобретают механизмы государственно-частного партнерства (ГЧП), концессии и иные формы привлечения внебюджетных ресурсов.

Однако практика показывает, что не во всех регионах созданы условия для эффективного функционирования таких механизмов. Причинами являются недостаточная нормативно-правовая база, низкая инвестиционная привлекательность проектов и отсутствие компетенций у региональных органов власти в вопросах подготовки и реализации ГЧП-соглашений. Следовательно, одним из направлений совершенствования государственного управления должно стать формирование системы методической и консультационной поддержки регионов в сфере

привлечения частных инвестиций в развитие спортивной инфраструктуры.

Существенным ограничением эффективности государственного управления на региональном уровне является нехватка квалифицированных кадров [6]. Анализ практики показывает, что в ряде регионов отсутствуют подготовленные специалисты, обладающие комплексными знаниями в области менеджмента, спортивного права и экономики спорта. В результате наблюдается низкий уровень стратегического планирования, слабая координация между ведомствами, а также неэффективное использование бюджетных средств.

Для решения этих проблем необходимо совершенствование системы подготовки управленческих кадров в сфере физической культуры и спорта. Важно развивать программы профессиональной переподготовки и повышения квалификации, ориентированные на современные требования государственного управления. В ряде регионов уже реализуются инициативы по созданию ресурсных центров управления спортивной отраслью, что может стать основой для формирования кадрового резерва.

Важной особенностью государственного управления физической культурой и спортом на региональном уровне является зависимость эффективности деятельности органов власти от нормативно-правового регулирования [7]. Несмотря на наличие базового федерального законодательства, регионы часто сталкиваются с проблемами адаптации норм к местным условиям. Отсутствие единых стандартов управления и оценки эффективности программ приводит к разночтениям в интерпретации целей и задач, дублированию функций и снижению результативности мероприятий.

Кроме того, недостаточно развита практика межведомственного взаимодействия между структурами, отвечающими за спорт, образование, здравоохранение и молодежную политику. В результате региональные программы реализуются фрагментарно, без учета комплексного подхода к развитию физической культуры как элемента системы общественного здоровья и социальной интеграции.

Решением данной проблемы может стать внедрение региональных стандартов управ-

ления ФКиС, основанных на единых критериях оценки эффективности, включая показатели доступности спортивных объектов, уровень вовлеченности населения, степень цифровизации и устойчивость кадрового обеспечения.

Особое значение имеет проблема территориальной неравномерности развития спортивной инфраструктуры. В большинстве регионов спортивные объекты сосредоточены в административных центрах, что ограничивает возможности жителей сельских территорий. По данным Минспорта России, доля населения, регулярно занимающегося физической культурой и спортом, в сельских районах на 15–20 % ниже, чем в городах. Это требует принятия мер по развитию малых спортивных объектов шаговой доступности, мобильных спортивных комплексов, а также внедрения цифровых платформ, позволяющих организовывать дистанционные занятия и соревнования.

Региональные власти в последние годы активно используют цифровые инструменты мониторинга и планирования. Например, внедряются информационные системы учета спортивных сооружений, электронные реестры участников спортивных мероприятий, развивается практика применения ГИС-технологий для планирования размещения объектов. Однако данные инструменты пока не охватывают все регионы, что приводит к фрагментарности информационной базы и снижению прозрачности управленческих решений.

В структуре государственного управления физической культурой и спортом сохраняются сложности, связанные с разграничением полномочий между федеральным, региональным и муниципальным уровнями. Так, при реализации федеральных проектов регионы зачастую сталкиваются с несоответствием сроков и форм отчетности, что осложняет контроль за целевым использованием средств. Кроме того, недостаточна координация между различными ведомствами, участвующими в реализации спортивных программ [8].

Для повышения эффективности государственного управления необходим переход к сетевым формам взаимодействия, предполагающим создание единых цифровых платформ обмена данными и координации

действий всех участников процесса. Это позволит оптимизировать процессы планирования и контроля, повысить прозрачность и обеспечить единообразие управленческих решений [9].

Таким образом, современная система государственного управления физической культурой и спортом на региональном уровне характеризуется наличием значительного потенциала, но сталкивается с рядом системных проблем – финансовых, кадровых, организационно-правовых и инфраструктурных. Их решение требует комплексного подхода, сочетающего усиление стратегического планирования, стандартизацию управленческих процедур, внедрение цифровых технологий, а также развитие механизмов государственно-частного партнерства и межведомственного взаимодействия.

Только при соблюдении этих условий возможно достижение стратегических целей государственной политики – повышения уровня физической активности населения, формирования культуры здоровья и укрепления спортивного потенциала регионов как важнейшей составляющей социально-экономического развития страны.

Современные тенденции социально-экономического развития России определяют необходимость переосмысления роли физической культуры и спорта в системе государственного управления [10]. В условиях демографических изменений, роста заболеваемости, урбанизации и цифровизации именно эффективная организация физкультурно-спортивной деятельности становится важнейшим инструментом укрепления человеческого капитала. Следовательно, совершенствование механизмов государственного управления ФКиС на региональном уровне должно рассматриваться как стратегическое направление социального развития.

Одним из ключевых направлений модернизации государственного управления является усиление стратегического и программно-целевого подхода. В настоящее время региональные программы развития физической культуры и спорта часто ориентированы на выполнение отдельных показателей, без системного учета долгосрочных целей и межотраслевых эффектов [11].

В этой связи целесообразно формировать региональные стратегии развития физиче-

ской культуры и спорта как самостоятельные документы стратегического планирования, синхронизированные с социально-экономическими и демографическими стратегиями субъектов Российской Федерации. Такие стратегии должны включать блоки: прогноз состояния отрасли, цели и индикаторы развития, механизмы межведомственного взаимодействия, систему мониторинга и оценки эффективности.

Применение программно-целевого подхода позволит увязать стратегические цели с конкретными мероприятиями, финансовыми ресурсами и ожидаемыми результатами. Важную роль здесь играет цифровизация процессов планирования и контроля, включая использование автоматизированных систем учета спортивных показателей и мониторинга достижения целевых ориентиров [12].

Региональная практика показывает, что эффективность государственного управления во многом зависит от качества правовой базы. Несмотря на наличие федеральных стандартов и методических рекомендаций, нормативное регулирование в субъектах РФ остается фрагментарным.

Для устранения этих противоречий требуется разработка модельных региональных нормативных актов, регламентирующих организацию и финансирование физической культуры и спорта. Это позволит унифицировать процедуры управления, повысить прозрачность и обеспечить единообразие реализации государственной политики в регионах.

Особое внимание должно быть уделено вопросам разграничения полномочий между региональными и муниципальными органами власти, а также механизмам ответственности за достижение установленных показателей. Введение единых правовых стандартов позволит создать основу для формирования национальной системы управления качеством услуг в сфере ФКиС.

В современных условиях цифровизация является необходимым условием эффективности государственного управления. Цифровые технологии открывают возможности для оптимизации документооборота, управления инфраструктурой, анализа показателей и взаимодействия с гражданами.

Рекомендуется внедрение интегрирован-

ных цифровых платформ, объединяющих региональные базы данных о спортивных объектах, кадрах, мероприятиях и результатах. Примером может служить единая информационно-аналитическая система «Спорт-ID», которая в перспективе может быть адаптирована на уровне субъектов РФ.

Цифровизация управления также предполагает использование искусственного интеллекта и Big Data для прогнозирования тенденций, планирования мероприятий, оценки эффективности программ. Например, алгоритмы могут анализировать уровень вовлеченности населения, выявлять «спортивные дефициты» и формировать предложения по развитию инфраструктуры.

Кроме того, цифровая трансформация должна включать создание региональных онлайн-платформ для граждан, обеспечивающих доступ к записям на спортивные секции, бронированию объектов и участию в мероприятиях. Это повысит открытость системы и вовлеченность населения в спортивную деятельность.

С учетом ограниченных бюджетных ресурсов особое значение приобретает активизация внебюджетных источников финансирования, прежде всего через механизмы ГЧП и концессионные соглашения. Практика показывает, что наиболее успешными являются проекты, реализуемые при наличии региональных гарантий и налоговых льгот для инвесторов.

Регионам целесообразно разрабатывать типовые модели соглашений о ГЧП в сфере спорта, которые позволят сократить время подготовки проектов и обеспечить их правовую защищенность. Кроме того, необходимо формирование региональных инвестиционных портфелей спортивных объектов, включающих проекты различного масштаба – от крупных спортивных комплексов до малых объектов шаговой доступности.

Эффективное применение ГЧП возможно лишь при развитии институциональной среды – создании специализированных подразделений в структурах региональных министерств, ответственных за разработку и сопровождение проектов, а также повышении компетенций чиновников в сфере инвестиционного планирования.

Качество государственного управления напрямую зависит от профессионального

уровня кадров. В настоящее время в регионах наблюдается дефицит специалистов, обладающих знаниями в области стратегического менеджмента, экономики спорта, маркетинга и цифровых технологий.

В этой связи требуется создание системы подготовки и повышения квалификации управленческих кадров, ориентированной на современные вызовы. Наиболее перспективным направлением может стать внедрение модульных программ профессиональной переподготовки в рамках федеральных и региональных академий государственного управления.

Также следует развивать практику обмена опытом между регионами, проведение форумов, стажировок, сетевых образовательных проектов, способствующих распространению передовых практик управления в сфере ФКиС. В долгосрочной перспективе возможно формирование национальной кадровой сети управления спортом, объединяющей специалистов из всех субъектов РФ.

Современная концепция управления в сфере физической культуры и спорта предполагает не только административное регулирование, но и вовлечение населения в процесс формирования и реализации спортивной политики. Это соответствует принципам партисипативного управления, ориентированного на взаимодействие государства, бизнеса и гражданского общества.

Необходимо развивать механизмы общественного контроля и инициативного участия, включая общественные советы при органах исполнительной власти, опросы граждан, цифровые платформы обратной связи. Вовлечение населения в управление спортом повышает легитимность принимаемых решений и способствует учету региональной специфики при реализации программ.

Кроме того, развитие волонтерского движения, общественных спортивных клубов и некоммерческих организаций может стать значимым элементом в системе управления физической культурой, особенно в сельских и отдаленных территориях.

Для повышения качества государственного управления необходима система мониторинга и оценки эффективности, основанная на сочетании количественных и качественных показателей.

К основным индикаторам эффективности следует отнести:

- уровень вовлеченности населения в систематические занятия спортом;
- обеспеченность спортивными сооружениями;
- долю внебюджетных средств в финансировании отрасли;
- уровень цифровизации процессов управления;
- удовлетворенность граждан качеством спортивных услуг.

Разработка единой методологии оценки позволит сопоставлять результаты между регионами, выявлять успешные практики и формировать рекомендации для совершенствования управления.

Совершенствование государственного управления физической культурой и спортом на региональном уровне требует комплексного подхода, включающего нормативно-правовую, организационную, кадровую и цифровую модернизацию. Эффективное управление в этой сфере должно быть ориентировано не только на количественные показатели, но и на формирование устойчивой физкультурно-спортивной среды, способствующей укреплению здоровья населения и росту человеческого капитала.

В перспективе важнейшими задачами станут создание единой цифровой платформы управления спортом, развитие ГЧП, подготовка управленческих кадров нового поколения и усиление общественного участия в реализации спортивной политики. Только в этом случае физическая культура и спорт смогут стать реальным инструментом развития регионов, повышения качества жизни граждан и укрепления социальной сплоченности общества.

Список источников

1. Алилуко А. Р., Комбалин М. Н. Влияние спорта высших достижений на развитие массового спорта // Россия и мировое сообщество: проблемы демографии, экологии и здоровья населения : сборник статей VII Международной научно-практической конференции, Пенза, 15–16 июля 2024 г. Пенза, 2024. С. 19–21.
2. Булгаров М. А., Голева А. К., Уразко С. Е. Стратегические приоритеты социально-экономического развития регионов // Управление в XXI веке – проблемы и перспективы : материалы международной научно-практической конференции (посвященной 100-летию Кубанского государственного аграрного университета имени И.Т. Трубилина и 20-летию факультета управле-

ния Кубанского государственного аграрного университета имени И. Т. Трубилина), Краснодар, 13 мая 2021 года / под общей ред. Е. Н. Белкиной, А. С. Поповой, Е. А. Янпольской. Краснодар, 2021. С. 224–227.

3. Зорина А. Е., Булгаров М. А. Блокчейн и электронное правительство // Научно-исследовательские решения современной России в условиях кризиса : материалы XXVI Всероссийской научно-практической конференции. В 2 ч., Ростов-на-Дону, 28 декабря 2020 г. Ч. 2. – Ростов-на-Дону, 2020. С. 142–146.

4. Иванова Е. А., М Комбалин. Н. Проблемы и перспективы развития физической культуры в современных условиях // Физическая культура и спорт как одно из основных направлений молодежной политики в Российской Федерации : материалы III Всероссийской конференции, Москва, 30 мая 2024 года. Москва, 2024. С. 399–402.

5. Колмык Д. А., Булгаров М. А. Развитие физической культуры в Краснодарском крае // Экономика и управление в условиях современной России : материалы X национальной научно-практической конференции, Краснодар, 15 марта 2025 года. Краснодар, 2025. С. 203–208.

6. Колмык Д. А., Булгаров М. А. Направления совершенствования управления в области физкультуры и спорта на муниципальном уровне // Государственное регулирование социально-экономического развития региона: проблемы и решения : материалы V краевой межвузовской научно-практической конференции, посвященной 30-летию Законодательного собрания Краснодарского края, Краснодар, 14 ноября 2024 года. Краснодар, 2024. С. 301–305.

7. Комбалин М. Н., Щербина З. В. Причины, препятствующие привлечению студентов к физической культуре и спорту // Актуальные проблемы физической культуры и спорта в современных социально-экономических условиях : материалы международной научно-практической конференции, Чебоксары, 31 октября – 1 ноября 2024 года. Чебоксары, 2024. С. 414–418.

8. Комбалин М. Н. Развитие спорта в муниципальных районах Краснодарского края // Физическая культура и спорт: актуальные проблемы и пути оптимизации : материалы XII Научно-методической конференции с международным участием, Иркутск, 25 апреля 2025 года. Иркутск, 2025. С. 69–71.

9. Костюк Е. Р., Булгаров М. А. Проблемы реализации социальной политики на муниципальном уровне // Устойчивое развитие регионов: опыт и перспективы : материалы всероссийской научно-практической конференции, Краснодар, 26 марта 2024 года. Краснодар, 2024. С. 201–205.

10. Ледовская В. С., Комбалин М. Н. Оценка влияния физической культуры и спорта на духовное воспитание и развитие личности // Общественные институты и отношения в новых социально-экономических условиях: смена научной парадигмы : материалы XVI всероссийского научно-практического форума, Ростов-на-Дону, 21–24 мая 2024 года. Ростов-на-Дону, 2024. С. 68–70.

11. Ледовская В. С., Комбалин М. Н. Оценка влияния физической культуры и спорта на духовное воспитание и развитие личности // Общественные институты и отношения в новых социально-экономических условиях: смена научной парадигмы : материалы XVI всероссийского научно-практического форума,

Ростов-на-Дону, 21–24 мая 2024 года. Ростов-на-Дону, 2024. С. 68-70.

12. Погосов Э. К., Комбалин М. Н. Перспективы развития студенческого туризма в начале 21 века // Физическая культура и спорт как одно из основных направлений молодежной политики в Российской Федерации : материалы III Всероссийской конференции, Москва, 30 мая 2024 года. Москва, 2024. С. 534-537.

References

1. Aliluyko A. R., Kombalin M. N. The Impact of High-Performance Sport on the Development of Mass Sports. *Russia and the World Community: Problems of Demography, Ecology and Public Health: Collection of Articles from the VII International Scientific and Practical Conference, Penza, July 15–16, 2024*. Penza, 2024. pp. 19–21.

2. Bulgarov M. A., Goleva A. K., Urazko S. E. Strategic Priorities of Socioeconomic Development of Regions. *Management in the 21st Century – Problems and Prospects: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (dedicated to the 100th anniversary of the Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin and the 20th anniversary of the Faculty of Management of the Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin), Krasnodar, May 13, 2021 / edited by E. N. Belkina, A. S. Popova, E. A. Yanpolskaya*. Krasnodar, 2021. Pp. 224-227.

3. Zorina A. E., Bulgarov M. A. Blockchain and e-government. *Research solutions for modern Russia in times of crisis: Proceedings of the XXVI All-Russian scientific and practical conference. In 2 parts, Rostov-on-Don, December 28, 2020. Part 2.* – Rostov-on-Don, 2020. Pp. 142-146.

4. Ivanova E. A., M. Kombalin. Problems and prospects for the development of physical culture in modern conditions. *Physical culture and sports as one of the main areas of youth policy in the Russian Federation: Proceedings of the III All-Russian conference, Moscow, May 30, 2024*. Moscow, 2024. Pp. 399-402.

5. Kolmyk D. A., Bulgarov M. A. Development of Physical Culture in the Krasnodar Territory. *Economy and Management in the Context of Modern Russia: Proceedings of the 10th National Scientific and Practical Conference, Krasnodar, March 15, 2025*. Krasnodar, 2025. pp. 203-208.

6. Kolmyk D. A., Bulgarov M. A. Directions for Improving

Management in the Field of Physical Culture and Sports at the Municipal Level. *State Regulation of the Socio-Economic Development of the Region: Problems and Solutions: Proceedings of the 5th Regional Interuniversity Scientific and Practical Conference Dedicated to the 30th Anniversary of the Legislative Assembly of the Krasnodar Territory, Krasnodar, November 14, 2024*. Krasnodar, 2024. pp. 301-305.

7. Kombalin M. N., Shcherbina Z. V. Reasons that hinder the involvement of students in physical education and sports. *Current issues of physical education and sports in modern socio-economic conditions: Proceedings of the international scientific and practical conference, Cheboksary, October 31 – 1, 2024*. Cheboksary, 2024. Pp. 414-418.

8. Kombalin M. N. Development of sports in the municipalities of Krasnodar Krai. *Physical education and sports: current issues and ways of optimization: Proceedings of the XII Scientific and Methodological Conference with international participation, Irkutsk, April 25, 2025*. Irkutsk, 2025. Pp. 69-71.

9. Kostyuk E. R., Bulgarov M. A. Problems of Implementing Social Policy at the Municipal Level. *Sustainable Development of Regions: Experience and Prospects: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference, Krasnodar, March 26, 2024*. Krasnodar, 2024. Pp. 201-205.

10. Ledovskaya V. S., Kombalin M. N. Assessing the Impact of Physical Culture and Sports on Spiritual Education and Personal Development. *Public Institutions and Relations in New Socio-Economic Conditions: Shift in the Scientific Paradigm: Proceedings of the XVI All-Russian Scientific and Practical Forum, Rostov-on-Don, May 21-24, 2024*. Rostov-on-Don, 2024. Pp. 68-70.

11. Ledovskaya V. S., Kombalin M. N. Assessing the Impact of Physical Culture and Sports on Spiritual Education and Personal Development. *Public Institutions and Relations in the New Socio-Economic Conditions: Shift in the Scientific Paradigm: Proceedings of the XVI All-Russian Scientific and Practical Forum, Rostov-on-Don, May 21–24, 2024*. Rostov-on-Don, 2024. Pp. 68–70.

12. Pogosov E. K., Kombalin M. N. Prospects for the Development of Student Tourism at the Beginning of the 21st Century. *Physical Culture and Sports as One of the Main Directions of Youth Policy in the Russian Federation: Proceedings of the III All-Russian Conference, Moscow, May 30, 2024*. Moscow, 2024. Pp. 534–537.

Дата поступления статьи 04.09.2025

Дата принятия статьи 24.09.2025

Шабаров Павел Павлович,
*аспирант, Российский университет коопера-
ции, Мытищи, Россия, st109520@ruc.su*

ПРОГНОЗНАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ИТ-УСЛУГ В РОССИИ

Настоящая статья посвящена разработке и анализу прогнозной модели развития услуг ИТ-отрасли в России на периоды 5, 10, 15 и 20 лет. Анализируются возможные сценарии развития отрасли с учетом существующего ресурсного потенциала и факторов производства. Особое внимание в статье уделяется вопросам государственной поддержки отрасли, так как именно это направление оказывает наибольшее влияние на формирование такой модели. Рассматриваются следующие виды сценариев: оптимистичный, реалистичный и пессимистичный, что позволяет прогнозировать динамику рынка и эффективность предлагаемых мер. Модель может служить сильным инструментом для принятия взвешенных стратегических решений в области ИТ.

К л ю ч е в ы е с л о в а : прогнозная модель; ИТ-услуги; ресурсный потенциал; факторы производства; государственная политика.

Shabarov Pavel P.,
*Postgraduate Student, Russian University of
Cooperation, Mytishchi, Russia, st109520@ruc.su*

FORECAST MODEL OF INFORMATION TECHNOLOGY SERVICES DEVELOPMENT IN RUSSIA

This article is devoted to the development and analysis of a forecast model for the evolution of services provided by Russia's information technology sector over periods of 5, 10, 15, and 20 years. The paper examines possible scenarios for the industry's development taking into account existing resource potential and factors of production. Special attention is given to state support measures since they have the greatest impact on shaping this predictive model. Three types of scenarios are considered: optimistic, realistic, and pessimistic, allowing us to predict market dynamics and assess the effectiveness of proposed measures. The model may serve as an effective tool for informed strategic decision-making in the field of information technologies.

Key words : forecast model; IT services; resource potential; factors of production; government policy.

Отрасль информационных технологий играет важную роль в социально-экономическом развитии страны. В условиях сложной геополитической обстановки встает вопрос технологической независимости страны от иностранных услуг и технологий. В связи с этим прогнозирование ИТ-услуг становится одной из ключевых задач в рамках развития внутренней политики по этому вопросу.

Настоящая статья посвящена разработке прогнозной модели развития ИТ-услуг, которая позволит оценить возможные сценарии

развития отрасли и выработать рекомендации по укреплению ресурсного потенциала и обеспечить технологическое лидерство.

При написании данной статьи был проведен сбор и анализ нормативно-правовых документов и государственных программ по избранной теме исследования.

На основании проведенного анализа производилось моделирование сценариев развития и экстраполяция текущих тенденций.

Российская ИТ-отрасль переживает в настоящий момент сложный период, связан-

ный с необходимостью срочного импортозамещения, развития собственных технологий, адаптации к внешним вызовам, удержанию кадров и повышения репутации отрасли в целом. Целью прогнозной модели является построение оптимального пути развития отрасли и услуг, которые предоставляются отраслью [1; 2].

В рамках прогноза охватываются пятилетние временные промежутки, а сценарии делятся на оптимистичный, реалистичный и пессимистичный, что позволит оценить эффективность развития и вовремя обозначить риски, на которые необходимо своевременно оказать меры реагирования.

За основу были взяты нормативно-правовые документы, выпущенные на уровне федерального законодательства, а также концепции национальных проектов и стратегий в сфере цифровизации.

Модель основана на классическом подходе, учитывающем пять основных факторов производства:

- труд как кадровый потенциал;
- капитал как финансовые ресурсы;
- земля как физическая инфраструктура;
- информация как сами услуги и технологии работы с данными;
- предпринимательство как способность создавать и предлагать услуги.

Особое внимание уделено сегментированию услуг, которые предлагают компании ИТ-отрасли, а именно:

- разработка программного обеспечения и систем автоматизации;
- облачные сервисы и хостинг;
- техническая поддержка и сопровождение;
- аудит и консалтинг;
- разработка специализированного программного обеспечения.

Модель представлена четырьмя временными этапами.

Этап 1. Горизонт 5 лет

Основная цель этапа – это создать надежный фундамент для дальнейшего технологического развития и стабилизации текущего положения.

Решаемые задачи в части факторов производства:

Труд: повышение общей квалификации специалистов через различные программы и сертификации, корректировка программ обучения на всех этапах.

Капитал: Создание государственно-частного партнерства для поддержки ИТ-компаний.

Земля: Строительство необходимой инфраструктуры и создание производственных площадок для производства компьютерных и серверных комплектующих.

Информация: Формирование национальных систем хранения и обработки данных.

Предпринимательство: Поддержка государства в части разработки критически важных программных комплексов.

Варианты развития:

Оптимистичный сценарий: высокий рост ресурсного потенциала, который сопровождается качественным и количественным разнообразием предлагаемых ИТ-услуг, востребованных на внутреннем рынке.

Реалистичный сценарий: умеренный рост ресурсного потенциала, который сопровождается проблемами с кадровыми вопросами и финансированием, при этом большая часть ИТ-услуг является конкурентными с иностранными аналогами.

Пессимистичный сценарий: медленный рост ресурсного потенциала в связи с рассинхронизацией программ, ИТ-услуги еще не могут быть противопоставлены конкурентам.

Этап 2. Горизонт 10 лет

Основная цель этапа – это достижение технологического паритета и создание уникальных решений в области ИТ-услуг.

Решаемые задачи в части факторов производства:

Труд: Формирование федерального кадрового резерва ИТ-специалистов, обладающих большим набором умений.

Капитал: Привлечение частных инвестиций в отрасль.

Земля: Развитие и модернизация ИТ-инфраструктуры, и перевод 70 % решений на отечественные комплектующие.

Информация: Включение технологий искусственного интеллекта в работу с большими данными во многих информационных системах, включая государственные.

Предпринимательство: Развитие региональных технопарков и кластеров для роста компетенций и усиления научного потенциала.

Варианты развития:

Оптимистичный сценарий: Российские ИТ-услуги достигают высокого уровня конкурен-

тоспособности и в некоторых направлениях являются единственными предложениями.

Реалистичный сценарий: Широкое распространение ИТ-услуг на внутреннем рынке, выход на зарубежные рынки, но имеется незначительное отставание от иностранных технологий.

Пессимистичный сценарий: ИТ-услуги не могут конкурировать с иностранными аналогами преимущественно азиатского рынка, инфраструктура не отвечает современным требованиям по быстродействию.

Этап 3. Горизонт 15 лет

Основная цель этапа – это укрепить позиции российских ИТ-услуг на мировом рынке и создание новых предложений не имеющих аналогов.

Решаемые задачи в части факторов производства:

Труд: Постоянное и систематическое повышение квалификации специалистов, увеличение доли знаний в смежных областях.

Капитал: Окупаемость частных инвестиций и перераспределение дивидендов от них на расширение технологических возможностей.

Земля: Обновление ИТ-инфраструктуры под требования современности, полное импортозамещение на отечественные вычислительные ресурсы.

Информация: Разработка квантовых технологий для использования совместно с искусственным интеллектом.

Предпринимательство: Повышение доли крупных игроков на рынке с распределением зон ответственности.

Варианты развития:

Оптимистичный сценарий: Российские ИТ-услуги занимают лидирующие позиции на мировом рынке.

Реалистичный сценарий: Имеет место быть конкуренция на мировом рынке, но российские ИТ-услуги позволяют предлагать более оптимальные услуги по соразмерной стоимости.

Пессимистичный сценарий: ИТ-услуги востребованы только на внутреннем рынке, но в связи с большим объемом предложений создается гиперконкуренция на внутреннем рынке.

Этап 4. Горизонт 20 лет

Основная цель этапа – это зафиксировать лидерство России на мировом рынке

ИТ-услуг и создать все возможности для их развития.

Решаемые задачи в части факторов производства:

Труд: Воспитание высококвалифицированных специалистов обладающих высоким уровнем компетенций в смежных областях знаний.

Капитал: Разработка долгосрочных инвестиционных проектов и программ.

Земля: Полный переход на цифровую инфраструктуру отечественного производства.

Информация: Полное вовлечение искусственного интеллекта в процессы.

Предпринимательство: Создание концепции социально ответственного предпринимательства и развитие экосистем.

Варианты развития:

Оптимистичный сценарий: Российские ИТ-услуги окончательно становятся лидерами и задают мировые тренды.

Реалистичный сценарий: Растущая конкуренция и высокий спрос позволяют развивать новые технологии и сохранять лидирующие позиции.

Пессимистичный сценарий: Российские ИТ-услуги не имеют широкого спроса, что влечет технологическую интервенцию иностранных компаний по предоставлению современных и дешевых ИТ-услуг в страну.

Обсуждение и заключение.

Как видно из проведенного моделирования, ресурсный потенциал в концепции факторов производства играет центральную роль в развитии ИТ-услуг. Можно выделить труд и капитал как факторы, которые оказывают наибольшее влияние на развитие ИТ-отрасли и формировании ИТ-услуг.

Можно констатировать что:

- Оптимистичный сценарий характеризует быстрое развитие ИТ-услуг за счет мобилизации больших усилий и привлечения большого объема инвестиций в отрасль.

- Реалистичный сценарий учитывает умеренный рост ресурсов и сложности в их распределении, но тем не менее позволяет российским ИТ-услугам быть сопоставимыми, а в некоторых направлениях быть лучшими, иностранным аналогам.

- Пессимистичный сценарий учитывает слабое распространение базовых потребностей для развития ИТ-услуг, что позволяет предлагать решения только на внутреннем рынке [3–5].

Данная прогнозная модель позволяет посмотреть на ИТ-отрасль под призмой предлагаемых услуг и оценить возможные сценарии развития ее услуг, что дает подспорье для проведения валидации текущих программ и внесения корректировок, а также проведения полной взаимоувязки всех работ, связанных с развитием отрасли в целом.

Также стоит отметить, что без участия государства оптимистичный сценарий может вообще не наступить, а реалистичных сценарий может либо не реализоваться, либо реализовываться частично. Этот факт подчеркивает, что государственная политика (не только в ИТ-отрасли) является драйвером роста и развития отрасли.

Список источников

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.07.2017 №1632-р «Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации». Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс».

2. Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации (утв. Президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 №16). Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс».

3. Барышев И. Ю. Экономическая трансформация в условиях цифровизации пространства // *OpenScience*. 2023. Т. 5, № 1. С. 92-100.

4. Иванченко А. В., Элязян А. Ш. Нормативно-правовое регулирование информационных технологий на государственном и муниципальном уровне // *OpenScience*. 2020. Т.2. № 3. С. 34-44

5. Степанов Д. А. Новые и новейшие технологии для будущей электронной экономики // *Финансовая жизнь*. 2017. № 4. С. 34-38.

References

1. Order of the Government of the Russian Federation of July 28, 2017, No. 1632-r, "On Approval of the Digital Economy of the Russian Federation Program." Accessed from the *ConsultantPlus legal reference system*.

2. Passport of the National Program "Digital Economy of the Russian Federation" (approved by the Presidium of the Presidential Council of the Russian Federation for Strategic Development and National Projects, Minutes of December 24, 2018, No. 16). Accessed from the *ConsultantPlus legal reference system*.

3. Baryshev I. Yu. Economic Transformation in the Context of Digitalization of Space. *OpenScience*, 2023, Vol. 5, No. 1, pp. 92-100.

4. Ivanchenko A. V., Elyazyan A. Sh. Regulatory Framework for Information Technology at the State and Municipal Levels. *OpenScience*, 2023, Vol. 5, No. 1, pp. 92-100. 2020. Vol. 2. No. 3. Pp. 34-44

5. Stepanov D. A. New and Emerging Technologies for the Future Electronic Economy. *Financial Life*. 2017. No. 4. Pp. 34-38

Дата поступления статьи 05.09.2025

Дата принятия статьи 25.09.2025

Алиева Марина Юрьевна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности, анализа и аудита, Дагестанский государственный университет, Махачкала, Россия, bosya2003@list.ru

**ВОПРОСЫ МЕТОДИКИ
АНАЛИЗА ДОЛГОСРОЧНЫХ
ЭКОНОМИЧЕСКИХ
ИНВЕСТИЦИЙ:
ПРАКТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

Современный дискурс инвестиционной деятельности пересекается с глобальными повестками устойчивого развития, поскольку заинтересованные стороны – от институциональных инвесторов до государственных органов – требуют большей прозрачности информации и соблюдения экологических, социальных и управленческих стандартов. В этом смысле повышение достоверности сведений о состоянии инвестиций выходит за рамки простого улучшения финансовых показателей; оно подразумевает содействие целостной стратегии, которая имеет определенную миссию и операционную практику организации. И в этой связи практическое значение приобретают аналитическое исследование и оценка состояния долгосрочных экономических инвестиций, что реализовано в статье на примере АО «Газпром газораспределение Махачкала».

Ключевые слова: инвестиции; долгосрочные экономические вложения; анализ; экономический рост; достоверность; реконструкция; модернизация.

Alieva Marina Yu.,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economic Security, Analysis, and Audit, Dagestan State University, Makhachkala, Russia, bosya2003@list.ru

**METHODOLOGY OF LONG-
TERM ECONOMIC INVESTMENT
ANALYSIS: PRACTICAL
ASPECTS**

Contemporary investment discourse intersects with global sustainable development agendas, as stakeholders – from institutional investors to government agencies – demand greater information transparency and compliance with environmental, social, and governance standards. In this sense, improving the reliability of investment information goes beyond simply improving financial performance; it entails supporting a holistic strategy with a defined mission and operational practices. In this regard, analytical research and assessment of long-term economic investments are of practical importance, as demonstrated in this article using the example of Gazprom Gas Distribution Makhachkala JSC.

Keywords: investments; long-term economic investments; analysis; economic growth; reliability; reconstruction; modernization.

В мире бизнеса и финансов инвестиции являются неотъемлемой частью успешного развития и достижения финансового благополучия. Инвесторы, сталкиваясь с нестабильными рынками и повышенным общественным контролем, все чаще требуют прозрачности в отношении того, как компании отражают свою деятельность в публичных документах в соответствии с глобальными целями устойчивости, а также обеспечивают надежную финансовую отдачу. Рост благосостояния субъектов хозяйствования, перспективы их деятельности во многом определяются реализованными инвестициями, которые отражены в системе учетных данных.

Актуальность темы долгосрочных инвестиций организаций возникает по ряду причин, одной из которых является «усиливающееся взаимодействие между финансовыми рынками, компьютерными инновациями, а также иными тенденциями современного мира, которые переопределяют критерии устойчивого роста предприятия» [2-5].

Как показывают исследования в области инвестирования, в сложившихся экономических условиях, характеризующихся повышенной неопределенностью, быстрыми изменениями в регулировании экономических процессов, а также распространением нетрадиционных инвестиционных инструментов, организации должны не просто стремиться к операционной эффективности, но и активно развивать имидж, который соответствует приоритетам инвесторов. Данный аспект приобретает особое значение, поскольку рынки капитала становятся все более эффективными, отдавая предпочтение предприятиям, которые демонстрируют не только прибыльность, но и устойчивость и ответственность перед лицом сложных системных рисков.

Более того, дискурс инвестиционной деятельности пересекается с глобальными повестками устойчивого развития, поскольку заинтересованные стороны – от институциональных инвесторов до государственных органов – требуют большей прозрачности информации и соблюдения экологических, социальных и управленческих стандартов. В этом смысле повышение достоверности и прозрачности сведения о состоянии инвестиций и их эффективных результатах выходит

за рамки простого улучшения финансовых показателей; оно подразумевает содействие целостной стратегии, которая имеет определенную миссию и операционную практику организации [2-4; 6].

В настоящее время важно каждому предприятию привлекать инвестиции для стимулирования экономического роста, а также реализации стратегических замыслов. Стремление к повышению инвестиционной привлекательности является системной проблемой, решить которую можно только на стратегическом управленческом уровне, и в том числе за счет формирования достоверных данных об объемах реальных и финансовых инвестиций с учетом сроков их реализации.

Инвестиции сегодня являются атрибутом развития, т.к. предполагают осуществление вложений ресурсов и капитала в важнейшие виды деятельности, для расширения и модернизации производства, для повышения доходности бизнеса и т.п. При этом важнейшим аспектом инвестиций является их долгосрочный характер и нацеленность в будущее.

Инвестирование включает в себя ряд продуманных действий по формированию активов, что предполагает процесс распределения инвестиционного портфеля между различными классами активов, такими как акции, облигации и недвижимость. Цель распределения активов – сбалансировать риски и потенциальную прибыль, чтобы портфель соответствовал финансовым целям и допустимому уровню риска инвестора.

Каждая организация осуществляет инвестиции, чтобы увеличить капитал, так как хранение денег не приносит никакой прибыли, а со временем стоимость денег падает. По мере инфляции покупательная способность денег снижается, и в результате тот предприниматель, который не инвестирует, станет беднее, т. к. у него не будет средств, которых выросли по стоимости. Каждый бизнесмен инвестирует средства с целью получения прибыли в будущем и инвестирование – это не просто вложение денег, а стратегический инструмент для создания долгосрочного капитала.

На практике преимущественно говорят о трех типах инвестиций, из которых инвесторы могут выбирать. Эти виды инвестиций имеют

собственный профиль риска и доходности, и инвестор принимает решение об инвестировании с учетом склонности к риску. Речь идет о таких типах инвестиций, как: экономические, финансовые, общие инвестиции. Экономические инвестиции: эти инвестиции относятся к чистому приросту основного капитала общества. Финансовые инвестиции: этот тип инвестиций относится к инвестициям в рыночные ценные бумаги. Инвестиции в такие инструменты имеют жизненно важное значение для экономического роста страны, поскольку индекс фондового рынка считается барометром экономики. Общие инвестиции: эти инвестиции относятся к вложениям, которые инвестор делает в небольшие активы, такие как принтер, кофемашина и т.п. Такие виды инвестиций называются инвестициями домохозяйств. Такие виды инвестиций важны для внутренней экономики страны. Когда спрос в национальной экономике растет, увеличивается и производство в промышленных секторах, что приводит к росту занятости и, следовательно, к увеличению темпов роста ВВП страны [1; 4].

Основные цели инвестирования в зависимости от подхода инвесторов классифицируют:

- на краткосрочные цели: инвесторы ставят перед собой приоритетные цели на короткий срок. Например, растущая организация будет уделять первостепенное внимание формированию основного капитала. Таким образом, инвесторы будут стремиться к приоритетным целям и вкладывать средства соответствующим образом.

- долгосрочные цели: многие инвесторы смотрят в будущее и инвестируют исходя из долгосрочных целей. Они хотят достичь

финансовой независимости в долгосрочной перспективе. При этом инвесторы обычно предпочитают диверсифицированный подход при выборе видов инвестиций.

- цели с низким приоритетом: эти цели имеют низкий приоритет при инвестировании. После инвестирования в активы с высоким приоритетом инвесторы могут инвестировать в эти активы с низким приоритетом. Например, в бытовую технику и т. д.

- цели получения прибыли: инвесторы вкладывают средства в такие виды инвестиций. Их цель – максимизировать прибыль. Обычно инвесторы вкладывают средства в акции компаний, которые обеспечивают прирост капитала помимо регулярного дохода от дивидендов.

У каждого инвестора есть общие цели, связанные с инвестированием капитала. Важность каждой цели варьируется от инвестора к инвестору и зависит от размера капитала и др. обстоятельств. Достижение этих целей во многом зависит от того, насколько централизованно инвестор управляет активами и потребностями, планирует ли он портфели для удовлетворения потребностей и придерживается ли единой инвестиционной стратегии, которая обеспечивает соответствие активов индивидуальным потребностям и предпочтениям в отношении рисков.

Рассмотренные методические аналитические аспекты раскроем на примере АО «Газпром газораспределение Махачкала». В АО «Газпром газораспределение Махачкала» за 2022-24 годы реализуются инвестиционные программы в сфере транспортировки газа по газораспределительным сетям, что подтверждает социально ориентированную деятельность организации.

Таблица 1 – Информация об экономических инвестициях АО «Газпром газораспределение Махачкала» за 2022 год в сфере транспортировки газа по газораспределительным сетям (источник: отчетные данные АО «Газпром газораспределение Махачкала». URL: http://газ-махачкала.рф/images/docs/info/inf_invest.zip)

Показатель	Стоимостная оценка инвестиций, млн руб.	Источник финансирования
Общая сумма инвестиций	52,9	Амортизация и кредиты
Новые объекты:	30,8	Амортизация и кредиты
Технологическое присоединение	6,1	Амортизация
Догазификация	24,6	Кредиты
Реконструируемые (модернизируемые) объекты:	3,2	Амортизация
Реконструкция	3,2	Амортизация
Сведения о приобретении оборудования, не входящего в сметы строек	18, 9	Лизинг
Автотранспорт	18, 9	Лизинг

В 2023 году инвестиционная активность достигла своего максимума с общим объемом вложений в 80,99 млн руб. Основной вклад в структуру затрат вносит догазификация (64,25 млн руб.), что подчеркивает приоритетное значение данного направления для компании. В этот же период наблюдается консолидация усилий по модернизации,

выраженная в увеличении диаметров труб до 219 мм и завершении реконструкции ряда ключевых объектов. Отметим, что реконструкция и модернизация в 2023 году проводились с ужесточением сроков и рационализацией затрат на оборудование, что говорит о повышении эффективности инвестиционных процессов.

Таблица 2 – Информация об экономических инвестициях АО «Газпром газораспределение Махачкала» за 2023 год в сфере транспортировки газа по газораспределительным сетям (источник: отчетные данные АО «Газпром газораспределение Махачкала». URL: http://gaz-machakala.ppf/images/docs/info/inf_invest.zip)

Показатель	Стоимостная оценка инвестиций, млн руб.	Источник финансирования
Общая сумма инвестиций	80,99	Амортизация и кредиты
Новые объекты:	72,3	Амортизация и кредиты
Догазификация	64,3	Кредиты
Технологическое присоединение	6,7	Амортизация
Новое строительство	1,3	Амортизация
Реконструируемые (модернизируемые) объекты:	2,1	Амортизация
Реконструкция	0,9	Амортизация
Реконструкция	1,2	Амортизация
Сведения о приобретении оборудования, не входящего в сметы строок	6,6	Амортизация
Оргтехника	0,3	Амортизация
автотранспорт	1,97	Амортизация
Сварочный агрегат	1,54	Амортизация
Дизель-генератор	2,4	Амортизация
ГБО	0,3	Амортизация

В целом анализ инвестиционной деятельности в структурном отношении показывает, что АО «Газпром газораспределение Махачкала» выстраивает последовательную инвестиционную политику, направленную на долгосрочное развитие инфраструктуры. Рост объемов инвестиций и их дифференциация по направлениям (догазификация, технологическое присоединение, реконструкция) свидетельствуют о гибкости компании в реагировании на вызовы и возможностях адаптации к изменяющимся условиям рынка.

В 2022 году на технологическое присоединение выделено 6,1 млн руб., а в 2023 году объем вложений вырос до 6,72 млн руб., что отражает завершение основной фазы работ в этом направлении. Рост инвестиций на технологическое присоединение также связан с внутренней оптимизацией процессов и увеличением производительности при тех же ресурсах.

Важной особенностью инвестиционной стратегии является значительная роль амортизационных отчислений в структуре источ-

ников финансирования. В течение всех лет амортизация остается основным механизмом обеспечения вложений, что свидетельствует о намерении компании поддерживать устойчивый инвестиционный цикл за счет реинвестирования собственных средств.

Использование кредитов также постепенно увеличивается, особенно в 2023 году, когда значительная часть догазификации финансировалась за счет заемных средств. Это подчеркивает расширение внешнего финансирования, необходимого для удовлетворения масштабных потребностей капитальных проектов. Представленные сведения показывают, что существенное увеличение протяженности газопроводов с 1,816 км в 2021 году до 219 км в 2024 году свидетельствует о значительном росте инфраструктурных возможностей компании. Расширение диапазона диаметров трубопроводов от 32 до 219 мм позволяет увеличить пропускную способность газопроводов, что особенно важно для удовлетворения растущего спроса на газ.

Кроме того, модернизация газорегулятор-

ных пунктов и покупка специализированного оборудования, такого как сварочные агрегаты и дизель-генераторы, указывают на стремление к повышению операционной надежности сети.

В 2022 году был отмечен переход от акцента на реконструкцию объектов к масштабному новому строительству. Если в 2021 году реконструируемые объекты занимали значительное место в инвестиционном портфеле (1,311 км газопроводов), то в 2024 году эти проекты постепенно уступили место новым объектам. Новое строительство позволяет компании адаптироваться к растущим потребностям потребителей и требованиям рынка, а реконструкция фокусируется на оптимизации уже существующей инфраструктуры.

Еще одним значимым аспектом инвестиционной активности является акцент на закупку оборудования, не включенного в сметы строек. В 2022 году для этих целей было направлено 18,91 млн. руб., что указывает на важность обновления парка техники и поддержки операционной деятельности. Введение лизинга как механизма приобретения автотранспорта отражает стремление компании к повышению финансовой гибкости и снижению капитальных затрат.

Таким образом, представленные сведения свидетельствуют, что АО «Газпром газораспределение Махачкала» за 2022-23 годы осуществляет экономические инвестиции в сфере транспортировки газа по газораспределительным сетям, что подтверждает социально ориентированные долгосрочные инвестиции и деятельность организации.

Программы капитальных вложений являются важным параметром деятельности, поскольку тут можно оценить общее направление стратегии организации. Поэтому, выяснив, что в период с 2021 по 2024 годы инвестиционные расходы выросли, и при этом пик в размере 80,99 млн. руб. был выделен в 2023 году, можно сказать, что в любом случае эти проекты были профильными и направлены на постройку объектов газификации, нежели на улучшение показателей инвестиционной привлекательности.

Рост капитальных расходов отражает не только стратегическую важность расширения газораспределительной сети, но и социально-экономический мандат на облегчение

доступа к энергии в недостаточно обслуживаемых районах. Тем не менее, зависимость от расширения, финансируемого за счет долга, вносит уровень риска, который может отпугнуть осторожных инвесторов. Увеличение процентных платежей в течение 2023 года указывает на растущее финансовое давление, что подтверждается отрицательным коэффициентом покрытия процентов.

Таким образом, стремление к повышению инвестиционной привлекательности является системной проблемой, решить которую можно на стратегическом управленческом уровне, и в том числе за счет формирования достоверных данных об объемах экономических инвестиций с учетом сроков их реализации.

Список источников

1. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 N 39-ФЗ (последняя редакция). URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 01.02.2025).
2. Деньщиков М. А. Управленческий подход к выбору инвестиционных продуктов в качестве самостоятельных объектов бухгалтерского учета // Доктрины, школы и концепции устойчивого развития науки в современных условиях : сборник статей по итогам международной НПК. Sterlitamak, 2025. С. 175-180.
3. Лаптева А. М. Юридически значимые классификации инвестиций // Государство и право. 2025. № 3. С. 124-131.
4. Мусина К. И., Запольских Ю.А. Роль инвестиций в развитии организации // Экономические и социальные проблемы регионального развития в современных условиях: сборник научных трудов международной НПК. В 2 т. Курск, 2025. С. 391-393.
5. Шарп У., Александр Г., Бейли Дж. Инвестиции. М.: Инфра-М, 2018. 1028 с.
6. Шулепина С. А., Ю. Н. Павленко, К. А. Тицкая, Д. Д. Яковлев Бухгалтерский учет финансовых вложений в динамичном современном мире: вызовы и перспективы // Территория науки и образования. 2025. № 1. С. 57-62.

References

1. Federal Law "On Investment Activities in the Russian Federation Carried out in the Form of Capital Investments" dated February 25, 1999 N 39-FZ (latest revision). URL: <https://www.consultant.ru/> (date of access: February 1, 2025).
2. Denshchikov M. A. Management Approach to Selecting Investment Products as Independent Accounting Objects. Doctrines, Schools, and Concepts of Sustainable Development of Science in Modern Conditions: A Collection of Articles Based on the Results of the International Scientific and Practical Conference. Sterlitamak, 2025. Pp. 175-180.

3. Lapteva A. M. Legally Significant Classifications of Investments. *State and Law*. 2025. No. 3. Pp. 124-131.

4. Musina K. I., Zapolskikh Yu. A. The Role of Investments in Organization Development. *Economic and Social Problems of Regional Development in Modern Conditions: Collection of Scientific Papers of the International Scientific and Practical Conference*. In 2 volumes. Kursk, 2025. Pp. 391-393.

5. Sharp W., Alexander G., Bailey J. *Investments*. Moscow: Infra-M, 2018. 1028 p.

6. Shulepina S. A., Yu. N. Pavlenko, K. A. Titskaya, D. D. Yakovlev Accounting of Financial Investments in a Dynamic Modern World: Challenges and Prospects. *Territory of Science and Education*. 2025. No. 1. Pp. 57-62.

Дата поступления статьи 05.09.2025

Дата принятия статьи 25.09.2025

Кокурин Дмитрий Иванович,*доктор экономических наук, профессор кафедры управления инновациями и коммерциализации интеллектуальной собственности, Российская государственная академия интеллектуальной собственности (РГАИС), Москва, Россия, dk1953@yandex.ru***Алпатова Анастасия Игоревна,***студент 2 курса магистратуры, Российская государственная академия интеллектуальной собственности (РГАИС), Москва, Россия, nastya206222@mail.ru***ЦИФРОВЫЕ ДВОЙНИКИ
И ИНТЕРНЕТ ВЕЩЕЙ
(IOT) КАК ИНСТРУМЕНТЫ
МЕЖДУНАРОДНОГО
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО
ТРАНСФЕРА**

В статье исследуется роль цифровых двойников и интернета вещей (IoT) как инструментов международного технологического трансфера. Особое внимание уделяется анализу правовых вызовов, возникающих при использовании данных технологий в международном сотрудничестве.

К л ю ч е в ы е с л о в а : цифровые двойники; интернет вещей (IoT); международный технологический трансфер; интеллектуальная собственность; кибербезопасность.

Kokurin Dmitry I.,*Doctor of Economics, Professor of the Department of Innovation Management and Intellectual Property Commercialization, Russian State Academy of Intellectual Property, Moscow, Russia, dk1953@yandex.ru***Alpatova Anastasia I.,***2nd year Master's student, Russian State Academy of Intellectual Property, Moscow, Russia, nastya206222@mail.ru***DIGITAL TWINS AND
THE INTERNET OF
THINGS (IOT) AS TOOLS
FOR INTERNATIONAL
TECHNOLOGY
TRANSFER**

The article examines the role of digital twins and the Internet of Things (IoT) as tools for international technology transfer. Particular attention is paid to the analysis of legal challenges arising from the use of these technologies in international cooperation.

Key words : digital twins; Internet of Things (IoT); international technology transfer; intellectual property; cybersecurity.

В статье сделана попытка раскрыть проблему использования цифровых двойников и интернета вещей в международном технологическом трансфере. Несмотря на активное внедрение этих технологий, сохраняется множество пробелов в правовом регулировании и практической организации таких форм обмена. Особую сложность представляют вопросы определения правового статуса

данных и разграничения прав интеллектуальной собственности при трансграничном взаимодействии.

Как отмечает Дэвид Пуррон, генеральный директор Barbara, «Цифровые двойники с поддержкой периферийных вычислений предлагают значительные преимущества в промышленных средах, где принятие решений в реальном времени и немедленная об-

ратная связь имеют решающее значение» [11]. Это подчеркивает операциональное единство двух технологий. В то же время, как замечает Марк Джоу, технический евангелист Gigamon, «тревожно, что безопасность IoT остается одним из самых низких приоритетов для руководителей безопасности, и лишь 36 % называют ее одним из трех главных направлений» [10], что указывает на существенные риски. Эксперты также прогнозируют, что с 2025 года использование технологии цифровых двойников станет стандартной практикой в управлении цепочками поставок благодаря распространению датчиков IoT и применению искусственного интеллекта [10].

Теоретические основы и категории технологического трансфера, используемые в данной сфере

Для эффективности процесса передачи технологий повсеместно применяется международный трансфер, базовой категорией которого является цифровой двойник.

Базовое определение термина «цифровой двойник» (ЦД) содержится в международном стандарте ISO 23247-1-2021 [4]. Согласно этому документу «ЦД – это цифровое представление наблюдаемого производственного элемента с взаимной синхронизацией между ними». Схожее определение введено в ГОСТ Р 57700.372021 [5]: «ЦД изделия – система, состоящая из цифровой модели

изделия и двухсторонних информационных связей с изделием (при наличии изделия) и (или) его составными частями». Ключевыми атрибутами ЦД являются физический компонент, виртуальный компонент и автоматизированный обмен данными между ними в обоих направлениях [1], что отличает его от статичной цифровой модели или симуляции с односторонним потоком данных. Таким образом, ЦД – это живая, синхронизированная цифровая копия физического объекта, которая постоянно обменивается данными со своим реальным прототипом, что позволяет анализировать, моделировать и оптимизировать его поведение.

Интернет вещей (IoT) формирует техническую основу концепции ЦД. IoT включает в себя сеть подключенных устройств, которые взаимодействуют друг с другом и с центральными системами управления для сбора, обмена и анализа данных [2]. Эти технологии позволили машинам взаимодействовать в режиме реального времени, заложив основу для использования ЦД.

Международный технологический трансфер с использованием ЦД представляет собой процесс передачи технологических решений через создание и использование виртуальных моделей физических объектов. Данный подход обеспечивает непрерывный обмен данными, алгоритмами и сервисами между субъектами из разных стран.

Таблица 1 – Ключевые технологии создания ЦД и их роль в технологическом трансфере

Технологическая группа	Конкретные технологии	Роль в международном трансфере
IoT и сенсоры	Промышленные датчики, RFID	Обеспечение трансграничного сбора данных в реальном времени
Машинное обучение/ИИ	TensorFlow, PyTorch	Предиктивная аналитика и автономное принятие решений, передача алгоритмов
Облачные вычисления	AWS, Microsoft Azure, Google Cloud	Обеспечение глобального доступа к ЦД и его масштабируемости
Визуализация	VR/AR, 3D-рендеринг	Создание иммерсивной среды для удаленного обучения и коллаборации

Представленная структура технологий цифровых двойников демонстрирует их комплексный характер, где каждая компонента решает конкретные задачи трансграничного технологического обмена.

IoT является сенсорной системой, собирающей данные с физического актива, в то время как ЦД выступает в роли аналитического центра, который эти данные обрабатывает, моделирует поведение актива и генерирует

управляющие воздействия [3]. Именно эта связка позволяет реализовать такие формы трансфера, как:

– Трансфер эксплуатационного ноу-хау: Поставщик технологии может удаленно, через ЦД, оптимизировать работу оборудования, установленного у клиента в другой стране.

– Ускорение совместных разработок: Глобальные команды могут работать над одним

цифровым прототипом, тестируя гипотезы и изменения в виртуальной среде.

Анализ текущего состояния технологического трансфера на основе статистических данных

Рынок ЦД демонстрирует устойчивый рост. Согласно данным Fortune Business Insights, объем мирового рынка ЦД в 2024 году оце-

нивается в 17,73 млрд долларов США, а к 2032 году он достигнет 259,32 млрд долларов, демонстрируя среднегодовой темп роста (CAGR) в 40,1 % [7]. Другие аналитики, MarketsandMarkets, предлагают схожие прогнозы, предсказывая рост до 149,81 млрд долларов к 2030 году при CAGR 47,9 % [8].

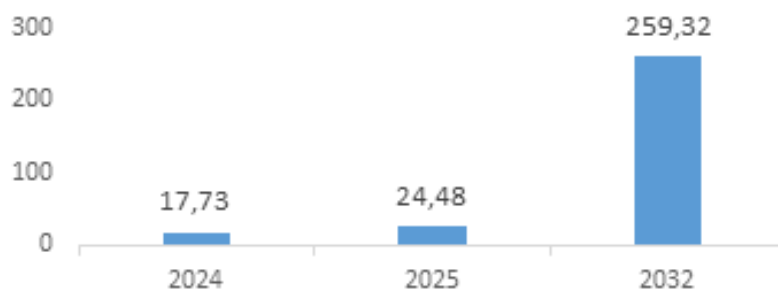


Диаграмма 1 – Прогноз роста глобального рынка ЦД (млрд долл. США) [7]

Что касается IoT, то именно количество подключенных устройств формирует основу для ЦД. В 2025 году число подключенных устройств Интернета вещей в мире составляет около 19.8 млрд, что обеспечивает мощную инфраструктуру для сбора данных в режиме реального времени, необходимых для создания ЦД. Аналитики также прогнозируют, что к 2029 году более 90 % платформ IoT будут иметь встроенную функцию ЦД, что сделает эту связку стандартом для отрасли [9].

Эффективность данной связки подтверждается исследованиями и реальными кейсами. Согласно отчетам, использование ЦД позволяет компаниям добиться значительного повышения операционной эффективности: производительность может вырасти на 30-60 %, а время вывода продукта на рынок – сократиться вдвое [12]. Например, промышленный гигант Siemens на своем заводе в Нанкине сообщает о 20 % росте производительности благодаря использованию ЦД [13], а Unilever, демонстрирует сокращение времени сборки и ускорение запуска новых продуктов [14].

Правовые вызовы в международном трансфере

Несмотря на преимущества, процесс трансфера с использованием ЦД и IoT сопряжен с рядом серьезных вызовов, особенно в сфере управления интеллектуальной собственностью.

Ключевой проблемой является определение правового режима данных, алгоритмов и самой модели ЦД. ЦД создаются на основе данных, алгоритмов и моделей, которые могут быть защищены различными правовыми режимами, включая патенты, авторские права и ноу-хау.

Возникают следующие вопросы:

- Право собственности на данные: Кому принадлежат данные, генерируемые оборудованием клиента, но обогащающие алгоритмы поставщика?

- Право на производные результаты: Кто владеет улучшенными моделями и алгоритмами, созданными на основе данных множества пользователей?

- Лицензионные модели: Является ли передача ЦД продаж, лицензией или услугой (XaaS)?

ЦД, будучи связанным с физическим активом, становится точкой уязвимости. Взлом может привести не только к утечке данных, но и к физическому повреждению оборудования или остановке производства. Отраслевые эксперты отмечают, что IoT-безопасность остается одним из самых низких приоритетов для многих компаний [10].

Рекомендации по совершенствованию механизмов трансфера

На основании анализа предложены следующие меры по развитию международного технологического трансфера с использованием ЦД и IoT:

– Разработка типовых международных соглашений. Необходимо создание модельных контрактов, которые бы четко разграничивали права сторон на данные, исходный код, модели и производные продукты.

– Стандартизация и обеспечение интероперабельности. Стимулирование разработки и внедрения открытых стандартов взаимодействия между IoT-устройствами и платформами ЦД. Важным шагом стало утверждение в 2024 году международного стандарта доверенности IoT (ISO/IEC TS 30149:2024) [6].

– Развитие национальных компетенций. Инвестирование в развитие собственных компетенций по созданию и сопровождению ЦД, а также в подготовку кадров на стыке права, технологий и управления ИС.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о значительной роли цифровых двойников и интернета вещей в международном технологическом трансфере. Анализ показал, что эти технологии обеспечивают непрерывный обмен знаниями и оптимизационными практиками, существенно повышая гибкость и эффективность процессов трансфера.

Изучение рыночной статистики и мнений экспертов подтвердило высокий экономический потенциал и актуальность темы. Одновременно были выявлены ключевые вызовы, связанные с несовершенством правового регулирования прав на данные и рисками кибербезопасности.

Авторы считают целесообразным реализацию таких мер по развитию данного направления, как разработка типовых соглашений, стандартизация и инвестирование средств в человеческий капитал.

Список источников

1. Кравченко А. А. Природа, сущность и классификация цифровых двойников // Экономика и управление. 2025. № 1.
2. Перевезенцев И. Г. Вопросы горизонтального трансфера инновационных технологий, основанных на данных, на примере цифровых двойников // Прикладные экономические исследования. 2024. № S1. С. 168–175.
3. Liang C., Li X., Niu W., Zhang Y. Internet of Things Driven Digital Twin for Intelligent Manufacturing in Shipbuilding Workshops // Future Internet. 2025. Vol. 17. No. 8. P. 368.
4. ISO 23247-1:2021 Automated systems and integration – Digital twin framework for manufacturing – Part 1: Overview and general principles. URL: <https://www.iso.org/standard/75066.html> (дата обращения: 01.02.2025).

www.iso.org/standard/75066.html (дата обращения: 01.02.2025).

5. ГОСТ Р 57700.37-2021 Компьютерные модели и моделирование. Цифровые двойники изделий. Общие положения. Введ. 2022–01–01. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200180928> (дата обращения: 01.02.2025).

6. ISO/IEC 30149:2024 Internet of Things (IoT) – Trustworthiness principles. URL: <https://www.iso.org/standard/53269.html> (дата обращения: 01.02.2025).

7. Digital Twin Market Size, Share & Growth Report [2025–2032]. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/digital-twin-market-106246> (дата обращения: 28.10.2025).

8. Digital Twin Market Size, Share, Industry Trends Report 2030. URL: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/digital-twin-market-225269522.html> (дата обращения: 28.10.2025).

9. Digital Twins Market by Technology, Twinning Type, Cyber-to-Physical Solutions, Use Cases and Applications in Industry Verticals 2024–2029. URL: <https://www.researchandmarkets.com/report/digital-twin> (дата обращения: 28.10.2025).

10. IoT in 2025: Digital twins, mesh networks, VR, and more. URL: <https://iottechnews.com/news/iot-in-2025-digital-twins-mesh-networks-vr-and-more/> (дата обращения: 28.10.2025).

11. The Rise of Edge-Enabled Digital Twins in Industrial Environments. URL: <https://www.barbara.tech/blog/the-rise-of-edge-enabled-digital-twins-in-industrial-environments> (дата обращения: 28.10.2025).

12. How Will Digital Twins Software Transform Your Business in 2025? URL: <https://www.simio.com/how-will-digital-twins-software-transform-your-business-in-2025> (дата обращения: 28.10.2025).

13. The first Digital Native Factory – in Nanjing. URL: <https://www.siemens.com/global/en/company/stories/industry/2022/electronics-motors-digital-enterprise-digital-twin-siemens-numerical-control-nanjing-china.html> (дата обращения: 28.10.2025).

14. Unilever reinvents product shoots with digital twins and AI. URL: <https://www.unilever.com/news/press-and-media/press-releases/2025/unilever-reinvents-product-shoots-with-digital-twins-and-ai> (дата обращения: 28.10.2025).

References

1. Kravchenko A. A. The Nature, Essence, and Classification of Digital Twins. *Economics and Management*. 2025. No. 1.
2. Perevezentsev I. G. The Horizontal Transfer of Innovative Data-Based Technologies: The Case of Digital Twins. *Applied Economic Research*. 2024. No. S1. Pp. 168–175.
3. Liang C., Li X., Niu W., Zhang Y. Internet of Things Driven Digital Twin for Intelligent Manufacturing in Shipbuilding Workshops. *Future Internet*. 2025. Vol. 17. No. 8. P. 368.
4. ISO 23247-1:2021 “Automated systems and integration – Digital twin framework for manufacturing – Part 1: Overview and general principles” URL: <https://www.iso.org/standard/75066.html> (accessed: 01.02.2025).
5. GOST R 57700.37-2021 Computer models and modeling. Digital twins of products. General provisions.

Introduction. 2022–01–01. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200180928> (accessed: 01.02.2025).

6. *ISO/IEC 30149:2024 Internet of Things (IoT) – Trustworthiness principles*. URL: <https://www.iso.org/standard/53269.html> (accessed: 01.02.2025).

7. *Digital Twin Market Size, Share & Growth Report [2025–2032]*. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/digital-twin-market-106246> (accessed 10/28/2025).

8. *Digital Twin Market Size, Share, Industry Trends Report 2030*. URL: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/digital-twin-market-225269522.html> (access date: 10/28/2025).

9. *Digital Twins Market by Technology, Twinning Type, Cyber-to-Physical Solutions, Use Cases and Applications in Industry Verticals 2024–2029*. URL: <https://www.researchandmarkets.com/report/digital-twin> (accessed 10/28/2025).

10. *IoT in 2025: Digital twins, mesh networks, VR, and more*. URL: [https://iottechnews.com/news/iot-in-2025-](https://iottechnews.com/news/iot-in-2025-digital-twins-mesh-networks-vr-and-more/)

[digital-twins-mesh-networks-vr-and-more/](https://iottechnews.com/news/iot-in-2025-digital-twins-mesh-networks-vr-and-more/) (accessed: October 28, 2025).

11. *The Rise of Edge-Enabled Digital Twins in Industrial Environments*. URL: <https://www.barbara.tech/blog/the-rise-of-edge-enabled-digital-twins-in-industrial-environments> (accessed: October 28, 2025).

12. *How Will Digital Twins Software Transform Your Business in 2025?* URL: <https://www.simio.com/how-will-digital-twins-software-transform-your-business-in-2025> (accessed: October 28, 2025).

13. *The first Digital Native Factory – in Nanjing*. URL: <https://www.siemens.com/global/en/company/stories/industry/2022/electronics-motors-digital-enterprise-digital-twin-siemens-numerical-control-nanjing-china.html> (accessed: 28 October 2025).

14. *Unilever reinvents product shoots with digital twins and AI*. URL: <https://www.unilever.com/news/press-and-media/press-releases/2025/unilever-reinvents-product-shoots-with-digital-twins-and-ai> (accessed: 28 October 2025).

Дата поступления статьи 04.09.2025

Дата принятия статьи 24.09.2025

Кокурин Дмитрий Иванович,
доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и управления, Московский международный университет, Москва, Россия, dk1953@yandex.ru

ЛОГИСТИЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ КАК УСЛОВИЕ ЕЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

В статье исследуются трансформация логистической концепции управления в контексте цифровой экономики и ее роль в обеспечении устойчивого развития компании. Анализируется эволюция логистического подхода от функционального к интегрированному и, далее, к цифровому логистическому менеджменту. Рассматриваются ключевые технологии цифровой экономики (большие данные, интернет вещей, блокчейн, искусственный интеллект), интегрируемые в логистические системы для повышения их эффективности, гибкости и прозрачности. Доказывается, что современная логистическая концепция, будучи ядром бизнес-модели, выступает критическим фактором формирования конкурентных преимуществ и достижения экономической, экологической и социальной устойчивости. На основе системного подхода выявляются и характеризуются механизмы влияния цифровой логистики на показатели устойчивого развития коммерческой организации.

К л ю ч е в ы е с л о в а : логистика; управление; цифровая экономика; устойчивое развитие; цепь поставок; большие данные; интернет вещей, искусственный интеллект; эффективность; конкурентоспособность.

Kokurin Dmitry I.,
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economic and Management, Moscow International University, Moscow, Russia

THE LOGISTICS CONCEPT OF COMPANY MANAGEMENT AS A CONDITION FOR ITS SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE DIGITAL ECONOMY

The article examines the transformation of the logistics management concept in the context of the digital economy and its role in ensuring the sustainable development of a company. The evolution of the logistics approach from a functional to an integrated and, further, to a digital logistics management is analyzed. The key technologies of the digital economy (Big Data, Internet of Things, blockchain, artificial intelligence) integrated into logistics systems to improve their efficiency, flexibility and transparency are considered. It is proved that the modern logistics concept, being the core of the business model, is a critical factor in the formation of competitive advantages and the achievement of economic, environmental and social sustainability. Based on a systematic approach, the mechanisms of the influence of digital logistics on the sustainable development indicators of a commercial organization are identified and characterized.

Key words : logistics; management; digital economy; sustainable development; supply chain; Big Data; Internet of Things; artificial intelligence; efficiency; competitiveness.

Современная парадигма экономического развития характеризуется переходом к цифровой экономике, которая, по определению, представляет собой хозяйственную деятельность, ключевым фактором производства в которой являются данные в цифровой форме, и которая способствует формированию информационного пространства с учетом потребностей граждан и общества в получении качественных и достоверных сведений [7]. В условиях глобализации, усиления конкурентной борьбы и роста волатильности рынков, проблема обеспечения устойчивого развития компаний приобретает первостепенное значение. Под устойчивым развитием в данном контексте понимается способность компании поддерживать долгосрочную конкурентоспособность и рентабельность, минимизируя при этом негативное воздействие на окружающую среду и соблюдая социальные обязательства перед стейкхолдерами [9].

В этом аспекте логистика, эволюционировавшая от вспомогательной функции по управлению материальными потоками до комплексной концепции управления сквозными бизнес-процессами, претендует на роль системообразующего элемента стратегии фирмы. Традиционные подходы к управлению, сфокусированные на оптимизации отдельных функциональных областей, демонстрируют свою неэффективность в условиях цифровой реальности, для которой свойственны нелинейность, высокая скорость изменений и сетевой принцип организации. Возникает объективная необходимость в таком подходе к управлению, который обеспечивал бы синергию всех элементов (ценностной цепи) компании.

Таким образом, актуальность рассматриваемой в статье проблематики обусловлена необходимостью теоретического осмысления и практической реализации логистической концепции как философии и методологии управления, адекватной вызовам цифровой экономики и ориентированной на достижение устойчивого развития. Целью статьи является раскрытие сущности и механизмов влияния логистической концепции управления на устойчивое развитие компании в контексте цифровой трансформации. Для достижения цели поставлены следующие задачи, которые требуют последовательного решения:

1. Осуществить ретроспективный анализ логистической концепции управления от истоков до ее современного состояния.

2. Выявить и охарактеризовать ключевые технологии цифровой экономики, оказывающие трансформирующее воздействие на логистические системы.

3. Проанализировать прямую и обратную связь между внедрением цифровых логистических решений и достижением целей устойчивого развития (экономических, экологических, социальных).

Далее обратимся к решению частных задач для реализации цели, поставленной в рамках данной публикации относительно рассматриваемой проблематики.

1. Ретроспективный анализ логистической концепции управления: от функционального подхода к цифровой интеграции. Логистическая концепция управления прошла сложный путь эволюции, каждый этап которой был ответом на изменения внешней экономической среды и технологические уклады. Изначально, в середине XX века, логистика воспринималась как сугубо операционная деятельность, связанная с транспортировкой и складированием грузов. Функциональный подход предполагал изолированное управление отдельными логистическими функциями (закупки, производство, дистрибуция) с локальной минимизацией затрат по каждому из этих направлений [3]. Однако подобная разрозненность часто приводила к конфликту интересов внутри организации: например, служба закупок стремилась к увеличению объемов партий для получения оптовых скидок, что вступало в противоречие с интересами складской логистики, нацеленной на сокращение запасов.

Следующим этапом эволюции стала концепция управления цепями поставок (Supply Chain Management – SCM), которая ознаменовала переход от функциональной к процессной и интеграционной парадигме. В рамках данной концепции все звенья цепи, от поставщика сырья до конечного потребителя, стали рассматриваться как единая система. Ключевой задачей стало управление сквозным материальным, информационным и финансовым потоками с целью максимизации общей ценности для потребителя при оптимизации совокупных затрат всей цепи [10]. Это потребовало развития тесного стра-

тегического партнерства между всеми участниками цепи поставок, что значительно повысило общую эффективность и гибкость бизнес-систем.

В настоящее время, под влиянием Четвертой промышленной революции (Industry 4.0), происходит становление цифровой логистической концепции (Digital Logistics). Данная концепция представляет собой качественно новый этап, характеризующийся тотальной цифровизацией всех логистических процессов, их глубокой автоматизацией и интеллектуализацией на основе данных. Цифровая логистика – это не просто использование отдельных IT-решений, а фундаментальная трансформация бизнес-модели, при которой физические и виртуальные миры интегрируются в киберфизические системы, позволяющие в режиме реального времени управлять цепью поставок как единым цифровым активом [5]. Таким образом, эволюционный путь логистики можно представить, как движение от управления функциями к управлению процессами, и далее – к управлению данными как ключевым ресурсом.

2. Технологический базис цифровой логистики и его влияние на операционную эффективность. Формирование цифровой логистической концепции стало возможным благодаря возникновению и конвергенции ряда прорывных технологий, которые составляют ее инфраструктурный базис.

2.1. Большие данные (Big Data) и продвинутая аналитика. Логистические процессы генерируют колоссальные объемы структурированных и неструктурированных данных: телеметрия с транспорта, данные датчиков на складах, информация о спросе, отзывы клиентов и т.д. Технологии Big Data позволяют аккумулировать, обрабатывать и анализировать эти массивы информации для выявления скрытых закономерностей, прогнозирования спроса, оптимизации маршрутов и уровней запасов. Например, предиктивная аналитика на основе исторических данных и внешних факторов (погода, макроэкономические индикаторы) позволяет с высокой точностью прогнозировать объемы продаж, что минимизирует риски как дефицита, так и избытка товарных запасов [2].

2.2. Интернет вещей (Internet of Things – IoT). IoT подразумевает оснащение физических объектов (грузов, транспортных средств,

складского оборудования) датчиками и средствами связи, что позволяет отслеживать их местоположение, состояние (температура, влажность, вибрация) и другие параметры в режиме реального времени. Это обеспечивает беспрецедентный уровень прозрачности и контроля по всей цепочке поставок. Внедрение IoT-решений позволяет не только отслеживать местонахождение груза, но и прогнозировать время его прибытия, предотвращать порчу товаров (например, в фармацевтической или пищевой промышленности) и оперативно реагировать на внештатные ситуации [8].

2.3. Блокчейн (Blockchain). Технология распределенного реестра предлагает принципиально новый способ регистрации и верификации транзакций в цепи поставок. Создавая неизменяемую и децентрализованную запись о каждом этапе движения товара, блокчейн обеспечивает высочайший уровень доверия, прослеживаемости (track & trace) и безопасности. Это особенно актуально для борьбы с контрафактной продукцией, подтверждения подлинности и происхождения товаров (например, органических продуктов или товаров класса люкс), а также для автоматизации расчетов по смарт-контрактам, которые исполняются автоматически при наступлении заранее определенных условий [6].

2.4. Искусственный интеллект (AI) и машинное обучение (ML). AI и ML являются «мозгом» цифровой логистики. Эти технологии используются для решения комплексных оптимизационных задач, таких как автоматическое планирование маршрутов с учетом сотен переменных, динамическое ценообразование на логистические услуги, управление роботизированными складскими системами (например, Amazon Kiva robots) и прогнозное техническое обслуживание оборудования. Самообучающиеся алгоритмы постоянно повышают точность своих решений, что ведет к экспоненциальному росту операционной эффективности [1].

Синергетический эффект от применения вышеперечисленных технологий проявляется в радикальном повышении скорости, точности и гибкости логистических операций, а также в снижении операционных издержек и капиталоемкости.

3. Взаимосвязь цифровой логистики и

устойчивого развития: триединая концепция. Устойчивое развитие компании базируется на трех столпах: экономическом, экологическом и социальном. Современная логистическая концепция в ее цифровом воплощении вносит непосредственный вклад в каждый из них.

3.1. Экономическая устойчивость. Экономическая устойчивость подразумевает долгосрочную рентабельность и конкурентоспособность компании. Цифровая логистика напрямую воздействует на этот аспект через:

- снижение совокупной стоимости владения (Total Cost of Ownership): оптимизация маршрутов транспортировки, прогнозное управление запасами, сокращение простоев и автоматизация складских операций приводят к значительному сокращению логистических издержек;

- повышение оборачиваемости активов: высокая предсказуемость и управляемость потоков позволяют сократить объемы связанного в запасах капитала, высвобождая денежные средства для инвестиций в инновации;

- увеличение гибкости и отказоустойчивости (Resilience): цифровые двойники (Digital Twins) цепей поставок позволяют моделировать различные сценарии (сбои, колебания спроса) и разрабатывать превентивные меры, минимизируя риски и операционные потери. Это формирует способность компании адаптироваться к рыночным шокам, что является ключевым компонентом экономической устойчивости [4].

3.2. Экологическая устойчивость. Экологический императив становится все более значимым фактором конкуренции. Логистика, будучи одним из основных источников загрязнения окружающей среды (выбросы CO₂ от транспорта, упаковочные отходы), одновременно обладает огромным потенциалом для «озеленения» бизнеса, что предполагает:

- сокращение углеродного следа: алгоритмы оптимизации маршрутов не только минимизируют пробег, но и могут учитывать экологические параметры, выбирая наименее вредные виды транспорта и режимы движения. Это ведет к прямому снижению выбросов парниковых газов;

- управление «обратной» логистикой (Reverse Logistics): цифровые платформы

упрощают организацию процессов возврата, утилизации и переработки товаров и упаковки, способствуя переходу к циркулярной экономике (Circular Economy);

- эффективное использование ресурсов: системы интеллектуального освещения и климат-контроля на автоматизированных складах, а также оптимизация загрузки транспортных средств снижают потребление энергии и материалов [9].

3.3. Социальная устойчивость. Социальный аспект устойчивости связан с соблюдением прав сотрудников, обеспечением безопасности и развитием человеческого капитала:

- повышение безопасности труда: внедрение автономной техники и роботов в опасных и рутинных процессах (погрузо-разгрузочные работы, работа на высоте) снижает производственный травматизм. IoT-датчики могут отслеживать состояние водителей, предупреждая об усталости;

- развитие новых компетенций: цифровая трансформация логистики создает спрос на высококвалифицированных специалистов в области data science, анализа цепей поставок и управления IT-системами, что стимулирует инвестиции в обучение и переподготовку персонала;

- повышение удовлетворенности потребителей: высокая прозрачность, предсказуемость сроков доставки и возможность персонализации сервиса, обеспечиваемые цифровыми логистическими решениями, напрямую влияют на лояльность клиентов, что является важным социальным активом компании [10].

Таким образом, цифровая логистическая концепция выступает не просто инструментом снижения издержек, а стратегическим катализатором, синхронизирующим достижение экономических, экологических и социальных целей компании.

Проведенный анализ позволяет констатировать, что в условиях цифровой экономики логистическая концепция управления претерпела фундаментальную трансформацию, перестав быть сугубо операционной функцией и превратившись в стратегическую философию управления сквозными бизнес-процессами компании. Интеграция таких технологий, как Big Data, IoT, блокчейн и AI, породила феномен цифровой логистики, ко-

торый характеризуется тотальной прозрачностью, интеллектуальной автоматизацией и способностью к адаптивному управлению в режиме реального времени.

Показано, что внедрение данной концепции является не опциональным улучшением, а необходимым условием для достижения компанией устойчивого развития. Экономическая устойчивость обеспечивается за счет радикального повышения операционной эффективности, снижения затрат и увеличения гибкости цепи поставок. Экологическая устойчивость становится достижимой благодаря оптимизации транспортных маршрутов, внедрению принципов циркулярной экономики и рациональному использованию ресурсов. Социальная устойчивость укрепляется через повышение безопасности труда, развитие человеческого капитала и рост удовлетворенности конечных потребителей.

Следовательно, успех современной компании в долгосрочной перспективе будет в значительной степени определяться ее способностью выстроить интегрированную, интеллектуальную и экологически ориентированную логистическую систему. Дальнейшие исследования в данной области могут быть направлены на разработку комплексных методик оценки зрелости цифровой логистики и ее конкретного вклада в ключевые показатели устойчивого развития (KPI), а также на анализ киберрисков и вопросов безопасности цифровых цепей поставок.

Список источников

1. Иванов Д. А. Цифровые цепочки поставок: от теории к практике // Логистика и управление цепями поставок. 2020. № 4 (93). С. 12-25.
2. Лысенко Д. В., Сидоркин А. М. Большие данные в логистике: методы и технологии анализа // Бизнес-информатика. 2019. № 3 (45). С. 55-67.
3. Сергеев В. И. Управление цепями поставок. 10-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2021. 591 с.

4. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. 6th ed. Pearson UK, 2020. 304 p.

5. Dolgui A., Ivanov D., Sokolov B. Reconfigurable supply chain: the X-network // International Journal of Production Research. 2020. Vol. 58, Issue 13. Pp. 4138-4163.

6. Kshetri N. Blockchain's roles in meeting key supply chain management objectives // International Journal of Information Management. 2018. Vol. 39. Pp. 80-89.

7. Tapscott D. The Digital Economy: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. 20th Anniversary Edition. McGraw-Hill, 2014. 450 p.

8. Tu M. An IoT-based business model for innovative logistics management // Technological Forecasting and Social Change. 2018. Vol. 136. Pp. 246-257.

9. WCED. Our Common Future. Oxford: Oxford University Press, 1987. 383 p.

10. Waters D., Rinsler S. Global Logistics: New Directions in Supply Chain Management. 7th ed. Kogan Page, 2014. 480 p.

References

1. Ivanov D. A. Digital Supply Chains: From Theory to Practice. *Logistics and Supply Chain Management*. 2020. No. 4 (93). Pp. 12-25.

2. Lysenko D. V., Sidorkin A. M. Big Data in Logistics: Methods and Technologies of Analysis. *Business Informatics*. 2019. No. 3 (45). Pp. 55-67.

3. Sergeev V. I. *Supply Chain Management. 10th ed., revised and enlarged*. Moscow: Yurait, 2021. 591 p.

4. Christopher M. *Logistics & Supply Chain Management. 6th ed*. Pearson UK, 2020. 304 p.

5. Dolgui A., Ivanov D., Sokolov B. Reconfigurable supply chain: the X-network. *International Journal of Production Research*. 2020. Vol. 58, Issue 13. pp. 4138-4163.

6. Kshetri N. Blockchain's roles in meeting key supply chain management objectives. *International Journal of Information Management*. 2018. Vol. 39. Pr. 80-89.

7. Tapscott D. *The Digital Economy: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. 20th Anniversary Edition*. McGraw-Hill, 2014. 450 p.

8. Tu M. An IoT-based business model for innovative logistics management. *Technological Forecasting and Social Change*. 2018. Vol. 136. Pr. 246-257.

9. WCED. *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press, 1987. 383 p.

10. Waters D., Rinsler S. *Global Logistics: New Directions in Supply Chain Management. 7th ed*. Kogan Page, 2014. 480 p.

Дата поступления статьи 05.09.2025

Дата принятия статьи 25.09.2025

Власенко Ксения Андреевна,*старший преподаватель кафедры экономики инноваций и финансов, Владимирский государственный университет имени А. Г. и Н. Г. Столетовых, Владимир, Россия, vla.ksenia@mail.ru***Галыбина Анастасия Романовна,***студент, Владимирский государственный университет имени А. Г. и Н. Г. Столетовых, Владимир, Россия, anastasia_galibina@mail.ru*

ИНВЕСТИЦИИ В ОСНОВНОЙ КАПИТАЛ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ И ТЕНДЕНЦИИ

Инвестиции в основной капитал активизируют прогресс в производственной сфере и содействуют модернизации технологий, гарантируя продолжительный подъем экономики и укрепление конкурентных позиций как отдельных предприятий, так и страны в целом. В статье анализируются динамика, структура и тенденции инвестиций в основной капитал в России за 2019–2024 гг. Рассматриваются динамика роста капиталовложений, географическое распределение по федеральным округам, отраслевая и институциональная структура инвестиций, а также влияние государственной политики импортозамещения и санкционного давления. Особое внимание уделяется росту доли государственных и частных российских инвесторов на фоне сокращения иностранного участия. Выявлены ключевые отрасли-лидеры – транспорт, добыча полезных ископаемых, обрабатывающая промышленность и ИТ. Прогнозируется дальнейший рост инвестиций при активной поддержке со стороны государства.

К л ю ч е в ы е с л о в а : инвестиции в основной капитал; федеральный округ; структурный анализ.

Vlasenko Ksenia A.,*Senior lecturer of the Department of Economics of Innovation and Finance, Vladimir State University named after A.G. and N.G. Stoletov, Vladimir, Russia, vla.ksenia@mail.ru***Galybina Anastasia R.,***Student, Vladimir State University named after A.G. and N.G. Stoletov, Vladimir, Russia, anastasia_galibina@mail.ru*

INVESTMENTS IN FIXED ASSETS IN THE RUSSIAN FEDERATION: STRUCTURAL ANALYSIS AND TRENDS

Investments in fixed assets enhance progress in the manufacturing sector and contribute to the modernization of technologies, ensuring a continued economic recovery and strengthening the competitive positions of both individual enterprises and the country as a whole. The article analyzes the dynamics, structure and trends of investments in fixed assets in Russia for the period 2019-2024. The dynamics of capital investment growth, geographical distribution by federal districts, the sectoral and institutional structure of investments, as well as the impact of government import substitution policy and sanctions pressure are considered. Particular attention is paid to the growth of the share of public and private Russian investors against the background of a reduction in foreign participation. Key industry leaders have been identified — transport, mining, manufacturing and IT. Further investment growth is projected with active government support.

Key words : investments in fixed assets; federal district; structural analysis.

Инвестиции в основной капитал играют решающую роль в реализации целей импортозамещения и укрепления стабильности российской экономики перед лицом внешних факторов. Однако, несмотря на важность стратегии развития, инвестиционная деятельность в России отличается непостоянством и сильно реагирует на изменения глобальных рыночных условий, что делает необходимым тщательный анализ ее

динамики и состава. Такая волатильность в значительной степени определяется зависимостью от сырьевого сектора, продолжающимся влиянием санкций и внутренними ограничениями структурного характера.

Прежде всего, необходимо проанализировать общую динамику инвестиций в основной капитал в Российской Федерации, которая представлена на рис. 1.

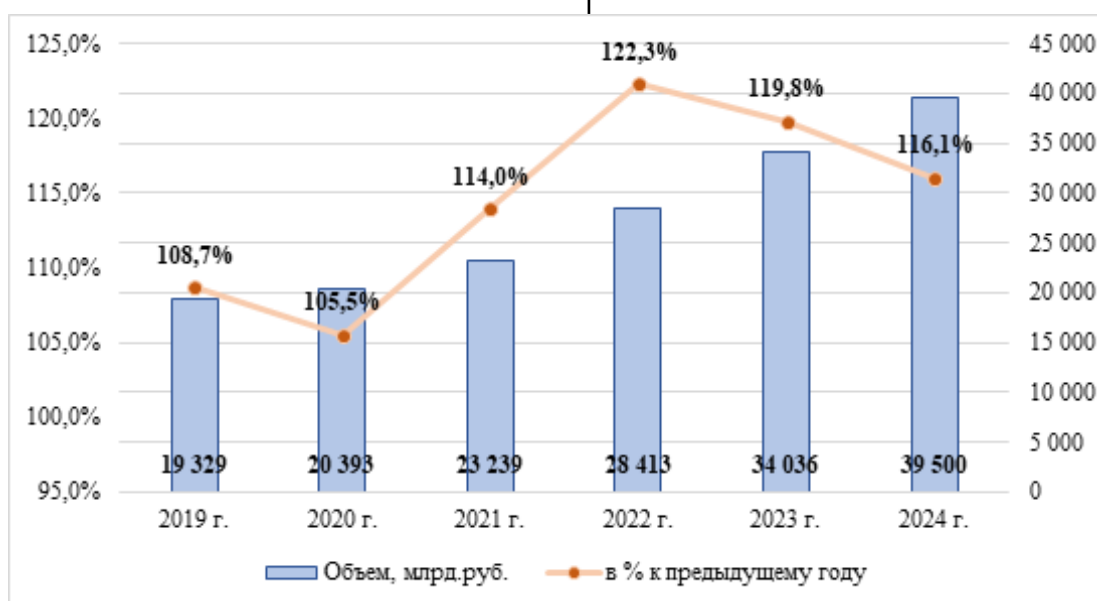


Рисунок 1 – Динамика инвестиций в основной капитал за 2019-2024 гг. [1]

Согласно информации, представленной Росстатом, в период с 2022 по 20224 год наблюдался беспрецедентный скачок инвестиций в основной капитал в Российской Федерации, ежегодно превышающий 110 %, что явилось максимальным значением за последние два десятилетия.

Увеличение капиталовложений в 2022 году напрямую обусловлено реализацией стратегии импортозамещения. В связи с затруднениями в поставках импортной продукции промежуточного назначения предприятия меняли ассортимент и организовывали самостоятельное изготовление необходимых комплектующих [2].

По сведениям Росстата, в 2022 году наибольший объем инвестиций был зафиксирован в металлургической, химической, транспортной отраслях и строительной сфере. Также, важно отметить, что позитивная динамика инвестиционной активности в России во время кризисных явлений объясняется поддержкой со стороны государства.

Следует сказать, что с одной стороны,

подъем капиталовложений в основной капитал в России, на данный момент преимущественно в обрабатывающих секторах и IT-сфере, рассматривается как важнейший фактор экономического прогресса. С другой стороны, аналитики ЦМАКП выражают опасения, что данный рост может привести к существенному повышению производительности, так как зачастую обеспечивается не самыми оптимальными элементами [3].

Далее необходимо проанализировать долю федеральных округов в общем объеме инвестиций в основной капитал по Российской Федерации за 2023 год (рис. 2).

Лидерство Центрального федерального округа (31,53 %) объясняется чрезмерной концентрацией в Москве денежных ресурсов, главных офисов компаний и правительственных учреждений.

Значительные показатели Уральского (13,5 %) и Приволжского (14,19 %) округов обусловлены их индустриальной и сырьевой направленностью, включая нефтегазовый (ХМАО, ЯНАО), металлургический (Сверд-

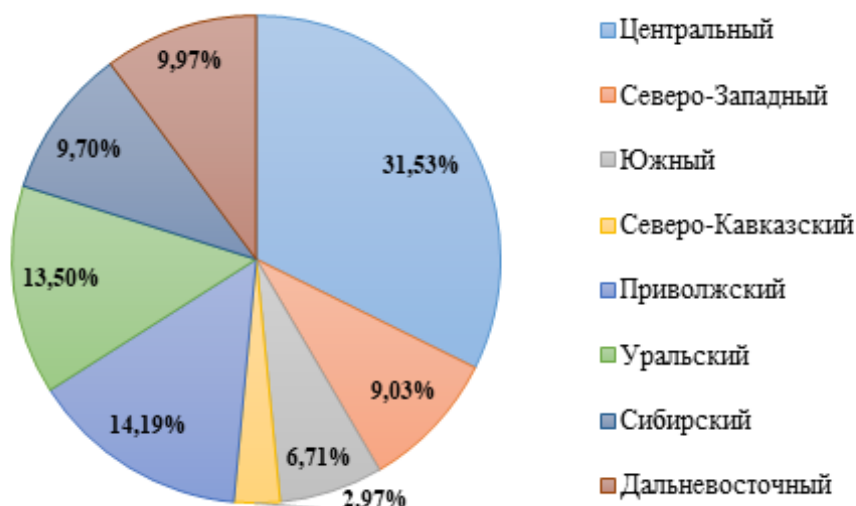


Рисунок 2 – Доля федеральных округов в общем объеме инвестиций в основной капитал по Российской Федерации за 2023 год, % [1]

ловская, Челябинская обл.) комплексы, а также развитое машиностроение (автопром в Татарстане, Самарской обл.).

Сравнительно заметные доли Дальневосточного (9,97 %) и Сибирского (9,7 %) округов связаны с крупными государственными вложениями в инфраструктуру и добывающие отрасли в рамках программ ускоренного развития. Например, проект «Сила Сибири», который в большом размере финансируется из федерального бюджета для реализации геополитических интересов страны [4].

Для всестороннего анализа инвестиционной деятельности в Российской Федерации, помимо географического аспекта, необходимо учитывать и институциональный состав вкладчиков. Выяснив, в какие регионы направляются финансовые ресурсы, первостепенным становится определение основных субъектов, осуществляющих инвестиции. Для этого необходимо рассмотреть распределение инвестиций в основной капитал по формам собственности в 2023 году, представленное в табл. 1.

Таблица 1 – Структура инвестиций в основной капитал по формам собственности в 2023 г, % [1]

Российская, из нее:	91,8
государственная	17,5
муниципальная	2,7
частная	66
смешанная российская	4,3
Иностранная	1,7
Совместная российская и иностранная	6,5

Основная часть активов в России (91,8 %) сформировалась вследствие введенных санкций и массового прекращения деятельности западных предприятий, что существенно затруднило поступление новых иностранных капиталовложений.

Объем зарубежной собственности упал до 1,7 %, поскольку фирмы из государств, отнесенных к категории «недружественных», столкнулись с возможностью применения вторых санкций и сложностями в проведении финансовых операций, что наблюдалось у ExxonMobil при выходе из проекта «Сахалин-1» [5].

Официально значительная доля частных инвестиций (66 %) обусловлена тем, что крупнейшие государственные корпорации, включая «Газпром» и «Роснефть», имеют форму акционерных обществ, и их масштабные инициативы, такие как «Сила Сибири», в статистической отчетности рассматриваются как частные.

Действительная доля государства превышает 24 %, учитывая прямые инвестиции из бюджета (17,5 %), например, в строительство Крымского моста, а также вложения контролируемых государством компаний (смешанная форма собственности, 4,3 %), таких как «Ростех».

Власти стали главным инвестором в целях реализации политики импортозамещения и обеспечения национальной безопасности, распределения финансовые ресурсы через государственные корпорации и Фонд нацио-

нального благосостояния в военно-промышленный комплекс и жизненно важную инфраструктуру.

Совместная собственность (6,5 %) представлена преимущественно проектами с участием партнеров из «дружественных» государств, как например, в случае расширения взаимодействия «Сибура» с Sinopet [6]. Подобные партнерства дают возможность получить требуемые ресурсы и знания, снижая вероятность международной изоляции. Следовательно, государство берет на себя роль основного гаранта инвестиций, прини-

мая риски, которые частный бизнес больше не желает брать на себя.

Таким образом, структура инвестиций демонстрирует переход к системе экономического роста, регулируемой государством, где правительство компенсирует сокращение частных и иностранных инвестиций для достижения стратегических задач.

После анализа структуры инвестиций по видам собственности целесообразно рассмотреть их распределение по отраслям, чтобы выявить ключевые направления экономического роста (рис. 3).

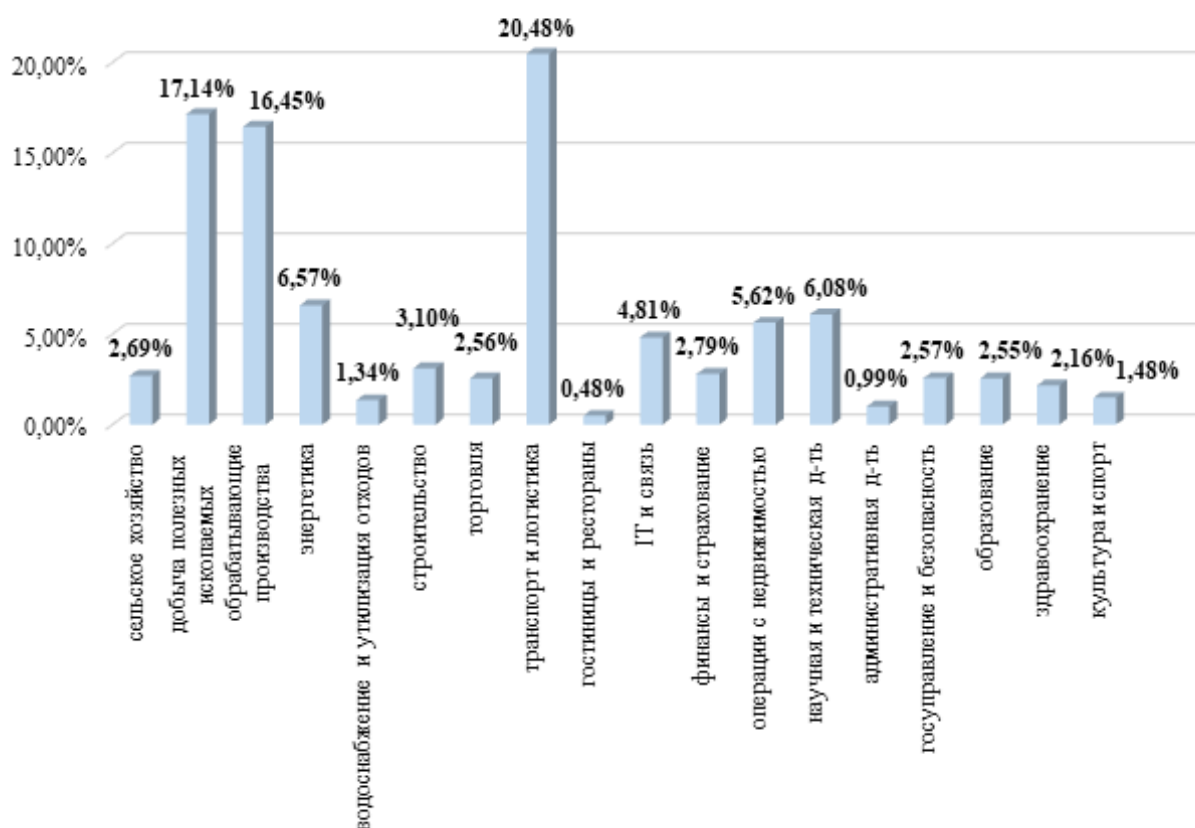


Рисунок 3 – Инвестиции в основной капитал по видам экономической деятельности в 2023 г., % [1]

Анализируя полученные данные, следует отметить, что в 2023 году значительные инвестиции наблюдались в сферах транспорта и логики, добывающей и обрабатывающей промышленности по объективным причинам.

Разрыв отношений с рядом западных партнеров из-за военной операции РФ на Украине вызвал необходимость перестройки логистики, что повлекло за собой инвестиции в транспортную отрасль. В секторе добычи полезных ископаемых происходил процесс адаптации к введенным санкционным мерам. Высокий внутренний спрос, а также

многие проекты, приостановленные ранее в связи с санкциями, были возобновлены и завершены предприятиями в 2023 год, что поспособствовало увеличению инвестиций в производственный сектор.

Таким образом, полученные данные наглядно иллюстрируют направления инвестиционных потоков. Тем не менее, для полноценного анализа, необходимо рассмотреть и структурировать основные факторы, влияющие на инвестиционный климат в Российской Федерации. Соответствующая классификация этих факторов представлена на рис. 4.

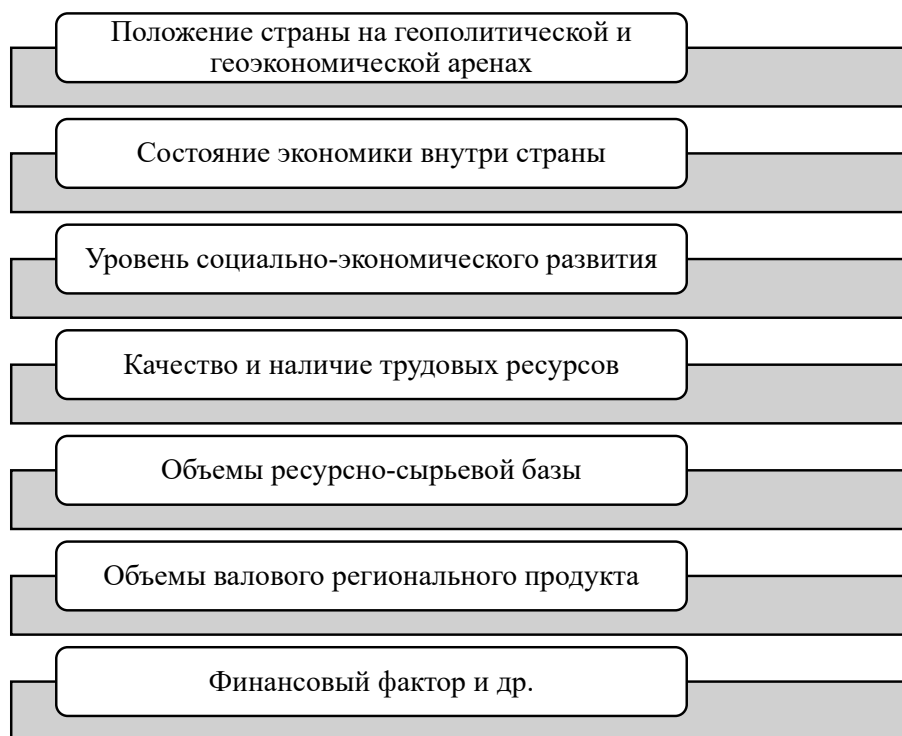


Рисунок 4 – Факторы, влияющие на инвестиционную деятельность в России

Несмотря на высокую стоимость займов, в 2025 году вложения в основной капитал в Российской Федерации, по прогнозу главы Центробанка Эльвиры Набиуллиной, сохранят значительный объем. Прогнозируется продолжение подъема инвестиционной деятельности, в первую очередь в сферах, обеспеченных государственной помощью

В ходе выступления на пленарной сессии ПМЭФ-2025 Президент России Владимир Путин подчеркнул, что к 2030 году размер капиталовложений в России должен возрасти на 60 % относительно показателей 2020 года.

С целью стимулирования инвестиций в субъектах федерации, правительством внедрена система, предусматривающая всестороннюю поддержку инвесторов на всех этапах, включая запуск предприятия, а также предоставление преференций по налогообложению [7].

Список источников

1. Регионы России: социально-экономические показатели 2024. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2024.pdf (дата обращения: 21.09.2025).
2. В ЦБ объяснили рост инвестиций вопреки санкционному давлению. URL: <https://www.rbc.ru/economics/10/12/2022/6393002d9a794700dbfc8c07> (дата обращения: 22.09.2025).

3. Распечатать кубышку: где бизнес находит возможности для роста. URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/6650a6e29a79479f2aafddc8> (дата обращения: 22.09.2025).

4. Урал вошел в число лидеров РФ по инвестициям. URL: <https://up74.ru/articles/news/149926/> (дата обращения: 22.09.2025).

5. Обратной дороги нет: ExxonMobil отказался от участия в проекте «Сахалин-1». URL: <https://citysakh.ru/news/122202> (дата обращения: 22.09.2025).

6. СИБУР и SINOPEC создали совместное предприятие на базе Амурского газохимического комплекса. URL: <https://www.sibur.ru/ru/press-center/news-and-press/SIBUR-i-SINOPEC-sozdali-sovmestnoe-predpriyatie-na-baze-Amurskogo-gazokhimicheskogo-kompleksa/> (дата обращения: 22.09.2025).

7. Путин: объем вложений в основной капитал в РФ к 2030 году должен вырасти на 60 %. URL: <https://ren.tv/news/ekonomika/1344874-putin-obem-vlozhenii-v-osnovnoi-kapital-v-rf-k-2030-godu-dolzhen-vyrasti-na-60> (дата обращения: 23.09.2025).

References

1. *Regions of Russia: Socioeconomic Indicators 2024*. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2024.pdf (accessed: September 21, 2025).
2. *The Central Bank explained the growth of investments despite sanctions pressure*. URL: <https://www.rbc.ru/economics/10/12/2022/6393002d9a794700dbfc8c07> (accessed: September 22, 2025).
3. *Opening the piggy bank: Where businesses find opportunities for growth*. URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/6650a6e29a79479f2aafddc8> (accessed: September 22, 2025).

4. *The Urals are among the Russian Federation's leaders in investment.* URL: <https://up74.ru/articles/news/149926/> (accessed on September 22, 2025).

5. *There's no turning back: ExxonMobil has withdrawn from the Sakhalin-1 project.* URL: <https://citysakh.ru/news/122202> (accessed on September 22, 2025).

6. *SIBUR and SINOPEC have created a joint venture based on the Amur Gas Chemical Complex.* URL: <https://www.sibur.ru/ru/press-center/news-and-press/SIBUR->

[i-SINOPEC-sozdali-sovmestnoe-predpriyatie-na-baze-Amurskogo-gazokhimicheskogo-kompleksa/](https://www.sibur.ru/ru/press-center/news-and-press/SIBUR-i-SINOPEC-sozdali-sovmestnoe-predpriyatie-na-baze-Amurskogo-gazokhimicheskogo-kompleksa/) (accessed on September 22, 2025).

7. *Putin: the volume of investments in fixed capital in the Russian Federation should increase by 60 % by 2030.* URL: <https://ren.tv/news/ekonomika/1344874-putin-obem-vlozhenii-v-osnovnoi-kapital-v-rf-k-2030-godu-dolzhen-vyrasti-na-60> (date of access: 23.09.2025).

Дата поступления статьи 05.09.2025

Дата принятия статьи 25.09.2025

Землячева Ольга Андреевна,
*кандидат экономических наук, доцент
кафедры гуманитарных и социально-
экономических дисциплин, Российский
государственный университет
права имени В. М. Лебедева,
Крымский филиал, Симферополь,
Россия, sv-zemlya@yandex.ru*

ПОНЯТИЕ И ФОРМЫ БАНКОВСКО-СТРАХОВОЙ ИНТЕГРАЦИИ

В статье анализируются подходы к понятию банковско-страховой интеграции. Целью исследования является выявление сущности и форм банковско-страховой интеграции. Доказано, что наиболее эффективной и результативной формой банковско-страхового взаимодействия в современных условиях развития мирового и национальных финансовых рынков, рынков финансовых, банковских и страховых услуг является интеграция. В этом контексте выделены стимулы, мотивы, модели, формы, стратегии, направления и виды банковско-страховой интеграции. Отдельно определена сущность термина «банковско-страховая интеграция» на основе исследования организационного, функционального, ресурсного и результативного подходов к определению понятия. Исследование международной практики банковско-страхового взаимодействия с акцентом на интеграционные процессы между банками и страховщиками позволило выявить главные направления банковско-страховой интеграции в экономически развитых странах мира и сделать вывод о преобладании модели бенкешу-ренс («bancassurance») при взаимодействии банков и страховщиков.

К л ю ч е в ы е с л о в а : интеграция; классификация; страховая компания; банк; интеграция.

Zemlyacheva Olga A.,
*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of
Humanities and Socio-Economic Disciplines,
V. M. Lebedev Russian State University of
Justice, Crimean branch, Simferopol, Russia,
sv-zemlya@yandex.ru*

THE CONCEPT AND FORMS OF BANKING AND INSURANCE INTEGRATION

This paper analyzes the existing approaches to the concept of banking and insurance integration in the scientific literature. The purpose of the study is to identify the essence and forms of banking and insurance integration. It is proved that the most effective and efficient form of banking and insurance interaction in modern conditions of development of global and national financial markets, markets of financial, banking and insurance services is integration. In this context, the incentives, motives, models, forms, strategies, directions and types of banking and insurance integration are highlighted. The essence of the term “banking and insurance integration” is defined separately based on the study of organizational, functional, resource and effective approaches to the definition of the concept. A study of the international practice of banking and insurance cooperation with an emphasis on integration processes between banks and insurers has made it possible to identify the main directions of banking and insurance integration in economically developed countries of the world and conclude that the bancassurance model prevails in the interaction between banks and insurers.

Key words : integration; classification; insurance company; bank; integration.

Понимание ключевых стимулов и мотивов взаимодействия банков и страховых компаний на мировом международном и национальных финансовых рынках во многом зависит от обоснования сущности понятия банковско-страховой интеграции.

Необходимо также охарактеризовать модели, формы, стратегии, направления и виды банковско-страховой интеграции. Это позволяет выделить положительные и отрицательные аспекты основных направлений банковско-страховой интеграции для участников финансового рынка.

Исследуя интеграцию как одну из главных форм взаимодействия банков и страховых компаний, считаем целесообразным в дополнение к термину «банковско-страховая интеграция» раскрыть сущность термина «механизм банковско-страховой интеграции».

В результате анализа литературных источников установлено, что на сегодняшний день не существует единой точки зрения относительно понятия «механизм интеграции», при этом в подавляющем большинстве случаев составляющие этого термина применяются отдельно. Так, по определе-

нию «Энциклопедического словаря», слово «механизм» определяется как «система тел, предназначенная для преобразования движения», т.е. содержит подход, характерный для исследования процессов, из которых происходит определенное физическое, химическое, физиологическое или иное подобное явление [22, с. 809]. В современных тематических словарях уже рассматриваются понятия финансового механизма, механизма управления денежными потоками и т.д. [6, с. 515–516]. В научной литературе широко применяется определение механизма как совокупности подсистем, объединенных организационными и информационными связями и процессами, направленными на достижение определенных целей [28, с. 61].

Учитывая приведенное и сущность термина «банковско-страховая интеграция» (рис. 1), под механизмом интеграции страховых компаний с банками будем понимать совокупность подсистем, включающую в себя принципы и формы интеграции, инструменты управления интеграцией, а также инструменты управления рисками интеграции, функционирующие на основе взаимозависимых свя-



Рисунок 1 – Экономические подходы к исследованию сущности понятия «банковско-страховая интеграция» [1]

зей и имеют целью достижение единства и целостности внутри системы.

С целью формулирования категориально-го аппарата интеграции страховых компаний с банками и соответствующего механизма

такой интеграции, требуют обоснования термины, близкие по значению к понятию «интеграция страховых компаний с банками», такие как: «консолидация», «кооперация», «конвергенция» (рис. 2).

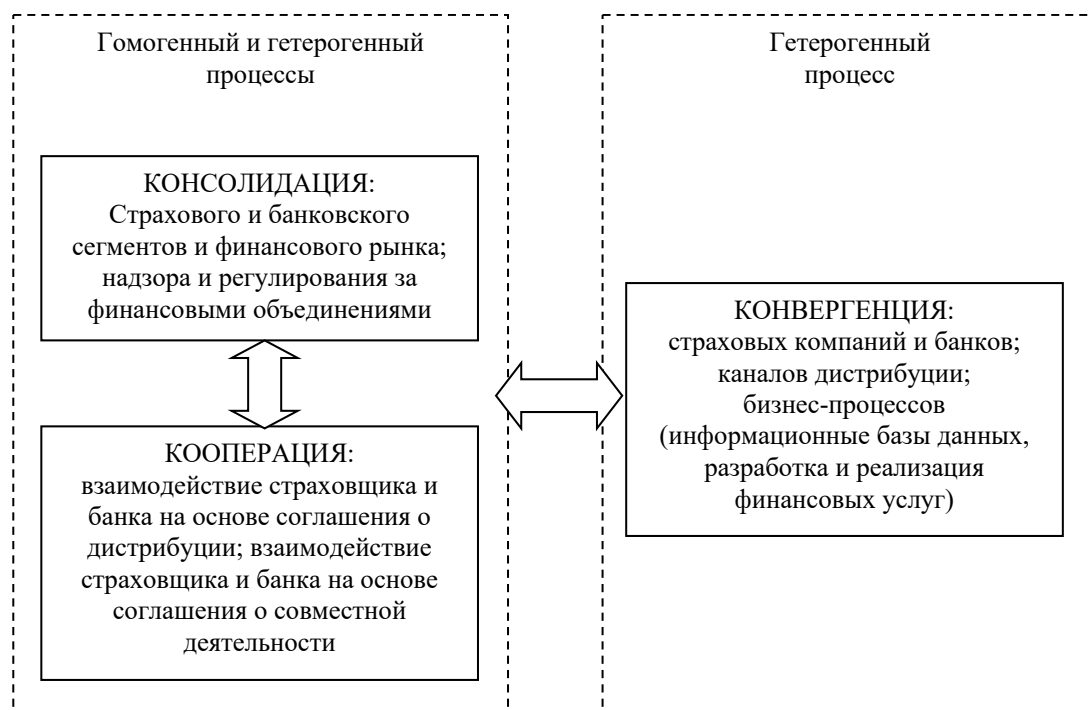


Рисунок 2 – Определение характерных особенностей в отношении трактовки понятий «консолидация», «кооперация», «конвергенция» [7]

Главным фактором распространения интеграции между страховыми компаниями и банками стала финансовая конвергенция, при этом последствиями данного явления является образование новых финансовых объединений, в состав которых вошли представители различных сегментов финансового рынка, распространение банковского страхования и интеграция финансовых услуг. Кроме того, следствием конвергенции как гетерогенного процесса на финансовом рынке стало образование финансовых конгломератов. Под финансовым конгломератом следует понимать одну из форм реализации интеграционных процессов страховых компаний с банком, которое является финансовым объединением, возглавляемым финансовым учреждением, по крайней мере один из субъектов которого относится к страховому рынку и по крайней мере один – к банковскому рынку.

Что касается понятия «консолидация», то значительное количество ученых и практи-

ков [1; 14; 26] трактуют его как объединение финансовых учреждений на основе операций слияния/поглощения, создания совместных предприятий и стратегических альянсов. Следует отметить, что, в отличие от конвергенции, консолидация может включать как интеграцию финансовых посредников одного вида, так и нескольких видов.

Процессы консолидации и конвергенции являются тесно связанными между собой, однако нетождественными. Что касается интеграции страховых компаний с банками, конвергенция является гетерогенным процессом по своей природе, то есть разнородным по происхождению, составу и характеристикам. В свою очередь, консолидация может носить как гетерогенный, так и гомогенный характер и, таким образом, является более общим понятием, чем конвергенция. Кроме того, в контексте интеграции страховых компаний с банками термин «консолидация» следует применять относительно консолидации сегментов финансового рын-

ка, что может приводить к введению консолидированного надзора и регулирования за финансовыми объединениями. Вместе с тем, термин «конвергенция», как более узкий термин, по сравнению с консолидацией, может использоваться в отношении конвергенции финансовых учреждений, и конвергенции каналов дистрибуции.

В отличие от консолидации и конвергенции, термин «кооперация» несколько уже и в контексте интеграции страховых компаний с банками его следует трактовать как взаимодействие финансовых учреждений при низком уровне интеграции [16, с. 120-121].

В современных условиях развития ин-

теграционных процессов между банками и страховщиками выделяют ряд моделей такой интеграции. Опираясь на наработки Н.В. Ткаченко [24, с. 328] и О.П. Зари, С.П. Зари, Т.С. Галинской [12, с. 134] можем выделить такие модели интеграции банков и страховых компаний: бенкешуренс («bancassurance»), эшуфайненс («assurfinance»), олфайненз («allfinanz»). Характеристика приведенных моделей интеграции (табл. 1) указывает, что при первой модели банки продают страховые продукты, при второй – страховые компании продают банковские продукты, при третьей – банки и страховые компании продают продукты друг друга.

Таблица 1 – Характеристика моделей интеграции банков и страховых компаний [4; 12; 24; 30; 32]

Параметр	Bancassurance	Assurfinance	Allfinanz
Участники интеграции	Банк и страховая компания	Страховая компания и банк	Банк, страховая компания
Ключевой субъект, что реализует продукты	Банк	Страховая компания	Банк, страховая компания
Характеристика продуктов, которые реализуются через сеть партнера	Страховые	Банковские	Банковские и страховые
Наличие ограничений	Да	Да	Да
Компания, которая получает выгоду	Банк и страховая компания	Страховая компания и банк	Банк, страховая компания

Исследуя модели интеграции банков и страховых компаний (табл. 1), необходимо обратить внимание на наличие ограничений. Учитывая уровень подготовки персонала, обычно банки и страховщики продают простые и типовые услуги, не требующие значительной переподготовки сотрудников. Кроме этого, страховые компании могут реализовывать только ограниченный перечень услуг банков из-за специфики деятельности банковских учреждений, в то время как банки могут реализовывать почти полный перечень страховых услуг.

Учитывая значительный интерес к интеграции банков и страховых компаний, существует разница в подходах ученых относительно определения форм, направлений и видов такой интеграции.

Так, Ю. Клаптив и В. Тринчук, исследуя французский опыт взаимодействия банков и страховщиков, выделили следующие формы их интеграции во Франции: договорные; объединения под патронатом банка; объединения под патронатом страховой компании; поглощения банком страховой компании [13, с.

36]. Считаем, что такая классификация форм интеграции банков и страховщиков является не полной, и не учитывает образование новых банков и страховщиков в процессе интеграции, поглощения страховой компанией банка, другие формы интеграции банков и страховых компаний.

В. Коробушкин выделяет четыре формы банковско-страховой интеграции: взаимное использование продуктов; совместная деятельность на рынках; реализация банками страховых продуктов; создание банковско-страховых групп [15, с. 36]. Вызывает сомнение акцент ученого только на интеграцию страховщиков в банковскую деятельность, в то же время обратные интеграционные процессы почти не исследуются.

В. Загребной и С. К. Реверчук акцентируют внимание на интеграции банков и страховых компаний от простого к сложному, а именно: начальное сотрудничество на основе простых форм сотрудничества (передача клиентов, обмен базами данных и др.); сотрудничество на основе агентских соглашений (продажа продуктов друг друга за комиссию);

кооперационные отношения (более глубокая интеграция на основе обеспечения взаимных интересов); контроль (получение юридического контроля над банком или страховой компанией страховой компанией или банком, которые являются участниками процессов интеграции); финансовый супермаркет (высшая форма банковско-страховой интеграции) [9, с. 42; 20, с. 217]. Отмечаем достаточно краткое раскрытие форм банковско-страховой интеграции указанными учеными.

Н. В. Ткаченко выделяет четыре основные формы банковско-страховой интеграции: агентское соглашение, взаимное участие в капитале, отношения в качестве клиентов и сложные формы интеграции (холдинги и финансовые супермаркеты) [23, с. 64]. Но в такой классификации форм интеграции банков и страховых компаний отсутствуют простые формы интеграции этих субъектов финансового рынка.

Л. Ермошенко и А. Ермошенко, опираясь на опыт интеграции банков и страховщиков в экономически развитых странах, предложили разветвленную классификацию типов такой интеграции по следующим критериям: статус предприятий; организация системы управления; особенности выхода на рынок; уровень интеграции финансовых услуг; стадия банковско-страховой интеграции [8, с. 94]. Несмотря на значительное количество приведенных типов интеграции банков и страховых компаний, не понятными и не раскрытыми остаются простые типы такой интеграции.

В. Бобыль выделяет следующие формы банковско-страховой интеграции: агентские отношения; отношения в рамках кооперации: глубокая интеграция [2, с. 28]. В этом подходе, с нашей точки зрения, есть проблемы с выделением простых форм интеграции банков и страховщиков и не понятность отнесе-

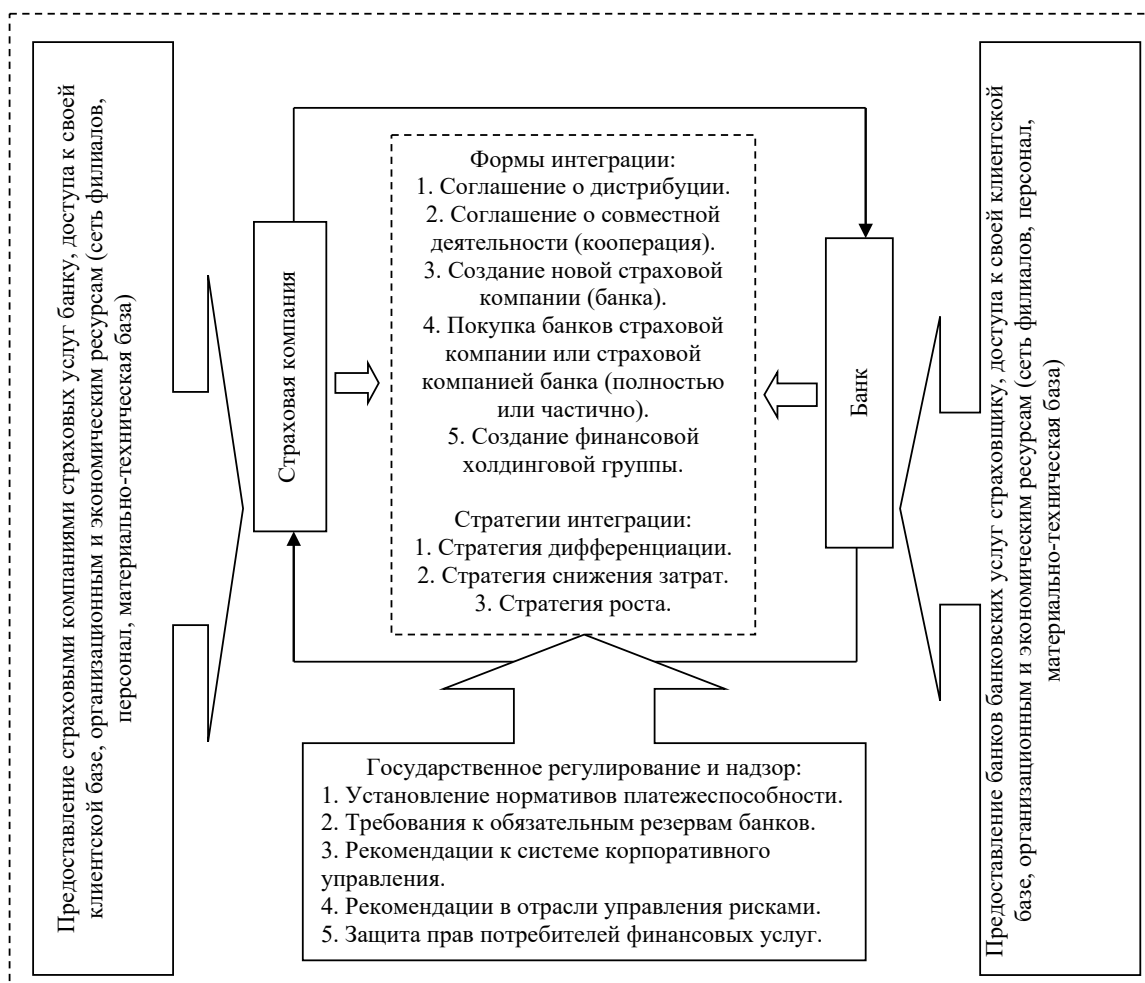


Рисунок 3 – Формы и стратегии интеграции банков и страховых компаний

ния ряда видов интеграции к глубокой интеграции.

Заслуживает внимания классификация организационных форм взаимодействия между банками и страховыми компаниями, данная И. М. Михайловской, Н. А. Пенкаль [17]. Она характеризуется сложностью классификации и недостаточностью раскрытия стратегий интеграции в отношении предоставления форм банковско-страхового взаимодействия.

Считаем уместным выделить формы, направления и виды банковско-страховой интеграции. При этом, исследуя формы интеграции банков и страховых компаний, необходимо учитывать влияние на них стратегий интеграции и направлений государственного регулирования такой интеграции на национальных финансовых рынках и рынках финансовых услуг (рис. 3).

Таким образом, банки и страховщики могут строить интеграционные процессы согласно: простым форм интеграции, то есть дистрибуция услуг друг другом; кооперационных связей (совместная деятельность);

сложных форм интеграции – образуя новые банки и страховые компании или приобретая уже существующие (полностью или частично), а также входя в качестве участников в финансовые холдинги, которые могут быть образованы как владельцами банков (страховщиков), так и сторонними инвесторами.

Выбирая формы интеграции, банки и страховые компании должны учитывать государственное регулирование в качестве главного внешнего фактора влияния и выбранную стратегию интеграции, в качестве главного фактора внутреннего влияния. При этом, банки и страховщики могут выбрать: стратегию дифференциации (территориальной, продуктовой) с использованием возможностей другой стороны интеграционного процесса; стратегию снижения затрат за счет эффектов масштаба и синергии; стратегию роста за счет поглощения другой стороны интеграции и завоевания новых рынков сбыта.

Критически оценив наработки ученых, можем выделить основные направления и виды банковско-страховой интеграции (рис. 4).



Рисунок 4 – Основные направления и виды банковско-страховой интеграции [9; 11; 23]

Согласно рис. 4, можем отметить, что партнерство относится к простым формам интеграции, совместная деятельность – ко-операционным, юридическая интеграция – сложным. В рамках юридической интеграции возможна интеграция между национальными банками и страховыми компаниями и между иностранными и национальными банками и

страховщиками, в том числе образование банками (с национальным или зарубежным капиталом) кэптивных страховых компаний.

Каждое из приведенных направлений банковско-страховой интеграции (рис. 4) несет в себе положительные и отрицательные последствия для участников такой интеграции (табл. 2).

Таблица 2 – Положительные и отрицательные последствия для участников основных направлений банковско-страховой интеграции

Последствия интеграции	Основные направления банковско-страховой интеграции		
	Партнерство	Совместная деятельность	Юридическая интеграция
Положительные последствия интеграции	Увеличение выгоды при минимальных затратах ресурсов; рост клиентской базы; экономия на продвижении продуктов; увеличение доступа к рыночной и маркетинговой информации.	Рост объемов продаж; экономия на разработке и продвижении продуктов; оптимизация инвестиционной деятельности и фондирование; экономия сбытовых затрат; повышение качества обслуживания клиентов.	Эффект масштаба при продажах; эффект синергии при совместной работе; оптимизация инвестиционных и инновационных расходов; рост доли рынка; повышение качества подготовки персонала; оптимизация ценообразования на банковские и страховые продукты; повышение качества обслуживания клиентов; оптимизация налогообложения.
Отрицательные последствия интеграции	Потери от асимметрии информации; возможные имиджевые потери	Потери от асимметрии информации; возможность потери контроля за сбытом продуктов и бизнес-единицей; увеличение нагрузки на работников.	Отрицательный эффект синергии; значительные затраты на приобретение бизнеса партнеров; усложнение управленческих систем.

Исследуя виды банковско-страховой интеграции, необходимо подробнее остановиться на таком виде, как «финансовый супермаркет». Учитывая новизну и перспективность деятельности «финансовых супермаркетов» на финансовых рынках и рынках финансовых услуг, есть определенная дискуссия вокруг определения сущности этого вида интеграции банков и страховщиков. Оценка научных наработок по этой проблематике позволила выделить следующие направления определения сущности термина:

– это объединение финансовых посредников с целью повышения качества обслуживания собственных клиентов за счет предоставления интегрированных продуктов [5; 19; 27];

– это интегрированный финансовый посредник, предоставляющий комплексные услуги на финансовом рынке и рынке финансовых услуг [3; 29];

– это организационно-правовая форма интеграции субъектов финансового рынка по поводу предоставления услуг участникам этого рынка [20; 21].

Подытоживая вышеприведенное, можем

сформулировать следующее определение термина: «Финансовый супермаркет – это вид банковско-страховой интеграции, позволяющий предоставлять максимально большое количество финансовых услуг, в том числе комбинированных, собственным клиентам» [18, с. 194].

Ключевыми положительными чертами финансовых супермаркетов являются: высокое качество обслуживания клиентов; подготовка персонала; внедрение инновационных продуктов и технологий. Среди негативных черт можем отметить: сложность выбора клиентом необходимой услуги; значительные требования к подготовке персонала; проблемы со сбытом комплексных продуктов [10, с. 16].

Исследуя иностранную практику относительно основных форм взаимодействия банков и страховых компаний, можем отметить активный рост именно интеграционных процессов в банковском и страховом бизнесе. Процессы интеграции банков и страховщиков, начавшиеся под влиянием глобализации мировой экономики, получили особое развитие в начале XXI века. Существуют различные подходы к банковско-страховой инте-

грации в ведущих странах мира. Исходя из специфики развития собственного финансового рынка, законодательных особенностей,

экономически развитые страны используют те или иные направления интеграции банков и страховых компаний (табл. 3).

Таблица 3 – Преимущественные направления банковско-страховой интеграции в экономически развитых странах мира [24]

Основные направления банковско-страховой интеграции		
Партнерство	Совместная деятельность	Юридическая интеграция
США, Германия, Япония, Южная Корея	Италия, Испания, Португалия, Голландия, Австралия	Франция, Бельгия, Великобритания, Китай

Исследования научных работ зарубежных ученых [30; 32–34] и зарубежных статистических информационных источников [31; 35] позволяют сделать два главных вывода относительно развития банковско-страховой интеграции в мире: объемы интеграционных процессов и услуг такого типа постоянно растут; в большинстве, наблюдается использование такой модели интеграции банков и страховых компаний, как бенкешуренс («bancassurance»).

Приведенная ситуация вызвана следующим: большинство крупных мировых финансовых компаний построено на основе банковского бизнеса с разветвленной сетью представительств по разным странам мира, через которые лучше реализовывать страховые услуги, страховые дивизионы в них развиты слабее; потенциал и объем продажи страховых продуктов через банковские сети значительно больше, чем банковских продуктов через сети сбыта страховых компаний; банковские компании сконцентрированы при интеграции со страховщиками не на реализацию продукции, а на другие аспекты такого процесса, ключевыми из которых являются страхование банковских рисков.

Критически оценив научные разработки по определению форм, направлений и видов интеграции банков и страховщиков, можем отметить: отсутствие четкой иерархии такой интеграции; не понятность в определении форм, направлений и видов банковско-страховой интеграции; не учет государственного регулирования в процессах интеграции банков и страховых компаний; слабое внимание, уделяемое стратегиям интеграции таких финансовых посредников.

Сравнив данные роста мирового рынка услуг бенкешуренс («bancassurance») и данные роста мирового рынка финансовых, банковских и страховых услуг, можем отме-

тить более низкие темпы роста рынка услуг бенкешуренс по сравнению с приведенными рынками. Такая ситуация свидетельствует, с одной стороны, о проблемах во внедрении таких направлений банковско-страховой интеграции, а с другой – о значительном потенциале этого рынка финансовых услуг.

Необходимо отметить, что современная мировая практика взаимодействия банков и страховщиков и банковско-страховой интеграции показывает [25; 32; 34], что основой таких процессов являются четыре составляющих: увеличение реализации продуктов; повышение объемов и качества информации, поступающей в банки и страховщики; увеличение объемов инновационной работы; оптимизация управления рисками через повышение объемов, качества и направлений страхования банковских рисков. При этом, четвертое направление взаимодействия банков и страховых компаний является одним из ключевых и значительных по объемам предоставления услуг и динамике роста размеров.

Список источников

1. Багмет К. В. Банківсько-страхова інтеграція в забезпеченні розвитку фінансового сектору економіки: дис. канд. екон. наук. Суми, 2012. 194 с.
2. Бобиль В. Бенкешуренс у контексті економічної безпеки банку // Банківська справа. 2010. № 4. С. 25-30.
3. Власенкова Ю. Перспективы развития финансовых супермаркетов в России // Рынок и услуги. 2007. № 10 (56). С. 17-19.
4. Демченко В. Н., Гришин П. А., Цыганов А. А. Bancassurance в России и за рубежом. Интеграция страховых компаний и банков в распространении страховых услуг // Русский полис. 2004.
5. Духовный А. Финансовый супермаркет как эффективный способ увеличения продаж банками и страховыми компаниями // Компаньон. 2002. № 24 (280). С. 33-39.
6. Економічний енциклопедичний словник / С.І. Юрій, С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Усенко. Львів: Світ, 2005. 616 с.

7. Ермошенко А. М. Механізм інтеграції страхових компаній з банками у системі взаємодії учасників фінансового ринку // Бізнес-Інформ. 2012. № 6. С. 152-155.
8. Ермошенко Л., Ермошенко А. Зарубіжний досвід взаємодії страхових і банківських установ // Вісник КНТЕУ. 2008. № 3. С. 90-100.
9. Загребной В. Банк + страховщик = Партнеры // Финансовые услуги. 2006. № 4. С. 42-45.
10. Землячова О. А. Создание финансовых супермаркетов в процессе взаимодействия банков и страховых компаний // Збірник центру наукових публікацій «Велес» за матеріалами міжнародної науково-практичної конференції: «VI осінні наукові читання» (12 жовтня 2015 р.), м. Київ: збірник статей (рівень стандарту, академічний рівень). 2 частина. К.: Центр наукових публікацій, 2015. С. 14-18.
11. Землячова О. А. Спільні інвестиції банків і страхових компаній // Фінансово-кредитний механізм активізації інвестиційного процесу: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 22 квітня 2010 р. К.: КНЕУ, 2010. 519 с. С. 153-155.
12. Зоря О. П., Зоря С. П., Галінська Т. С. Взаємодія страхових компаній та банків як перспективний напрям фінансового посередництва на грошовому ринку // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки. 2013. Спецвипуск. С. 131-136.
13. Клапків Ю., Тринчук В. Банківське страхування: нові виклики та можливості // Страхова справа. 2008. № 4. С. 34-38.
14. Кожевникова И. Н. Взаимоотношения страховых организаций и банков. М.: Анкил, 2005. 112 с.
15. Коробушкин В. Страховые компании и банки: конкуренты или союзники? // Банковский вестник. 2006. № 7. С. 35-38.
16. Криниця С. О. Теоретичні основи взаємодії фінансових посередників // Фінансовий простір. 2014. № 4. С. 118-124.
17. Михайловська І. М., Пенкаль Н. А. Особливості організаційних форм та інституційно-правових основ взаємодії банків та страхових компаній // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 5 (1). С. 105-108.
18. Олійник Г. І. Використання методу дослідження операцій при формуванні стратегії розвитку фінансового супермаркету // Фінансові послуги. 2017. № 1. С. 31-35.
19. Пікус Р. В., Нестерова Д. С. Фінансовий супермаркет як форма інтеграції банків і страхових компаній // Теоретичні та прикладні питання економіки. 2012. Т. 1, Випуск 27. С. 181-187.
20. Реверчук С. К. Управління і регулювання банківською інвестиційною діяльністю: наукова монографія. Львів: «Тріада плюс», 2007. 352 с.
21. Рисін М. В. Фінансовий супермаркет: навчальний посібник. К.: УБС НБУ, 2011. 231 с.
22. Советский энциклопедический словарь / гл. ред. А. М. Прохоров. М.: Советская энциклопедия, 1989. 1632 с.
23. Ткаченко Н. В. Актуализация механизма взаимодействия банков и страховых компаний в современной экономике // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. Випуск 1(14). 2013. С. 61-67.
24. Ткаченко Н. В. Моделі взаємодії банків і страхових компаній // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2015. № 2 (46). С. 326-334.
25. Тринчук В. В., Кучеренко В. В. Зарубіжний досвід розвитку банкострахування // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. № 4. С. 166-170.
26. Трохименко В. И. Эволюция научных подходов к исследованию рынка банковских услуг // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2011. № 12-1. С. 47-52.
27. Улановський О. Фінансові супермаркети: маркетинговий хід чи ефективний канал продажу? // Консалтинг в Україні. 2007. № 10-11. С. 6-8.
28. Чухно А. А. Господарський механізм та шляхи його вдосконалення на сучасному етапі // Економіка України. 2007. № 3. С. 60-67.
29. Школьник І. О. Фінансовий ринок України: сучасний стан і стратегія розвитку: монографія. Суми, 2008. 348 с.
30. Davis S. Bancassurance: The lessons of global experience in banking and insurance collaboration // VRL Knowledge-Bank Ltd, 2007. 152 p.
31. Global Bancassurance Market 2005–2019. URL: <http://www.reportsnreports.com/reports/407821-global-bancassurance-market-2005-2019.html> (дата обращения: 01.02.2025).
32. Hess T. Bancassurance developments in Asia – shifting to a higher gear // Sigma, Swiss Re, 2002. № 7. 40 p.
33. Legrand C. New trends in World Bancassurance // Milliman Research report, 2004. 12 p.
34. Leigh A. Keys to Bancassurance Success: Partnership, Innovation and Alignment. URL: <http://www.rgare.com/media-center/Pages/Newsletters/bancassurance.html> (дата обращения: 01.02.2025).
35. Research and Markets: 2020 Foresight Report: Bancassurance URL: <http://www.businesswire.com/news/home/20131216005541/en/Research-Markets-2020-Report-Bancassurance> (дата обращения: 01.02.2025).

References

1. Bagmet K.V. *Banking and insurance integration in the ensured development of the financial sector of the economy: dis. Ph.D. ekon. Sci.* Sumi, 2012. 194 p.
2. Bobil V. Benkeshurens in the context of economic security for a bank. *Banking on the right*. 2010. No. 4. Pp. 25-30.
3. Vlasenkova Yu. Prospects for the development of financial supermarkets in Russia. *Market and Services*. 2007. No. 10 (56). Pp. 17-19.
4. Demchenko V. N., Grishin P. A., Tsyganov A. A. Bancassurance in Russia and abroad. Integration of insurance companies and banks in the distribution of insurance services. *Russian Policy*. 2004.
5. Dukhovny A. Financial supermarket as an effective way to increase sales by banks and insurance companies. *Companion*. 2002. No. 24 (280). Pp. 33-39.
6. *Economic encyclopedic dictionary / S.I. Yuriy, S.V. Mocherny, Ya.S. Larina, O.A. Usenko*. Lviv: Svit, 2005. 616 p.
7. Ermoshenko A. M. The mechanism of integration of insurance companies with banks in the system of mutual

- interaction of participants in the financial market. *Business-Inform*. 2012. No. 6. Pp. 152-155.
8. Ermoshenko L., Ermoshenko A. Foreign evidence of mutual cooperation between insurance and banking institutions. *News of KNTEU*. 2008. No. 3. Pp. 90-100.
 9. Zagrebnoy V. Bank + insurer = Partners. *Financial services*. 2006. No. 4. Pp. 42-45.
 10. Zemlyachova O. A. Creation of financial supermarkets in the process of interaction between banks and insurance companies. *Collection of the Veles Center for Scientific Publications based on the materials of the international scientific and practical conference: "VI Main Scientific Readings" (June 12, 2015), m. Kiev: collection of articles (reference to the standard, academic review). 2 parts. K.: Center for Scientific Publications, 2015. Pp. 14-18.*
 11. Zemlyachova O. A. *Joint investments of banks and insurance companies. Financial and credit mechanism for activating the investment process: materials of the International Scientific and Practical Conference, 22nd quarter 2010 r. K.: KNEU, 2010. Pp. 153-155.*
 12. Zorya O. P., Zorya S. P., Galinska T. S. Interaction between insurance companies and banks as a promising direct route of financial intermediation on the penny market. *Scientific proceedings of the Poltava State Agrarian Academy. Series: Economic Sciences*. 2013. Special entry. pp. 131-136.
 13. Klapkiv Yu., Trinchuk V. Banking insurance: new ideas and possibilities. *Insurance on the right*. 2008. No. 4. Pp. 34-38.
 14. Kozhevnikova I. N. *Relationships between insurance organizations and banks*. M.: Ankil, 2005. 112 p.
 15. Korobushkin V. Insurance companies and banks: competitors or allies? *Banking Bulletin*. 2006. No. 7. Pp. 35-38.
 16. Krinitsya S. O. Theoretical foundations of mutual relations between financial intermediaries. *Financial space*. 2014. No. 4. Pp. 118-124.
 17. Mikhailovska I. M., Penkal N. A. Features of organizational forms and institutional and legal foundations of mutual relations between banks and insurance companies. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences*. 2014. No. 5 (1). Pp. 105-108.
 18. Oliynik G. I. The use of a method for tracking operations when forming a strategy for the development of a financial supermarket. *Financial services*. 2017. No. 1. Pp. 31-35.
 19. Pikus R.V., Nesterova D.S. Financial supermarket as a form of integration of banks and insurance companies. *Theoretical and Applied Nutrition Economics*. 2012. T. 1, Vipusk 27. Pp. 181-187.
 20. Reverchuk S.K. *Management and regulation of banking investment activity: scientific monograph*. Lviv: "Triad plus", 2007. 352 p.
 21. Risin M. V. *Financial supermarket: a basic guide*. K.: UBS NBU, 2011. 231 p.
 22. *Soviet encyclopedic dictionary / ch. ed. A. M. Prokhorov. M.: Soviet Encyclopedia, 1989. 1632 p.*
 23. Tkachenko N.V. Updating the mechanism of interaction between banks and insurance companies in the modern economy. *Financial and credit activity: problems of theory and practice: a collection of scientific works*. Issue 1(14). 2013. Pp. 61-67.
 24. Tkachenko N.V. Models of interaction between banks and insurance companies. *Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Series "Economics"*. 2015. No. 2 (46). Pp. 326-334.
 25. Tinchuk V.V., Kucherenko V.V. Foreign evidence on the development of bank insurance. *Newsletter of the Sumy National Agrarian University. Series: Economics and management*. 2017. No. 4. Pp. 166-170.
 26. Trokhimenko V.I. Evolution of scientific approaches to the study of the banking services market. *Modern trends in economics and management: a new view*. 2011. No. 12-1. Pp. 47-52.
 27. Ulanovsky O. Financial supermarkets: marketing strategy or effective sales channel? *Consulting in Ukraine*. 2007. No. 10-11. Pp. 6-8.
 28. Chukhno A. A. Gospodarsky mechanism and ways of its thoroughness at the current stage. *Economy of Ukraine*. 2007. No. 3. Pp. 60-67.
 29. Schoolboy I. O. *Financial market of Ukraine: current state and development strategy: monograph*. Sumi, 2008. 348 p.
 30. Davis S. *Bancassurance: The lessons of global experience in banking and insurance collaboration*. VRL Knowledge-Bank Ltd, 2007. 152 p.
 31. *Global Bancassurance Market 2005–2019*. URL: <http://www.reportsnreports.com/reports/407821-global-bancassurance-market-2005-2019.html> (accessed 02/01/2025).
 32. Hess T. *Bancassurance developments in Asia – shifting to a higher gear*. *Sigma, Swiss Re*, 2002. No. 7. 40 p.
 33. Legrand C. *New trends in World Bancassurance*. *Milliman Research report*, 2004. 12 p.
 34. Leigh A. *Keys to Bancassurance Success: Partnership, Innovation, and Alignment*. URL: <http://www.rgare.com/media-center/Pages/Newsletters/bancassurance.html> (accessed: 01.02.2025).
 35. *Research and Markets: 2020 Foresight Report: Bancassurance*. URL: <http://www.businesswire.com/news/home/20131216005541/en/Research-Markets-2020-Report-Bancassurance> (accessed: 01.02.2025).

Дата поступления статьи 01.09.2025

Дата принятия статьи 25.09.2025

Энеева Мадина Николаевна,

доктор экономических наук, доцент кафедры управления, Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет, Нальчик, Россия, eneeva74@mail.ru

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА КАБАРДИНО-БАЛКАРСКОЙ РЕСПУБЛИКИ

Статья посвящена анализу современных тенденций и перспектив развития агропромышленного комплекса (АПК) Кабардино-Балкарской Республики. Рассматриваются ключевые показатели развития сельского хозяйства региона за 2022–2024 гг., раскрывается роль сельского хозяйства в экономике региона как основного фактора продовольственной безопасности, занятости и развития сельских территорий. Сделаны выводы о потенциале региона для дальнейшего повышения эффективности и расширения производства.

Ключевые слова: агропромышленный комплекс; валовой региональный продукт; сельское хозяйство; отрасль; региональная экономика; конкурентоспособность.

Eneeva Madina N.,

Doctor of Economics, Associate Professor of the Department of Management, Kabardino-Balkarian State Agricultural University, Nalchik, Russia, eneeva74@mail.ru

CURRENT TRENDS AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX OF THE KABARDINO-BALKAR REPUBLIC

This article analyzes current trends and development prospects for the agro-industrial complex (AIC) in the Kabardino-Balkarian Republic. It examines key indicators of regional agricultural development for the period 2022–2024, reveals the role of the AIC in the regional economy as a key factor in food security, employment, and rural development, and draws conclusions about the region's potential for further efficiency improvements and production expansion.

Key words: Agro-industrial complex; gross regional product; agriculture; industry; regional economy; competitiveness.

Агропромышленный комплекс относится к числу центральных отраслей в экономической системе Кабардино-Балкарской Республики, обеспечивающих продовольственную безопасность, занятость населения и развитие сельских территорий. Данная отрасль взаимосвязана с другими отраслями экономики региона большим количеством производственно-технологических и институциональных процессов, поэтому любой застой в

ней влечет за собой диспропорции в развитии смежных отраслей и наоборот [1].

Экономика Кабардино-Балкарской Республики исторически складывалась как аграрно-ориентированная система, в которой ведущей отраслью в структуре производства и обеспечения населения с наибольшим вкладом в валовой региональный продукт, было сельское хозяйство.

Традиционно в КБР преобладало расте-

ниеводство, животноводство и переработка сельскохозяйственной продукции, чему способствовали уникальные климатические условия и плодородные почвы [2].

Сегодня площадь сельскохозяйственных угодий в республике достигает 698,6 тыс. га, в том числе: пашня – 309,2 тыс. га; многолетние насаждения – 10,4 тыс. га; сенокосы – 43,6 тыс. га; пастбища – 246 тыс. га [4].

Сельское хозяйство в экономической системе КБР выступает в роли своеобразного драйвера. Республика занимает лидирующую позицию среди регионов СКФО по показателю объема произведенной продукции сельского хозяйства на душу населения и по индексу производства продукции сельского

хозяйства. В расчете на 100 га сельхозугодий выпускается в 2,3 раза больше продукции, чем в среднем по Северному Кавказу, и в четыре раза больше, чем в среднем по стране.

Темпы роста, которые отрасль демонстрирует в последние годы, характеризуются позитивной, но неравномерной динамикой, с существенным ростом в плодово-ягодном секторе, производстве мяса, овцеводстве (табл. 1).

В рамках исследования мы проанализировали основные показатели, характеризующие современное состояние агропромышленной сферы КБР.

Таблица 1 – Производство основных видов сельскохозяйственной продукции хозяйствами всех категорий (тысяч тонн) [4]

	2022г.	2023г.	2024г.	2024г. в % к 2022 г.
Зерно (в весе после доработки)	1247,7	1421,1	1148,8	92,1
Семена подсолнечника	56,3	45,0	22,1	39,4
картофель	151,9	154,6	160,7	105,8
Овощи	453,7	470,1	461,1	101,6
Плоды и ягоды	657,5	785,9	1027,3	156,2
Скот и птица на убой:				
в живом весе	129,7	142,2	154,6	119,2
в убойном весе	81,5	89,4	95,8	117,5
Молоко	580,9	601,3	619,2	106,6
Яйца, млн шт.	250,3	258,6	266,3	106,4
Шерсть (в физическом весе), т	1071	1213	1435	133,99

Данные таблицы 1 демонстрируют нам положительную динамику в выпуске продукции животноводства: производство мяса скота и птицы на убой в живом весе в 2024 году составило – 154,6 тыс. тонн в живом весе и 95,8 в убойном весе; молока – 619,2 тыс. тонн, яиц – 266,3 млн штук. То есть за исследуемый нами период производство молока увеличилось на 38,3 тыс. тонн, сбор яиц стал больше на 16 млн шт., производство шерсти выросло на 364 тыс. тонн; объем скота и птицы в убойном весе вырос на 14,3 тыс. тонн, а в живом весе – на 24,9 тыс. тонн. Основная роль в формировании объемов продукции животноводства принадлежит племенному животноводству. В конце 2024 года племенное маточное поголовье составляло порядка 25 тыс. условных голов.

Согласно данным таблицы 1 наблюдается неравномерная динамика выпуска продукции растениеводства. Так, производство зерна за исследуемый период сократилось на

98,9 тыс. т; семян подсолнечника – на 34,2 тыс. т. При этом сбор картофеля увеличился на 8,8 тыс. тонн; овощей на 7,4 тыс. тонн; сбор плодов и ягод увеличился на 369,8 тыс. т. В 2024 году аграриями республики был установлен рекорд в валовом сборе плодово-ягодной продукции, который составил 1027,3 тыс. т (это без учета фруктов и ягод, собранных держателями личных подсобных хозяйств, среднегодовой объем сбора урожая которых составляет 50-70 тыс. т), что составляет 156,2 % к 2022 году и на 30,7 процентов больше, чем в 2023 году; урожайность с плодоносящей площади составила 420,4 ц/га, относительно 2023 года – 117,4 %.

В Кабардино-Балкарии ежегодно происходит рост объемов отгрузки яблок, так в 2024 году 132,5 тыс. тонн фруктов были вывезены в российские регионы, что на 17 % превысило показатели 2023 года. Так же расширяется география субъектов, куда осуществляются поставки: если в 2023 году местные фрукты

реализовывались в 36 регионах России, то в 2024 году – в 49. В КБР в 2024 году была произведена закладка многолетних плодово-ягодных насаждений на площади 1040 га, что составляет более 27 тыс. тонн, а мощность плодохранилищ – 300 тыс. тонн единовременного хранения [4]. Яблоки, выращиваемые в СКФО, полностью импортозаместили польские поставки, при этом существенная доля выращиваемых в России яблок приходится на КБР. Доля Кабардино-Балкарии в валовом сборе плодов и ягод в целом по России составляет 29,4 %, республика на протяжении многих лет стабильно входит в

тройку лидеров среди субъектов России по темпам закладки многолетних плодово-ягодных насаждений, а также по объемам поставки плодово-ягодной продукции [3].

В ходе проведенного анализа было выявлено, что за исследуемый нами период поголовье птицы в хозяйствах всех категорий увеличилось в 2024 г. в сравнении с 2022 годом на 188,8 тыс. голов, но уменьшилось на 255,8 тыс. голов относительно 2023 года. При этом отмечается рост численности поголовья взрослой птицы на 44 тыс. голов и стабильный рост поголовья кур-несушек (92,5 тыс. гол.) (табл. 2).

Таблица 2 – Поголовье птицы (тысяч голов)

	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Поголовье птицы в хозяйствах всех категорий – всего	4130,2	4574,8	4319,0
в том числе:			
в сельскохозяйственных организациях	1677,0	2048,0	1935,8
из нее:			
взрослая птица	1377,1	1340,6	1421,1
в том числе куры несушки	156,1	182,8	248,6

Сокращение поголовья птицы свидетельствует о необходимости оптимизации мер государственной поддержки животноводства. Это может быть достигнуто через программы по улучшению генетики скота, а также через поддержку малых и средних фермерских хозяйств [3].

Объем продукции сельского хозяйства всех сельхозтоваропроизводителей в 2024 г. в действующих ценах составил 110,7 млрд. руб., или 106,6 % в сопоставимой оценке относительно 2023 г., а индекс продукции растениеводства составил 107,6 %, продукции животноводства – 105,3 % [4]. Это указывает на то, что, во-первых, отрасль входит в группу флагманских отраслей региональной экономики, формирующих основные тренды на перспективу; во-вторых, сельское хозяйство стимулирует развитие смежных с ним отраслей, прямо или косвенно с ним связанных [1].

Структура произведенной продукции сельского хозяйства выглядит следующим образом: часть сельскохозяйственных организаций составила 34 %, хозяйств населения – 43,8 %, крестьянских (фермерских) хозяйств и индивидуальных предпринимателей – 22,2 %. Удельный вес продукции растениеводства в общем объеме продукции сельского хозяйства составил 58,7 %, а животноводства – 41,3 %. Несмотря на неблагоприятные погодные условия в 2024 году

(аномально знойное лето), индекс продукции растениеводства достиг 107,6 %, а продукции животноводства – 105,3 % [4].

Агропромышленный комплекс Кабардино-Балкарской Республики выступает одним из ведущих секторов региональной экономики, обеспечивая значительный вклад в валовой региональный продукт и продовольственную безопасность и формируя долгосрочное экономическое, социальное и политическое развитие региона. Положительная динамика в производстве животноводческой продукции и рекордные показатели в плодово-ягодном секторе говорят о высоком потенциале и эффективности отрасли.

Проведенный анализ показал, что Кабардино-Балкарская Республика обладает огромным потенциалом для устойчивого развития АПК: есть предприятия, выступающие точками роста; осуществляются целевые программы; благоприятные природные условия; территориальный потенциал. Для дальнейшего развития отрасли необходимо продолжать стимулировать инновации, расширять инфраструктуру и укреплять связи с другими отраслями экономики, предоставлять налоговые льготы, а также осуществлять программы по модернизации и развитию инфраструктуры и программы по

повышению квалификации кадров в аграрной сфере, оказывать финансовую поддержку. Перечисленные меры позволят повысить конкурентоспособность региона и обеспечить стабильное социально-экономическое развитие.

Список источников

1. Рахаев Х. М., Энеева М. Н., Шахмурзова А. В. Состояние и основные динамические и структурные тенденции развития сельского хозяйства КБР в 2010-2020 гг. // Известия Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им. В.М. Кокова. 2023. № 3. С. 158-168.

2. Бизенгин Б., Баккуев Э., Энеева М., Сарбашева Е. Становление новой модели организации сельского хозяйства на территории северного Кавказа // Общество и экономика. 2025. № 6. С. 76-95.

3. Энеева М. Н., Пшихачева З. А. Государственное регулирование развития АПК // Социально-экономические системы в условиях глобальных трансформаций: проблемы и перспективы развития : материалы V Международной научно-практической конференции региональной площадки VII Международного московского академического экономического форума. Нальчик: Кабардино-Балкарский ГАУ, 2025. С. 284-287.

4. Официальный сайт ТО ФСГС по КБР. URL: https://26.rosstat.gov.ru/ofstatistics_kbr (дата обращения: 01.03.2025).

References

1. Rakhaev H. M., Eneyeva M. N., Shakhmurzova A. V. State and main dynamic and structural trends in the development of agriculture in the KBR in 2010-2020. *Bulletin of the Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after V. M. Kokov*. 2023. No. 3. Pp. 158-168.

2. Bizengin B., Bakkuev E., Eneyeva M., Sarbasheva E. Formation of a new model of organizing agriculture in the North Caucasus. *Society and Economy*. 2025. No. 6. Pp. 76-95.

3. Eneyeva M. N., Pshikhacheva Z. A. State regulation of the development of the agro-industrial complex. *Socio-economic systems in the context of global transformations: problems and development prospects: Proceedings of the V International scientific and practical conference of the regional platform of the VII International Moscow Academic Economic Forum*. Nalchik: Kabardino-Balkarian State Agrarian University, 2025. Pp. 284-287.

4. Official website of the Territorial Administration of the Federal State Statistics Service for the Kabardino-Balkarian Republic. URL: https://26.rosstat.gov.ru/ofstatistics_kbr (date of access: 01.03.2025).

Дата поступления статьи 05.09.2025

Дата принятия статьи 25.09.2025

Салтанова Ангелина Георгиевна,*кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики
и товароведения,
Донской государственный аграрный
университет, Angelina467@yandex.ru***ДАННЫЕ В АГРОСЕКТОРЕ:
КАК АНАЛИТИКА ПОВЫШАЕТ
УРОЖАЙНОСТЬ И СНИЖАЕТ РИСКИ**

В статье рассмотрены цифровые платформы, которые в агробизнесе играют важную роль, становясь неотъемлемым инструментом для повышения эффективности и конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий. В условиях роста спроса на продукцию, усложнения логистических цепочек и необходимости строгого контроля финансов, современные решения помогают фермерам и агрокомпаниям оптимизировать ключевые бизнес-процессы. Цель статьи – подробно рассмотреть, каким образом аналитика данных способствует повышению продуктивности и снижению потерь в сельском хозяйстве. Проанализированы ключевые методы и технологии, которые применяются для обработки и интерпретации данных, практические способы использования аналитики для прогнозирования погоды, выбора оптимальных вариантов посева и предотвращения угроз здоровью культур. Показано, как интеграция данных в управленческие процессы повышает гибкость и адаптивность аграрных предприятий, позволяя им своевременно реагировать на изменяющиеся условия и эффективно планировать свои действия.

Ключевые слова: цифровизация; цифровые платформы; автоматизация процессов; программное обеспечение; конкурентоспособность; аграрный бизнес; экономика; производство; экология; социальная сфера.

Saltanova Angelina G.,*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department
of Economics, Philosophy and Social
Disciplines, Don State Agrarian University,
Angelina467@yandex.ru***DATA IN THE AGRICULTURAL
SECTOR: HOW ANALYTICS
INCREASES YIELDS AND REDUCES
RISKS**

This article examines the digital platforms that play a vital role in agribusiness, becoming an essential tool for increasing the efficiency and competitiveness of agricultural enterprises. With growing demand for products, increasingly complex supply chains, and the need for strict financial control, modern solutions help farmers and agricultural companies optimize key business processes. The article aims to examine in detail how data analytics contributes to increased productivity and reduced losses in agriculture. It analyzes key methods and technologies used for processing and interpreting data, as well as practical ways to use analytics for weather forecasting, selecting optimal sowing options, and preventing crop health threats. It also demonstrates how integrating data into management processes increases the flexibility and adaptability of agricultural enterprises, enabling them to respond promptly to changing conditions and plan effectively.

Keywords: digitalization; digital platforms; process automation; software; competitiveness; agricultural business; economics; production; ecology; social sphere.

В последние годы аграрный сектор претерпевает значительные преобразования благодаря активному внедрению цифровых технологий и аналитики данных. Большие данные становятся ключевым ресурсом, позволяя принимать взвешенные решения и оптимизировать производственные процессы с высокой точностью и скоростью.

Основная ценность данных в сельском хозяйстве определяется возможностью собирать и анализировать огромное количество информации из многочисленных источников. К ним относятся метеостанции, спутниковые снимки, сенсоры Интернета вещей (IT), дроны и мобильные приложения агрономов. Эти данные охватывают широкий спектр параметров: погодные условия, состояние почвы, показатели роста и здоровья растений, а также сведения о вредителях и болезнях [1, с. 1256-1263].

Современные технологии обработки данных позволяют не только хранить и систематизировать информацию, но и использовать продвинутые аналитические методы – машинное обучение, искусственный интеллект и геопространственный анализ. Это помогает выявлять тенденции, строить точные прогнозы и принимать решения на основе объективной и своевременной информации.

Например, прогнозирование осадков и температуры становится более детальным, чем когда-либо, что позволяет агрономам адаптировать агротехнические мероприятия к изменяющимся погодным условиям. Анализ почвенных данных помогает оптимизировать использование удобрений и улучшить качество урожая, снижая издержки и экологическую нагрузку.

Важной составляющей является интеграция разных источников данных в единые информационные системы – агрономические платформы и цифровые фермы. Они обеспечивают визуализацию и удобный доступ к аналитике для всех участников процесса: от фермеров и агрономов до менеджеров и инвесторов [2, с. 115-128].

Таким образом, аналитика данных в агросекторе меняет парадигму управления: вместо принятия решений на основе субъективных оценок и опыта она переходит к управлению, основанному на точных, проверяемых данных. Это значительно повышает эффективность, снижает риски и способству-

ет устойчивому развитию сельхозпредприятий в условиях быстро меняющейся среды и растущих требований рынка.

Прогнозирование погоды – один из самых важных аспектов современного агробизнеса, напрямую влияющий на планирование сельскохозяйственных работ и принятие оперативных решений. Погодные условия определяют сроки посевов, необходимость и методы ухода за растениями, борьбу с вредителями, а также время сбора урожая. Точность и своевременность прогнозов позволяет аграриям минимизировать риски, связанные с неблагоприятными климатическими явлениями, и максимизировать урожайность.

Сельское хозяйство – это отрасль, которая в наибольшей степени зависит от природных условий. Даже незначительные изменения температуры, количества осадков или влажности могут серьезно повлиять на рост и развитие культур. Например, поздние заморозки способны полностью уничтожить посевы, а засуха – снизить урожайность на значительный процент. Поэтому возможность заранее получать точную информацию о погодных изменениях помогает своевременно корректировать агротехнические мероприятия.

Помимо базовых параметров, таких как температура и осадки, аграрии используют комплексные данные – скорость ветра, влажность, давление, вероятность гроз и даже уровни ультрафиолетового излучения. Современные системы прогнозирования объединяют эти параметры, что позволяет принимать более комплексные решения.

Современные цифровые платформы для прогнозирования погоды базируются на интеграции различных источников данных: спутниковых наблюдений, наземных метеостанций, радиолокационных систем, а также моделей численного прогноза атмосферы. Использование искусственного интеллекта и машинного обучения помогает адаптировать общие прогнозы под локальные условия с высокой степенью точности.

К примеру, платформы типа Climate FieldView, FarmLogs и AgroWeather предоставляют аграриям детализированную метеоинформацию в режиме реального времени, включая почасовые прогнозы и долгосрочные тренды на сезон. Такие сервисы дополнительно снабжены инструментами интегра-

ции с устройствами IT на ферме – датчиками влажности почвы, температуры и состояния растений – для создания комплексных моделей развития посевов.

Дополнительно используются мобильные приложения, которые информируют фермеров о приближающихся неблагоприятных явлениях, таких как заморозки или шквальные ветры. Полученная информация позволяет своевременно принимать меры – например, корректировать время посева, применять защитные обработки или подготовить технику и трудовые ресурсы.

Рассмотрим примеры применения цифровых платформ:

1. Оптимизация сроков посева и уборки урожая – в одном из крупных хозяйств внедрение системы точного прогноза погоды позволило изменить традиционные сроки посева хлопка. Благодаря информации о предполагаемых заморозках весной и осенних дождях, агрономы сместили сроки на несколько дней, что обеспечило повышение всхожести семян и улучшение качества урожая. Аналогично, прогнозы помогли вовремя организовать уборку, избегая порчи культуры из-за ранних холодов и осадков.

2. Предотвращение ущерба от заморозков – в северных регионах фермеры используют мобильные оповещения от сервиса AgroWeather, которые за 48 часов сообщают о рискованных температурах ниже нуля. Это позволяет активировать защитные меры – например, полив для создания криогенной защиты или включение обогревающих элементов, что значительно снижает потери от заморозков.

3. Управление ирригацией на основе прогноза осадков – в крупных полевых хозяйствах применение прогнозных моделей погоды в сочетании с данными влажности почвы оптимизировало график полива. По прогнозу ожидаемых осадков система автоматически откладывала полив, что приводило к снижению расхода воды до 20 %, экономии электроэнергии и снижению затрат.

Прогнозы погоды значительно сокращают операционные и климатические риски. Вместо того чтобы реагировать постфактум на неблагоприятные условия, аграрии получают возможность управлять рисками проактивно. Своевременная информация помогает избежать несвоевременных работ, потерь урожая

и дополнительных затрат. Это особенно важно в условиях изменяющегося климата, когда традиционные сезонные циклы смещаются.

Дополнительно точные прогнозы способствуют минимизации экологической нагрузки. Правильное планирование агротехнических мероприятий уменьшает излишнее использование удобрений и пестицидов, снижает количество необходимых механических обработок поля и сокращает расход воды.

Точность и надежность прогнозов погоды сегодня достигаются за счет сочетания больших данных, искусственного интеллекта и современных геопространственных технологий. Их использование становится неотъемлемой частью цифровизации агросектора и существенно улучшает принятие решений, снижая риски и повышая урожайность. Внедрение таких аналитических систем позволяет аграриям адаптироваться к сложным и изменчивым климатическим условиям, делая сельское хозяйство более продуктивным и устойчивым.

Оптимизация этапа посева является одним из ключевых направлений, где аналитика данных оказывает существенное влияние на повышение урожайности и эффективности аграрного производства. Выбор правильных сроков и сортов семян, адаптация агротехнических методов под локальные условия, а также использование современных технологий точного земледелия – все это становится возможным и более эффективным благодаря доступу к данным и их глубокому анализу.

Сроки посева влияют на всю жизнедеятельность растения: от прорастания семени до сбора урожая. Неправильный выбор даты посева может привести к недостаточному развитию растений, снижению всхожести или уязвимости перед неблагоприятными погодными условиями. Традиционно сроки определялись на основе опыта агрономов и исторических климатических данных, однако современная аналитика допускает более точное и гибкое планирование.

Аналитические платформы используют исторические и текущие метеоданные, сведения о состоянии почвы, прогнозы погоды и результаты мониторинга культур для формирования рекомендаций по оптимальным срокам посева. Например, учитываются даты весенних заморозков, влажность почвы, температура воздуха, а также вероятность

осадков после посева. В результате фермер получает индивидуальный план, адаптированный под конкретное поле и регион [3, с. 511-540].

Кроме того, механизмы машинного обучения позволяют анализировать миллионы данных о предыдущих сезонах и формировать модели, которые прогнозируют наилучшие временные окна для посева конкретных сельскохозяйственных культур. Это уменьшает риски неэффективных посадок и повышает общую продуктивность.

Подбор семян – критический фактор успеха. Разные сорта обладают уникальными характеристиками устойчивости к болезням, засухе, температурным колебаниям и другим стрессовым факторам. Аналитика позволяет не просто выбирать сорта по рекомендациям, а учитывать множество параметров, включая текущие и прогнозируемые климатические условия, свойства почвы и требования рынка.

Современные цифровые платформы содержат обширные базы данных о сортах различных производителей. Интегрируя эти данные с результатами анализа полевых условий, агрономы получают рекомендации, какие сорта и гибриды имеют наилучшие шансы на успех в конкретном случае. Это может быть особенно важно при выращивании высокорентабельных культур, где себестоимость и качество напрямую влияют на прибыль.

Например, в странах с высоким риском засухи биотехнологические компании предоставляют платформы, помогающие выбрать устойчивые к засухе сорта кукурузы, анализируя локальные погодные тренды и почвенные параметры.

Точное земледелие основано на понимании уникальных особенностей каждого участка поля. Данные геолокации и аэрофотосъемка позволяют разбивать поле на отдельные зоны с различными агроклиматическими условиями. Это дает возможность дифференцированного применения удобрений, пестицидов и полива, что напрямую отражается на качестве урожая и снижении затрат.

Почвенный анализ на основе данных сенсоров и лабораторных исследований предоставляет информацию о составе почвы, ее кислотности, содержании влаги и питатель-

ных веществ. Использование спутниковых изображений и данных с дронов помогает отслеживать состояние растительного покрова и определять зоны с недостатком влаги или поражением болезнями.

Интеграция подобных данных в агротехнические решения позволяет планировать мероприятия для каждой зоны поля индивидуально. Например, внести удобрения в тех местах, где почва испытывает дефицит азота, или увеличить полив в зонах с повышенной температурой и высокой испаряемостью.

Это не только увеличивает урожайность, но и снижает негативное воздействие на окружающую среду за счет сокращения применения химических средств и воды.

Один из примеров – крупное фермерское хозяйство, которое с помощью платформы точного земледелия смогло увеличить урожайность сои на 12 %. Использовалась комбинация спутниковых данных, прогноза погоды и анализа почвы для формирования карты посева и внесения удобрений зонально. Это позволило минимизировать перерасход ресурсов и выявить проблемные участки поля.

Другой пример связан с агрокомпанией, где внедрение аналитической системы на основе ИИ помогло оптимизировать сроки посева пшеницы. Анализ исторических и текущих данных о климате позволил скорректировать график посевных работ, что снизило потери от весенних заморозков и увеличило всхожесть на 8 %.

На рынке сегодня присутствуют множество решений, которые собирают, обрабатывают и визуализируют данные. Платформы, такие как Granular, FieldView или AgriNext, предлагают функционал для планирования посевов, мониторинга состояния полей и прогнозирования урожайности.

Некоторые решения имеют встроенные алгоритмы, позволяющие рассчитывать дозировки удобрений и пестицидов, подбирать технику и оборудование для каждой фазы агротехнического процесса, исходя из данных о поле и погоде.

Кроме того, современные технологии предлагают возможность моделирования различных сценариев посева и обработки. Это позволяет агрономам «примерить» варианты и выбрать оптимальный, минимизируя риски и непредвиденные затраты.

Использование аналитики для оптимизации посевных операций снижает операционные издержки за счет более рационального использования ресурсов – семян, удобрений, воды и топлива. Кроме того, благодаря более точному планированию снижаются потери от неблагоприятных погодных условий и заболеваний.

Рост урожайности ведет к увеличению валового дохода при сохранении или снижении себестоимости продукции. Это повышает конкурентоспособность хозяйства и позволяет ему устойчиво развиваться на рынке.

Таким образом, аналитика вариантов посева и оптимизация агротехнологий – это комплексный подход, который объединяет данные о погоде, почве, растениях и технологиях в единую систему принятия решений. Результатом становится повышение продуктивности и устойчивости аграрного производства, снижение рисков и повышение экономической эффективности. Внедрение цифровых инструментов и аналитики становится сегодня обязательным условием для успешного ведения современного сельского хозяйства.

Для современных аграриев профилактика заболеваний растений и борьба с вредителями – одни из ключевых задач, напрямую влияющих на качество и объем урожая. Традиционные методы защиты культур часто опирались на стандартные графики обработки и агрономический опыт, что не всегда позволяло предотвратить появление очагов заболеваний или нашествие вредителей. Сегодня аналитика данных и технологии искусственного интеллекта существенно меняют эту ситуацию, переходя от реактивных мер к превентивным и точечным решениям.

Основная идея использования аналитики для борьбы с болезнями и вредителями – это сбор и систематизация большого объема данных об условиях выращивания, состоянии растений и окружающей среды. На основе этого строятся модели, которые выявляют ранние признаки заболеваний и предсказывают возможное распространение вредителей.

Данные поступают из различных источников:

- Датчики ИТ и мобильные устройства – фиксируют параметры влажности, темпера-

туры, состояние почвы и растений в режиме реального времени.

- Дроны и спутниковые снимки – предоставляют визуализацию полей и позволяют выявлять зоны со сниженным здоровьем растений до появления явных симптомов.

- Исторические данные по заболеваниям и вредителям – помогают анализировать тенденции развития эпидемий и выявлять вероятные риски.

Обработка всех этих данных при помощи алгоритмов машинного обучения и искусственного интеллекта позволяет создавать точные прогнозы и рекомендации по проведению защитных мероприятий.

Современные цифровые инструменты для мониторинга здоровья растений и управления защитными мероприятиями включают широкий набор функционала:

- Платформы диагностики на основе ИИ, такие как Plantix, используют фотографии с мобильных устройств, чтобы мгновенно определить тип заболевания или вредителя по видимым симптомам. Такие решения помогают фермерам самостоятельно проводить предварительную диагностику и получать рекомендации по лечению.

- Аналитические системы прогнозирования, как Taranis или CropX, объединяют спутниковые данные, погодную информацию и сенсорные показатели, чтобы выявлять зоны с высокой вероятностью заражения и рекомендовать точечное применение пестицидов.

- Автоматизированные системы управления защитой растений, интегрированные с интеллектуальными опрыскивателями, способствуют минимизации расхода химикатов и снижают воздействие на окружающую среду [4, с. 35-47].

Эти технологии развиваются очень быстро, внедряя возможности глубокого обучения, что позволяет существенно повышать точность и скорость диагностики.

Рассмотрим практические кейсы успешного применения аналитики для предупреждения болезней и вредителей:

1. Ранняя диагностика болезней на сельскохозяйственных предприятиях – одно из фермерских хозяйств внедрило платформу Plantix для мониторинга виноградников. С помощью мобильных приложений агрономы смогли быстро выявлять начальные стадии грибковых

заболеваний и нематодных повреждений, что позволило предпринять меры локального воздействия. В результате количество пораженных растений сократилось на 30 %, а применение фунгицидов снизилось на 25 %, что существенно уменьшило затраты и повысило качество продукции.

2. Точечная борьба с вредителями в агрохолдинге – в одной из крупнейших агрокомпаний была внедрена система Taranis с использованием спутниковых снимков и дронов для мониторинга полей соевой культуры. Интеллектуальный анализ данных выявлял инфицированные участки еще до появления видимых симптомов. Это позволило своевременно направлять опрыскиватели и проводить обработку только проблемных зон, что снизило расход пестицидов на 40 % и увеличило урожайность на 10 %.

3. Прогнозирование эпидемии мучнистой росы. Агропредприятия применяют комплексный подход, используя аналитическую платформу StorX, объединяющую данные о погоде, влажности почвы и температуре. Система прогнозирует появление риска мучнистой росы и рекомендует оптимальное время обработки. Благодаря этому хозяйство смогло вовремя подготовиться и предотвратить массовое заражение, что сохранило до 15 % урожая.

Перечислим экономические и экологические эффекты от применения аналитики, так переход к точечному применению защиты растений снижает затраты на фунгициды и инсектициды, оптимизирует трудовые ресурсы и уменьшает негативное воздействие на окружающую среду. Аналитика помогает избежать перепроцессинга, минимизируя излишнее использование химических средств, что особенно важно с учетом растущих требований по экологической безопасности и нормативам.

С точки зрения экономики повышение урожайности и качества продукции напрямую воздействует на прибыль предприятия. Сокращение потерь от заболеваний и вредителей позволяет обеспечить стабильность поставок и укрепить позиции на рынке.

Несмотря на впечатляющие успехи, технологии столкнулись с рядом вызовов:

– Точность диагностики зависит от качества данных – особенно при использовании фотографий или дистанционного зондиро-

вания, где погодные условия и особенности культуры могут влиять на результат.

– Необходимость адаптации моделей под локальные условия: разные регионы обладают уникальным набором вредителей и заболеваний, что требует обучения систем на местных данных.

– Интеграция аналитики в существующие процессы хозяйств и обучение персонала требуют времени и инвестиций [5, с. 184-188].

Будущее технологий связано с дальнейшим развитием ИИ и интернет вещей. Появляются решения с предиктивной аналитикой, которая не только диагностирует проблемы, но и делает детальные рекомендации по оптимизации целых агротехнологических циклов, включая дозировку и время обработки.

Аналитика данных играет решающую роль в современной стратегии борьбы с болезнями и вредителями в агросекторе. Использование больших данных, нейросетевых алгоритмов и дистанционного мониторинга позволяет перейти от затратного и не всегда эффективного профилактического применения химикатов к точной, адаптивной и экологически безопасной защите растений. Реальные примеры подтверждают значительные экономические и экологические выгоды от внедрения цифровых платформ, что делает их обязательным инструментом для устойчивого развития сельскохозяйственных предприятий.

Современный агробизнес сталкивается с необходимостью комплексного управления большим объемом данных, которые поступают с различных источников: погодных станций, сенсоров IT, спутников, а также внутренних бизнес-систем. Интеграция аналитики данных в систему управления становится ключевым фактором для повышения операционной эффективности, скорости принятия решений и устойчивости производства.

Одно из главных преимуществ интеграции аналитики – возможность соединить данные о погоде, состоянии почвы, росте культур и рыночных тенденциях в единую систему. Это позволяет руководителю агропредприятия видеть полную картину и оперативно реагировать на изменения. Например, при прогнозе неблагоприятных климатических условий можно скорректировать график полива или обработки растений, минимизируя потери.

Автоматизация данных процессов снижает зависимость от субъективных решений и ошибок человека, обеспечивая принятие более точных и обоснованных управленческих решений.

Современные платформы для управления агробизнесом оснащены инструментами для анализа данных в режиме реального времени и построения моделей прогнозирования. Благодаря этому компания может автоматизировать ряд рутинных операций:

- Планирование посевных и уборочных работ с учетом прогноза урожайности.
- Автоматический расчет дозировки удобрений и защита растений согласно экологическим условиям.
- Управление логистикой и снабжением, основанное на прогнозах спроса и возможности сохранения продукции.

Такая автоматизация позволяет оперативно оптимизировать процессы и снижать издержки.

Перечислим примеры интегрированных решений: Комплексные системы, такие как Climate FieldView, Granular или John Deere Operations Center, предлагают возможность интеграции различных источников данных и предоставляют удобные панели мониторинга и отчетности для аграриев и менеджеров. Они позволяют не только отслеживать состояние полей и техники, но и просчитывать сценарии развития событий, что помогает стратегически планировать деятельность.

Кроме того, интеграция с мобильными приложениями и CRM-системами упрощает коммуникацию между отделами и партнерами, ускоряя обмен информацией и согласование решений.

Интеграция аналитики в управление позволяет повысить прозрачность и контролируемость процессов, снижает риски и способствует улучшению финансовых показателей. Например, своевременное прогнозирование и автоматизация операций уменьшают непредвиденные расходы, оптимизируют трудозатраты и повышают качество продукции.

Актуальная и детальная аналитика улучшает планирование закупок и продаж, что ведет к более устойчивой цепочке поставок и удовлетворению потребностей клиентов.

Внедрение аналитики в систему управления агробизнесом оказывает прямое влияние на эффективность и устойчивость

предприятия. Комплексный подход, автоматизация и использование современных цифровых платформ позволяют адаптироваться к быстро меняющимся условиям, минимизировать риски и максимально использовать имеющиеся ресурсы для роста урожайности и прибыли. Это неотъемлемая часть цифровой трансформации сельского хозяйства, обеспечивающая конкурентное преимущество на рынке.

Несмотря на очевидные преимущества аналитики данных в сельском хозяйстве, внедрение и эффективное использование этих технологий сталкивается с рядом существенных трудностей и ограничений. Понимание и преодоление этих вызовов является важным шагом для успешной цифровой трансформации агробизнеса.

1. Технические и инфраструктурные барьеры – одной из основных проблем остается недостаточная техническая оснащенность и слабая инфраструктура в ряде регионов. Отсутствие стабильного интернет-соединения, низкая плотность сенсорных сетей и ограниченный доступ к современному оборудованию существенно осложняют сбор данных и оперативный анализ. Это особенно актуально для удаленных и сельских территорий, где большинство фермеров не имеют возможности инвестировать в дорогостоящее цифровое решение [7, с. 92-97].

2. Качество и полнота данных – эффективность аналитики напрямую зависит от качества исходных данных. В агросекторе источники информации могут быть разрозненными и иметь разные форматы, а уровень точности – варьироваться в зависимости от используемых средств мониторинга. Некорректные или неполные данные способны привести к ошибочным прогнозам и неэффективным управленческим решениям, что подрывает доверие к цифровым технологиям.

3. Организационные и человеческие факторы – внедрение инноваций в агросектор неразрывно связано с изменением привычных рабочих процессов и требует определенной квалификации. Многие сотрудники не обладают необходимыми навыками работы с цифровыми платформами и аналитическими инструментами, что снижает скорость адаптации и эффективность использования систем. Культура работы с данными часто

только формируется, и отсутствие внутренней поддержки инноваций может привести к скептическому отношению и сопротивлению переменам.

4. Риски при интерпретации данных и зависимости от технологий – еще одним вызовом является риск неправильной интерпретации аналитических данных, когда решения принимаются без глубокого понимания методологии и ограничений алгоритмов. Это может привести к неверным выводам и ошибочным действиям в управлении хозяйством. Кроме того, чрезмерная зависимость от технологий повышает уязвимость бизнеса к сбоям программного обеспечения и киберугрозам.

5. Регуляторные и финансовые ограничения – не менее значимы и вопросы регулирования использования данных, особенно при работе с персональной и коммерческой информацией. Отсутствие четких нормативных рамок создает неопределенность и дополнительные риски для участников рынка. Кроме того, высокая стоимость внедрения цифровых платформ и необходимое техническое сопровождение являются серьезным барьером для небольших и средних сельхозпредприятий [6, с. 36-39].

Преодоление перечисленных трудностей требует системного подхода – развития инфраструктуры, обучения персонала, совершенствования методологий сбора и анализа данных, а также формирования нормативной базы. Именно это обеспечит полное раскрытие потенциала аналитики данных в агросекторе и устойчивое развитие отрасли в целом.

Аналитика данных в сельском хозяйстве – одна из динамично развивающихся областей, которая с каждым годом становится все более технологичной и интеллектуальной. В будущем ее роль будет только возрастать благодаря развитию таких перспективных технологий, как искусственный интеллект (ИИ), машинное обучение, Интернет вещей (ИТ) и блокчейн.

ИИ и машинное обучение уже сегодня позволяют обрабатывать огромные массивы данных и выявлять сложные зависимости, которые человек не может заметить. В перспективе эти технологии станут более адаптивными и самонастраивающимися, обеспечивая точные прогнозы не только погоды или урожайности, но и комплексных сценариев развития сельскохозяйственных процессов.

Такие системы помогут аграриям принимать решения с минимальными рисками и максимальной эффективностью.

Интернет вещей расширит возможности мониторинга – множество сенсоров и дронов будут собирать информацию о состоянии почвы, растениях и климате в режиме реального времени. Это позволит переходить от точечного к абсолютно персонализированному управлению каждой частью поля, что повысит эффективность использования ресурсов и снизит экологические риски.

Блокчейн же внедрится для обеспечения прозрачности и безопасности данных, а также оптимизации цепочек поставок. Это позволит аграриям и покупателям получать гарантии подлинности и качества продуктов, повышая доверие и открывая новые рынки.

Одновременно развивается культура работы с данными: аграрии учатся воспринимать цифровые технологии как инструмент для стратегического развития, а не просто как вспомогательные средства. Формируются экосистемы сотрудничества между фермерами, научными институтами, технологическими компаниями и государственными органами, что создает условия для инноваций и масштабного внедрения аналитики.

Таким образом, будущее аналитики в агросекторе – это интеграция передовых технологий и данных в повседневное управление сельским хозяйством, создание умных ферм и цифровых агрохолдингов, способных выдерживать вызовы глобального изменения климата и потребностей растущего населения. Это ключ к устойчивому развитию отрасли и обеспечению продовольственной безопасности мира.

Список источников

1. Анциферова А. Г. Особенности и перспективы применения цифровых технологий в АПК // Наука и образование. 2025. № 1. С. 1256-1263.
2. Информационные системы в экономике: учебник для академического бакалавриата / В. Н. Волкова [и др.]. М., 2018. 402 с.
3. Макаркин Н. П. Место предприятий регионального агропромышленного кластера в повышении национальной конкурентоспособности // Регионология. 2021. № 3. С. 511-540.
4. Минеева Н. Н. Проблемы цифровизации сельского хозяйства России // Эпомен. 2022. № 67. С. 35-47.
5. Анализ развития цифровых технологий в «Умных фермах» / Н. М. Сурай [и др.]. // Инновации и инвестиции. 2021. № 10. С. 184-188.

6. Федоров А. Д. Цифровизация сельского хозяйства – необходимое условие повышения его конкурентоспособности // *Нивы России*. 2018. № 5 (160). С.36-39.

7. Юрина Н. Н. Направления цифровизации сельского хозяйства России // *Вестник института экономики и управления НовГУ*. 2018. № 2(27). С.92-97.

References

1. Antsiferova A. G. Features and Prospects of Applying Digital Technologies in the Agro-Industrial Complex. *Science and Education*. 2025. No. 1. Pp. 1256-1263.

2. *Information Systems in Economics: A Textbook for the Academic Bachelor's Degree* / V. N. Volkova [et al.]. Moscow, 2018. 402 p.

3. Makarkin N. P. The Place of Enterprises of the Regional Agro-Industrial Cluster in Improving National Competitiveness. *Regionology*. 2021. No. 3. Pp. 511-540.

4. Mineeva N. N. Problems of Digitalization of Agriculture in Russia. *Epomen*. 2022. No. 67. Pp. 35-47.

5. Analysis of the Development of Digital Technologies in "Smart Farms" / N. M. Suray [et al.]. *Innovations and Investments*. 2021. No. 10. Pp. 184-188.

6. Fedorov A. D. Digitalization of Agriculture – a Necessary Condition for Improving Its Competitiveness. *Niva Rossii*. 2018. No. 5 (160). Pp. 36-39.

7. Yurina N. N. Directions for Digitalization of Agriculture in Russia. *Bulletin of the Institute of Economics and Management of Novgorod State University*. 2018. No. 2 (27). Pp. 92-97.

Дата поступления статьи 05.09.2025

Дата принятия статьи 25.09.2025

Игнатьев Олег Алексеевич,
аспирант,
Поволжский институт управления
имени П. А. Столыпина – филиал
РАНХиГС, Самара, Россия

СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

В статье рассматриваются сущность и содержание управленческого консультирования, включая ключевые этапы и задачи, а также роль консультанта в процессе внедрения изменений в организации. Проанализированы основные теоретические и практические аспекты консультирования, включая взаимодействие консультанта с организацией и ее руководством, а также влияние внешних и внутренних факторов на успешность консультативной деятельности. Рассмотрены тенденции развития управленческого консультирования в России и за рубежом.

К л ю ч е в ы е с л о в а : управленческое консультирование; сущность консультирования; содержание консультирования; роль консультанта; организационные изменения; менеджмент; консалтинг; управленческая практика.

Ignatyev Oleg A.,
Postgraduate Student, P. A. Stolypin Volga
Region Institute of Management – Branch of
RANEPA, Samara, Russia

ESSENCE AND CONTENT OF MANAGEMENT CONSULTING

Management consulting is the most important tool for improving the efficiency of organizations and solving managerial tasks. The article examines the essence and content of management consulting, including key stages and tasks, as well as the role of the consultant in the process of implementing changes. The main theoretical and practical aspects of consulting are analyzed, including interaction with the organization and its management, as well as the influence of external and internal factors on the success of consulting activities. The trends in the development of management consulting in Russia and abroad are considered.

Key words : management consulting; the essence of consulting; the content of consulting; the role of the consultant; organizational changes; management; consulting; management practice.

Управленческое консультирование является неотъемлемой частью современного бизнеса и государственного управления. С его помощью организации решают широкий спектр задач, от повышения эффективности и оптимизации процессов до стратегического планирования и внедрения инноваций. Несмотря на свою значимость, понимание сущности и содержания управленческого консультирования продолжает оставаться предметом обсуждения среди ученых и практиков. Разные авторы предлагают различные трактовки этого понятия, что связано с многогранностью самого консультирования

и его многоуровневым воздействием на организационные процессы.

Сущность управленческого консультирования можно охарактеризовать как процесс оказания профессиональных услуг, направленных на решение управленческих задач и оптимизацию работы организаций. Консультанты используют свои знания, навыки и опыт для анализа текущего состояния организации, разработки стратегий, а также для внедрения и мониторинга изменений, которые помогут повысить эффективность и конкурентоспособность бизнеса.

Основное внимание в статье будет уде-

лено исследованию сущности и содержания управленческого консультирования. Мы проанализируем, какие ключевые аспекты включают в себя различные трактовки этого явления и как различные авторы подчеркивают его важные составляющие. В рамках исследования будут рассмотрены основные теоретические подходы, которые помогают раскрыть содержание консультирования, и на основе этого анализа выделены основные направления, влияющие на развитие консалтинговой практики.

Целью данной работы является исследование сущности и содержания управленческого консультирования, а также выявление факторов, влияющих на его развитие и применение на практике.

Анализ сущности и содержания управленческого консультирования

Сущность и содержание управленческого консультирования рассматривалось рядом авторов с различных точек зрения. Важно отметить, что каждый из них акцентирует внимание на отдельных аспектах консультирования: будь то консультирование как процесс, влияние внешней среды на консультирование, применение научных методов или интеграция разных подходов к управленческому консультированию.

Так например исследователи Е. И. Козлова и В. П. Романова (2021) подчеркивают, что сущность управленческого консультирования заключается в оказании содействия в решении сложных управленческих задач, требующих комплексного подхода. Эти авторы утверждают, что консультирование направлено не только на решение проблем, но и на развитие организации в долгосрочной перспективе: «Консультирование не может быть успешным без учета общей стратегии компании и ее долгосрочных целей» [1, с. 56]. Это мнение сходно с мнением С. В. Петрова (2019), который также отмечает важность стратегического контекста: «Каждый этап консультирования должен быть направлен на улучшение не только текущих, но и будущих бизнес-процессов» [2, с. 134]. Авторы подчеркивают важность стратегического характера консультирования, ориентируясь на долгосрочное развитие организации, чтобы каждое управленческое решение было направлено не только на решение текущих проблем, но и на будущие бизнес-процессы.

Консультирование рассматривается как инструмент развития и стратегического управления.

Н. В. Гаврилова (2020) выделяет несколько аспектов, которые включают как процессные, так и институциональные элементы управленческого консультирования. Она утверждает, что успешное консультирование невозможно без учета внешней среды, в особенности без учета институциональных факторов, таких как законодательство и социальные нормы. Гаврилова также подчеркивает, что консультирование должно быть ориентировано на формирование внутренней культуры компании, а не только на решение текущих ее проблем: «Управленческое консультирование является важным инструментом в организации, помимо того, что оно решает проблемы, оно должно способствовать развитию корпоративной культуры и внутренней организации» [3, с. 81]. Это мнение находит поддержку в работах И. И. Чернова (2019), который утверждает, что «консультирование должно быть адаптировано к специфике социальной и институциональной среды организации» [4, с. 79]. Авторы сходятся в понимании консультирования как части организационного и культурного процесса, учитывающей влияние существующей социальной и институциональной внутренней среды организации.

В свою очередь Г. Ф. Гинсберг и П. Д. Канцлер (2019) акцентируют внимание на институциональном подходе к управленческому консультированию, согласно которому консультирование должно учитывать изменения во внешней среде, такие как законодательные требования, а также требования общества и государственных структур. Г. Ф. Гинсберг утверждает, что «консультанты должны помогать организациям адаптироваться к постоянно изменяющимся внешним условиям, включая социальные и законодательные факторы» [5, с. 120]. Выше сказанное соответствует с выводами Т. В. Сергеевой (2020), которая утверждает, что «управленческое консультирование имеет ключевое значение в интеграции организации в существующие экономические и социальные условия» [6, с. 101]. Авторы отмечают, что необходимо учитывать институциональные и социальные факторы внешней среды, необходимо понимать консультирование как адаптационный

процесс. Рассматривают включение консультирования в экономические и социальные условия внешней и внутренней среды.

В отличие от взглядов предыдущих авторов К. Левитт (2020) делает акцент на структурированности процесса консультирования. Он утверждает, что консультирование должно быть четко организованным и включать несколько последовательных этапов. Левитт пишет: «Этапность консультирования позволяет достигать высоких результатов, организуя всю деятельность вокруг логически выстроенного плана» [7, с. 54]. Схожая точка зрения выражена в работах И. П. Дьякова (2020), который утверждает, что «процессное консультирование дает четкое понимание, как двигаться от анализа ситуации к внедрению изменений» [8, с. 139]. Авторы схожи в подчеркивании важности процессного характера консультирования, как четко организованного поэтапного процесса. Для них обязательна четкая последовательность действий и результативность консультирования

П. Ф. Друкер (2019) рассматривает консультирование через призму технократического подхода, акцентируя внимание на применении научных методов и технологий в процессе консультирования. Он подчеркивает, что «управленческое консультирование должно опираться на современные технологические достижения и методы анализа данных для более точного и эффективного решения задач» [9, с. 87]. Его взгляды разделяет Д. И. Волков (2019), который утверждает, что «технологические инновации и научные методы являются важнейшими инструментами для решения сложных управленческих проблем» [10, с. 142]. Авторы рассматривают сущность консультирования на основе применения научных методов и технологий, вводят понятие инновационного управленческого консультирования, основанного на применении технологических инноваций для оптимизации производственных процессов и организационных инноваций для управленческого консультирования.

М. Х. Мескон (2020), в свою очередь, выделяет важность интегрирования различных методов анализа для решения проблем в организации. Он утверждает, что «методологический подход является основой успешного консультирования, поскольку он позволяет учесть все аспекты ситуации

и выбрать наилучшие решения» [11, с. 63]. Это мнение также отражено в работах А. М. Ильина (2022), подчеркивающего, важность применения комплексных методов консультирования для более глубокой диагностики и решения проблем, возникших в организации [12, с. 112]. Авторы являются сторонниками комплексного подхода и глубокой диагностики существующих проблем в организации. По их мнению, необходимо использование различных методов анализа для изменения сложившейся ситуации и достижения устойчивого эффекта в различных сферах деятельности организации.

Сущность управленческого консультирования представляет собой процесс, в рамках которого консультант оказывает профессиональную помощь организации в решении управленческих задач. Это многоэтапное взаимодействие консультанта и организации, включающее анализ текущего состояния компании, диагностику проблем, разработку рекомендаций и поддержку консультанта на этапах внедрения изменений в организации. Важной составляющей управленческого консультирования является использование знаний, опыта и навыков консультанта для оптимизации управленческих процессов в целях повышения эффективности управления.

Содержание управленческого консультирования охватывает широкий спектр задач, начиная от разработки стратегии корпоративного управления до внедрения инноваций и усовершенствования внутренних организационных процессов. Консультанты могут работать в различных областях деятельности организации, таких как финансы, маркетинг, организация производства и управления человеческими ресурсами. Важно, что консультирование направлено не только на решение конкретных проблем, возникших в настоящее время в организации, но и на создание долгосрочных ценностей для организации через внедрение устойчивых решений [1, с. 16].

В рамках управленческого консультирования выделяются несколько ключевых принципов, таких как объективность, независимость, конфиденциальность и системность. Эти принципы обеспечивают высокий уровень профессионализма и помогают консультантам достигать результатов, соответствующих потребностям клиентов. Однако, важно помнить, что успешность управлен-

ческого консультирования зависит не только от теоретических знаний, но и от умения консультанта учитывать специфику конкретной организации, ее внутреннюю культуру и внешнюю среду.

Роль консультанта в этом процессе многогранна. На начальном этапе консультант проводит диагностику, выявляя слабые места в управлении, производственных процессах или взаимодействии организации с внешней средой. Этот этап критически важен, поскольку он позволяет точно определить, какие области требуют изменений в организации, а какие процессы можно оставить без изменений. Важно, чтобы консультант обладал не только знаниями в области менеджмента, но и глубоким пониманием специфики деятельности организации, ее корпоративной культуры и стратегических целей.

После проведения диагностики консультант переходит к разработке решений, которые направлены на организационные изменения или внедрение новых технологий и методик. Это может касаться как разработки стратегии, так и совершенствования внутренней структуры компании. Консультант должен предложить такие решения, которые не только решают конкретные проблемы, но и помогут организации в долгосрочной перспективе достигать устойчивых успехов. На этом этапе важно, чтобы рекомендации консультанта были практическими и адаптированными под реальные условия компании, а не основывались только на теоретических моделях [1, с. 23].

Внедрение решений – это ключевая стадия управленческого консультирования, в ходе которой консультант не только передает знания, но и активно участвует в процессе изменения. Он работает с руководством компании, помогая им корректно интерпретировать и внедрять предложенные ими изменения, следя за тем, чтобы они были восприняты коллективом и эффективно использованы в дальнейшей деятельности организации. Взаимодействие консультанта с руководством компании должно строиться на доверии и взаимопонимании, поскольку успешность внедрения изменений зависит от готовности топ-менеджмента к таким преобразованиям.

Сущность управленческого консультирования – это не просто помощь в решении воз-

никающих текущих проблем, но и создание условий для устойчивого развития организации через внедрение инноваций, улучшение внутренних процессов и эффективное руководство изменениями в компании.

Содержание управленческого консультирования охватывает широкий спектр задач, которые направлены на улучшение деятельности организации и ее устойчивое развитие. Консультирование может затрагивать различные области, включая стратегическое планирование, операционное управление, маркетинг, финансы и инновации. Важно, что консультанты не ограничиваются только одной областью, а подходят к решению задач комплексно, принимая во внимание все аспекты бизнеса и внешнюю среду, в которой работает компания. Таким образом, консультирование становится ключевым инструментом для повышения конкурентоспособности и эффективности бизнеса.

Одной из основных областей, в которой консультанты активно работают, является разработка стратегии развития организации. Консультанты помогают компаниям формировать долгосрочные планы, на основе стратегии развития, оптимизировать бизнес-модели и выбирать наиболее эффективные пути для достижения поставленных целей. Это может включать в себя разработку стратегии роста организации, выход на новые рынки. В отдельных случаях предлагается реструктуризация компании для адаптации к изменяющимся условиям внешней среды. Так, например, консультанты могут предложить компании, которая сталкивается с падением продаж, новую стратегию выхода на международные рынки или оптимизацию выпуска конечного продукта.

Консультанты могут способствовать организации эффективных внутренних процессов, позволяющих улучшить коммуникацию между подразделениями и выстроить прозрачную структуру принятия решений. Это может включать в себя автоматизацию бизнес-процессов, улучшение системы управления проектами или оптимизацию логистики. К этому также можно отнести разработку новых методов для управления персоналом, улучшение системы мотивации или внедрение технологий для повышения производительности труда.

Консультирование в области инноваций часто связано с внедрением новых технологий, которые помогают организациям оставаться конкурентоспособными. Консультанты могут предложить компании провести анализ тенденций рынка, внедрить новые технологические решения в производство или помочь оптимизировать процессы с использованием передовых IT-технологий. Например, задача может заключаться в разработке и внедрении системы управления данными с помощью искусственного интеллекта, что повысит точность принятия решений и улучшит качество продукции [4, с. 12].

Суть консультирования заключается не только в решении текущих проблем, но и в создании долгосрочных ценностей для организации. Консультанты предлагают решения, которые могут быть внедрены не только в краткосрочном периоде, но и на перспективу, чтобы компания смогла адаптироваться и улучшать свою деятельность на протяжении длительного времени. Такого рода решения могут включать в себя создание корпоративной культуры в организации, позволяющей ей адаптироваться к введению инноваций, внедрение новых бизнес-моделей или разработку системы управления рисками, которая позволяет минимизировать возможные угрозы для бизнеса в будущем.

Консультанты всегда стараются не только устранить текущие проблемы, но и обеспечить компании возможность для дальнейшего роста и успешной деятельности в условиях неопределенности. Это является примером ценности, которую они вносят в организацию, работая не только на краткосрочные результаты, но и на создание фундамента для стабильного развития в будущем.

Управленческое консультирование должно основываться на ключевых принципах, которые играют важнейшую роль в обеспечении качества и эффективности консультативных услуг. Они служат основой для доверительных и профессиональных отношений между консультантом и организацией, а также обеспечивают основу для успешной реализации предложенных решений. Среди наиболее значимых принципов можно выделить объективность, независимость, конфиденциальность и системный подход к анализу будущих изменений в организации.

Объективность является одним из центральных принципов, поскольку консультант должен подходить к проблемам организации с нейтральной и беспристрастной позицией. Только объективная оценка текущего состояния компании позволяет выявить реальные проблемы и предложить действенные рекомендации, которые будут соответствовать потребностям бизнеса, а не личным интересам консультанта или внешним обстоятельствам. Этот принцип важен, потому что организация, которая обращается за помощью, должна быть уверена, что консультации не будут искажены внешними факторами, а рекомендации будут направлены на решение действительно существующих проблем, а не на удовлетворение чьих-то предпочтений [8, с. 31].

Независимость консультанта от внутренней политики компании позволяет ему действовать в роли внешнего эксперта, чьи предложения не сдерживаются корпоративными интересами или внутренними конфликтами в организации. Независимость консультанта также означает, что он не имеет никаких скрытых интересов в решениях, которые он предлагает организации. Это дает уверенность в том, что его советы будут направлены исключительно на улучшение ситуации, а не на удовлетворение интересов тех или иных сторон внутри компании. Независимость способствует честности и прозрачности в процессах консультирования, что важно для того, чтобы организация доверяла эксперту и следовала его рекомендациям.

Конфиденциальность является еще одним критически важным принципом в управленческом консультировании. Консультант часто работает с чувствительной информацией, к которой относятся данные о финансовых показателях компании, ее внутренних производственных процессах или корпоративных стратегиях. Защита этой информации от несанкционированного распространения обеспечивает не только доверие со стороны клиентов, но и защиту интересов самой организации. Конфиденциальность позволяет консультанту честно и откровенно взаимодействовать с клиентом, не опасаясь утечки данных, что способствует более открытому и продуктивному сотрудничеству.

Системный подход к анализу деятельности компании является принципом, который

направлен на комплексное и всестороннее понимание проблем организации. Консультанты, придерживающиеся системного подхода, рассматривают организацию не как набор отдельных элементов, а как единую целостную систему, где все компоненты взаимосвязаны и влияют друг на друга. Это позволяет консультанту учитывать все аспекты деятельности компании, включая внутренние и внешние факторы, и предлагать решения, которые будут эффективны в долгосрочной перспективе, без непредвиденных негативных последствий. Системный подход способствует более глубокой проработке вопросов, помогает выявить скрытые взаимосвязи и предотвратить возможные риски, что в конечном итоге ведет к более эффективному решению проблем [6, с. 19].

Каждый из этих принципов играет важную роль в успешности консультирования. Без объективности и независимости консультации могут стать субъективными и неэффективными. Без конфиденциальности – взаимоотношения с клиентами могут стать недоверительными, а без системного подхода – предложенные решения могут оказаться фрагментарными и несогласованными, что снизит их эффективность. Вместе эти принципы создают основу для высококачественного и результативного консультирования, которое приносит долгосрочную ценность для организации.

Успешность управленческого консультирования зависит от множества факторов, которые могут значительно влиять на конечный результат. Эти факторы можно разделить на внешние и внутренние, а также учитывать влияние динамичных изменений в окружающей среде. Понимание этих факторов помогает консультанту разработать максимально эффективные решения, которые будут учитывать не только текущие потребности компании, но и возможности и риски, связанные с изменяющейся ситуацией.

Внешние факторы, такие как экономические, социальные и законодательные условия, оказывают значительное влияние на процесс консультирования. Экономическая ситуация в стране и на международной арене может определять как стратегические направления, так и возможности для роста компании. Например, экономический спад может заставить организацию искать спо-

собы сокращения расходов и повышения операционной эффективности, что потребует специфических консультационных услуг. Социальные факторы, такие как изменения в потребительских предпочтениях, общественные тренды или изменения в отношениях между работодателями и работниками, также могут оказывать влияние на решения, принимаемые в рамках консультирования. Консультанты должны учитывать эти изменения, предлагая решения, которые будут соответствовать текущим и будущим требованиям рынка.

Законодательные изменения – еще один важный фактор, который консультанты должны учитывать в своей работе. Изменения в налоговом законодательстве, законах о труде или правилах корпоративного управления могут оказывать существенное влияние на организацию и ее бизнес-процессы. Например, введение новых налоговых льгот или изменения в правилах ведения бухгалтерии могут потребовать от компании пересмотра ее стратегических и финансовых планов. Консультант, осведомленный о таких изменениях, сможет помочь компании адаптироваться к новым условиям, избегая возможных юридических и финансовых рисков [5, с. 22].

Внутренние факторы компании, такие как ее корпоративная культура и индивидуальные особенности, также играют важную роль в процессе консультирования. Корпоративная культура определяет, как сотрудники взаимодействуют друг с другом, как принимаются решения, как организована коммуникация внутри организации. Культура компании может как способствовать, так и препятствовать внедрению изменений. Например, если в организации существует традиция жесткой иерархии и централизованного принятия решений, консультант должен будет учитывать эту особенность, предлагая стратегию изменений. Если же организация ориентирована на инновации и гибкость, процесс внедрения новых решений может пройти гораздо легче. Учитывая эти особенности, консультант может предложить более адаптированные и реалистичные рекомендации, которые будут встраиваться в существующие внутренние процессы компании.

Индивидуальные особенности организации, такие как размер компании, ее отрасль

и специфика продукции или услуг, также влияют на успех консультирования. Например, крупные корпорации с развитыми внутренними структурами могут потребовать более сложных и многогранных решений, чем небольшие стартапы, где важна гибкость и быстрая реакция на изменения. Консультант должен точно понимать специфику бизнеса клиента, чтобы предложить решения, которые будут эффективны и выполнимы в рамках существующих условий.

Изменения внешней среды – это еще один значительный фактор, который необходимо учитывать при консультировании. Современные технологии, такие как автоматизация и искусственный интеллект могут существенно изменить способы работы организаций, их взаимодействие с клиентами и партнерами, а также их внутренние процессы. Технологические инновации могут не только повысить эффективность, но и изменить бизнес-модели компаний. Консультант должен быть в курсе таких изменений и иметь возможность предложить организации актуальные решения по внедрению новых технологий или трансформации бизнес-процессов.

Изменения в законодательной среде также оказывают большое влияние на деятельность организаций. Частые изменения налогового законодательства, усиление экологических стандартов или введение новых норм в трудовом праве могут потребовать пересмотра стратегий и бизнес-процессов. Консультант должен не только быть осведомлен о таких изменениях, но и помогать организации адаптироваться к новым требованиям, минимизируя возможные риски.

Успешность управленческого консультирования зависит от способности консультанта учитывать множество факторов – от внешних экономических и законодательных условий до внутренних особенностей и корпоративной культуры организации. Принятие во внимание всех этих факторов позволяет консультанту разрабатывать стратегии и решения, которые будут эффективны и адаптированы к уникальным условиям бизнеса, что способствует успешной реализации предложенных изменений и достижению долгосрочных результатов.

На наш взгляд, управленческое консультирование представляет собой не просто сово-

купность профессиональных услуг, а сложный процесс совместного поиска решений, направленный на развитие организации. Его сущность заключается в партнерском взаимодействии консультанта и руководства компании, при котором внешняя экспертиза помогает выявить реальные проблемы, определить пути их решения и внедрить устойчивые изменения.

Содержание управленческого консультирования, как представляется, включает не только анализ и рекомендации по принятию управленческих решений в каждом конкретном случае, но и обучение, поддержку, развитие управленческих компетенций сотрудников организации. Современное консультирование невозможно без учета факторов внешней среды, корпоративной культуры и человеческого потенциала – именно через них формируется долгосрочный успех предприятия.

Ключевая роль консультанта на современном этапе заключается не только в предложении готового решения руководству организации, а в том, чтобы оказать содействие руководству и коллективу организации выстроить внутренние механизмы саморазвития организации и адаптации ее к динамично меняющейся внешней среды. Таким образом, управленческое консультирование – это не разовая помощь, а процесс стратегического сопровождения организации в условиях постоянных изменений, где успех определяется способностью внедрять инновации и формировать культуру эффективного управления.

Список источников

1. Козлова Е. И., Романова В. П. Теоретические основы управленческого консультирования: сущность и методы. М.: РУДН, 2021. 342 с.
2. Петров С. В. Стратегический менеджмент и консультирование. СПб.: Норма, 2019. 240 с.
3. Гаврилова Н. В. Современные подходы в управленческом консультировании. М.: Юрайт, 2020. 310 с.
4. Чернов И. И. Институциональные аспекты управленческого консультирования. Екатеринбург: УрФУ, 2019. 274 с.
5. Гинсберг Г. Ф., Канцлер П. Д. Институциональный подход в управленческом консультировании: теория и практика. М.: Наука, 2019. 300 с.
6. Сергеева Т. В. Управленческое консультирование: методы и технологии. СПб.: БХВ-Петербург, 2020. 268 с.
7. Левитт К. Процессный подход в управленческом консультировании. СПб.: Питер, 2020. 250 с.

8. Дьяков И. П. Теория и практика консультирования в менеджменте. М.: Экономика, 2020. 295 с.

9. Друкер П. Ф. Технократический подход в управлении. М.: Экономика, 2019. 310 с.

10. Волков Д. И. Инновационные подходы в управленческом консультировании. М.: Инфра-М, 2019. 295 с.

11. Мескон М. Х. Менеджмент: основы, принципы, методы. М.: Юрайт, 2020. 432 с.

12. Левитт, К. Процессный подход в управленческом консультировании. СПб.: Питер, 2020. 250 с.

References

1. Kozlova E. I., Romanova V. P. *Theoretical Foundations of Management Consulting: Essence and Methods*. Moscow: RUDN University, 2021. 342 p.

2. Petrov S. V. *Strategic Management and Consulting*. St. Petersburg: Norma, 2019. 240 p.

3. Gavrilova N. V. *Modern Approaches to Management Consulting*. Moscow: Yurait, 2020. 310 p.

4. Chernov I. I. *Institutional Aspects of Management Consulting*. Yekaterinburg: UrFU, 2019. 274 p.

5. Ginsberg G. F., Kanzler P. D. *Institutional Approach to Management Consulting: Theory and Practice*. Moscow: Nauka, 2019. 300 p.

6. Sergeeva T. V. *Management Consulting: Methods and Technologies*. St. Petersburg: BHV-Petersburg, 2020. 268 p.

7. Levitt K. *Process Approach in Management Consulting*. St. Petersburg: Piter, 2020. 250 p.

8. Dyakov I. P. *Theory and Practice of Management Consulting*. Moscow: Economica, 2020. 295 p.

9. Drucker P. F. *Technocratic Approach to Management*. Moscow: Economica, 2019. 310 p.

10. Volkov D. I. *Innovative Approaches to Management Consulting*. Moscow: Infra-M, 2019. 295 p.

11. Meskon M. Kh. *Management: Fundamentals, Principles, Methods*. Moscow: Yurait, 2020. 432 p.

12. Levitt, K. A *Process Approach to Management Consulting*. St. Petersburg: Piter, 2020. 250 p.

Дата поступления статьи 04.09.2025

Дата принятия статьи 25.09.2025

Магомедова Аминат Тагировна

*студент 2-го курса экономического факультета,
Дагестанский государственный университет,
Махачкала, Россия, tagomedova7707@mail.ru*

Меджидова Замира Омаровна

*студент 2-го курса экономического факультета,
Дагестанский государственный университет,
Махачкала, Россия, medjidovazamira04@gmail.com*

Назмудинова Саида Абдуллаевна,

*декан факультета управления, Дагестанский го-
сударственный университет, Махачкала, Россия*

ПЛАНЫ МАРКЕТИНГА ПО ПРОДВИЖЕНИЮ КОМПАНИИ НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ

В рамках исследования рассмотрены основные маркетинговые стратегии выхода компании на новые внешние рынки. Предложены методы выбора наиболее оптимальной стратегии.

К л ю ч е в ы е с л о в а : экспорт; лицензирование; совместное предприятие; метод слияния и поглощения; инвестиции в новые проекты.

Magomedova Aminat T.,

*Second-year student, Faculty of Economics,
Dagestan State University, Makhachkala, Russia,
tagomedova7707@mail.ru*

Medzhidova Zamira O.,

*Second-year student, Faculty of Economics,
Dagestan State University, Makhachkala, Russia,
medjidovazamira04@gmail.com*

Nazhmudinova Saida A.,

*Dean of the Faculty of Management, Dagestan State
University*

MARKETING PLANS FOR PROMOTING THE COMPANY TO FOREIGN MARKETS

The study examines the main marketing strategies for a company's entry into new foreign markets. It proposes methods for selecting the most optimal strategy.

Key words : export; licensing; joint venture; merger and acquisition method; investment in new projects.

Когда бизнес сталкивается с ограничениями внутреннего рынка, расширение на новые регионы или страны выглядит логичным шагом для роста. Однако это сопряжено с рисками, так как компания попадает в новую, неизвестную среду. Чтобы минимизировать неудачи, важно тщательно продумать стра-

тегию выхода на новый рынок. Компания может использовать различные подходы к расширению, выбор которых зависит от таких факторов, как стоимость, уровень контроля и риски. Следует учитывать, что внешний рынок включает не только зарубежные, но и региональные рынки, выходящие за преде-

лы текущей деятельности компании. После принятия решения о расширении компания должна ответить на три ключевых вопроса

(табл. 1) для успешного выхода на зарубежные рынки.

Таблица 1 – Ключевые вопросы для доступа компании к внешним рынкам

Ключевой вопрос	Краткое описание
Когда?	Время выхода на рынок: компания либо является первопроходцем (first-mover) или же последователем. Каждая позиция несет в себе как положительные стороны, так и негативные, сопряженные со многими рисками.
Как?	Масштаб выхода на новый внешний рынок: агрессивный массовый захват рынка или же постепенное освоение и расширение бизнес. Выбор позиции в первую очередь зависит от нескольких факторов: ресурсов, инвестиций или же управленческих компетенций компании.
Где?	На какие рынки и в какие сегменты компании наиболее выгодно выходить на текущий момент: учет и анализ привлекательности отрасли, рисков и затрат на выход.

Прежде чем приступить к выбору конкретного метода выхода на международную арену, компании необходимо заложить стратегический фундамент, ответив на три фундаментальных вопроса, которые определяют всю последующую логику экспансии. Эти вопросы не являются изолированными пунктами, а образуют взаимосвязанную систему принятия решений.

Первым шагом является определение «Где?» – идентификация целевых рынков и сегментов. Этот вопрос служит отправной точкой, так как от его решения зависят все последующие действия. Компания должна провести тщательный анализ привлекательности различных отраслей в потенциальных странах, оценить уровень конкуренции, политические и экономические риски, а также прогнозируемые затраты на вход. Выбор неподходящего рынка может свести на нет все преимущества даже самой продуманной стратегии, поэтому на этом этапе критически важен всесторонний сбор и анализ маркетинговой информации[1].

Определившись с географией и нишей, компания сталкивается с дилеммой выбора времени – вопросом «Когда?». Решение о своевременности выхода требует оценки собственной готовности и конъюнктуры рынка. Компания может занять позицию первопроходца (first-mover), стремясь захватить «нишу не занято» и установить стандарты, что сулит значительные выгоды, такие как формирование лояльности бренда и захват значительной доли рынка. Однако эта стратегия сопряжена с высокими рисками и затратами, связанными с необходимостью изучения рынка и создания спроса с нуля. Альтернативой является стра-

тегия последователя, которая позволяет снизить издержки, учиться на ошибках пионеров и выходить на уже сформированный спрос, но при этом требует борьбы с устоявшимися конкурентами.

Наконец, третий вопрос – «Как?» – касается масштаба и тональности рыночного проникновения. Здесь определяется энергетика выхода: будет ли он агрессивным и массовым, направленным на быстрое завоевание заметной доли рынка, или же осторожным и постепенным, с поэтапным наращиванием присутствия и инвестиций. Выбор между этими двумя подходами напрямую зависит от внутренних возможностей компании: объема доступных финансовых ресурсов, мощности производственных и человеческих активов, а также уровня управленческой компетенции для координации сложных международных операций.

Таким образом, эти три вопроса – «Где?», «Когда?» и «Как?» – образуют последовательную и логическую цепочку стратегического планирования. Ответ на каждый последующий вопрос вытекает из ответа на предыдущий, что в совокупности позволяет компании сформировать целостное, обоснованное и адаптированное под ее уникальные условия видение для успешного выхода на новые внешние рынки.

Кроме того, необходимо заранее наладить деловые контакты, найти выгодных партнеров и дистрибьюторов. Это ускорит выход на новый рынок или облегчит этот процесс [2].

Существуют три основные маркетинговые стратегии выхода на новый рынок: экспорт, посредничество и иерархическое построение.

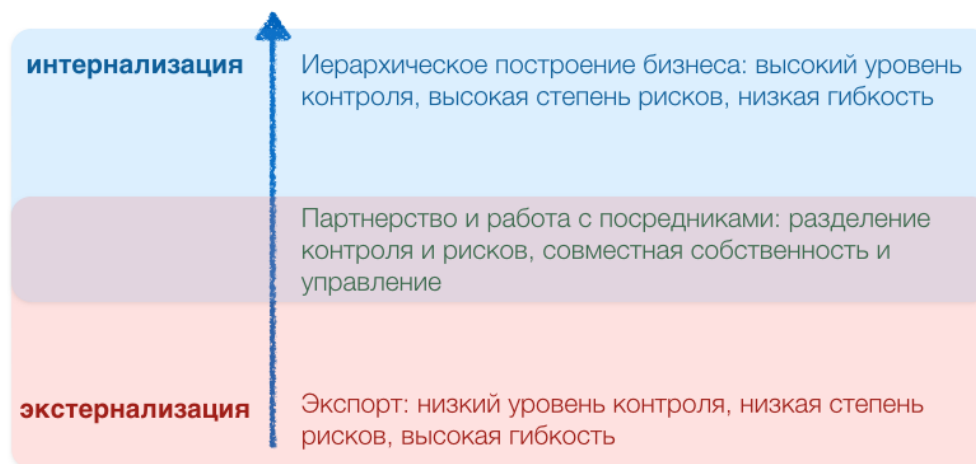


Рисунок 1 – Стратегии выхода компании на новые внешние рынки

Рассмотрим каждую стратегию более детально.

1. Экспортная деятельность. Данная стратегия предполагает производство товаров и услуг непосредственно на внутреннем рынке компании или же в третьей стране, в другом регионе, а вот продажа данных товаров и услуг осуществляется уже непосредственно на целевом внешнем рынке. Данная стратегия также предполагает выбор компанией своих

приоритетных функций по продвижению товаров и услуг и передачу некоторых из них своим посредникам. Уровень делегирования полномочий также формирует и соответствующий уровень ответственности и рисков. Принято выделять три основных направления экспортной деятельности – прямой, косвенный и совместный экспорт (рис. 2) [6, с. 38].

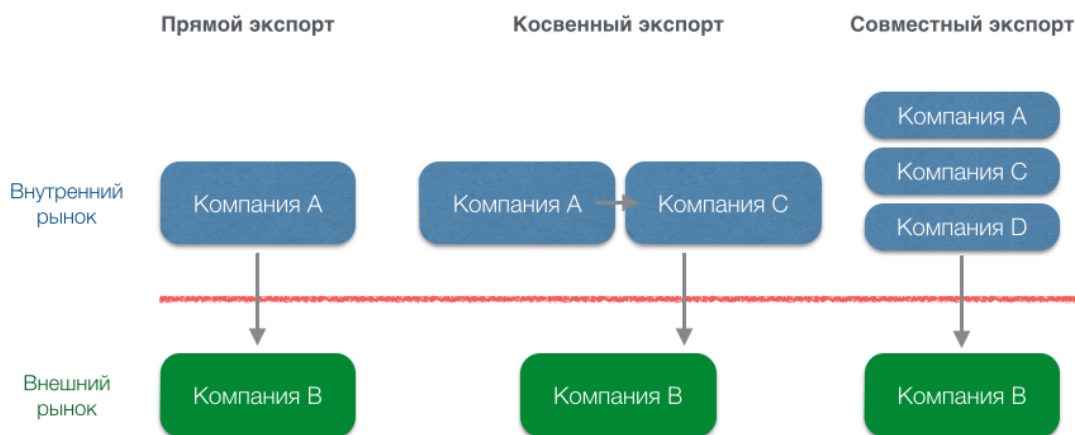


Рисунок 2 – Направления экспортной деятельности компании

Преимущества данной стратегии – это минимизация рисков и затрат, присущих компании при выходе на новый внешний рынок. Недостатки данной стратегии – низкий уровень контроля выбранных торговых посредников на целевом рынке.

Стоит также отметить, что стратегия экспорта скорее можно интерпретировать как разведывательную деятельность компании,

дающую возможность досконально изучить спрос на ее товар или же услуги, а также выявить все их недостатки с учетом местной специфики. После того, как товары или же услуги начинают пользоваться устойчивым спросом, компания уже может выбирать другую стратегию выхода на новый внешний рынок, которая будет более контролируемой [3].

2. Посредничество. Данная стратегия предполагает не полное владение компанией, которая осуществляет свою деятельность на целевом зарубежном рынке, при этом происходит полное разделение контроля и ответственности. Принято выделять четыре основных типа посредничества – лицензирование, франчайзинг, контрактное производство и совместное предприятие.

Лицензирование

Лицензирование представляет собой стратегию, при которой компания передает свои уникальные производственные процессы, патенты, товарные знаки, технологические достижения и другие ценные навыки другой компании в другой стране за определенное вознаграждение. Этот процесс регулируется договором между сторонами. Однако такая стратегия имеет свои недостатки: сложность контроля и риск утраты уникальности. После окончания действия договора партнер, который получил доступ к этим ресурсам, может стать прямым конкурентом, обладая ценной информацией и опытом работы в отрасли. Поэтому лицензирование не подходит компаниям, стремящимся самостоятельно освоить внешний рынок.

Франчайзинг

Франчайзинг – это разновидность лицензирования, при которой компания-франчайзер предоставляет лицензию на использование своей торговой марки и, возможно, бизнес-модели компании-франчайзи в другой стране или регионе. Примеры успешных франчайзинговых моделей включают McDonalds и KFC. Эта стратегия предъявляет более строгие требования к партнеру и ограничивает сферу применения. Франчайзинг позволяет создать филиал, навязав ему свои правила работы и осуществляя жесткий контроль.

Контрактное производство

Контрактное производство заключается в передаче производственных функций местной компании, при этом головной офис сохраняет за собой контроль над маркетингом, продажами и дистрибуцией. IKEA использует эту стратегию для выхода на внешние рынки. Преимущества включают низкие затраты на организацию производства, контроль над ключевыми функциями компании, обход множества входных барьеров и адаптацию цены под рыночную конъюнктуру. Однако существуют и недостатки: сложность поис-

ка надежного партнера, риск заимствования технологий и технологий в долгосрочной перспективе, а также трудности при переносе производства [4].

Совместное предприятие

Совместные предприятия создаются несколькими компаниями, которые делят риски и ответственность поровну. Такая стратегия позволяет получить доступ к технологиям, знаниям рынка, производственной базе и другим ресурсам партнера. Однако совместное предприятие требует значительных инвестиций и может столкнуться с управленческими конфликтами из-за различий в приоритетах между партнерами.

Иерархическое построение бизнеса

Эта стратегия, также известная как инвестиционная стратегия выхода на новый рынок, предполагает полный контроль над предприятием на целевом внешнем рынке. Она включает два основных подхода: приобретение или слияние с существующей компанией и создание нового предприятия с нуля.

Слияние и приобретение

Слияние или приобретение бизнеса на новом рынке может быть осуществлено путем покупки контрольного пакета акций или слияния с другой компанией. Эта стратегия позволяет быстро занять определенную долю рынка, снизить затраты и минимизировать конкуренцию, особенно если приобретаемая компания является потенциальным конкурентом.

Бизнес «с нуля»

Этот подход, также известный как «greenfieldstrategy», предполагает создание нового производственного объекта с нуля. Он обеспечивает минимальный риск и полный контроль над всеми процессами, но требует значительных временных и финансовых вложений.

В заключение можно отметить, что все описанные стратегии различаются по уровню рисков, степени контроля и объему первоначальных инвестиций. Экспорт и лицензирование требуют наименьших затрат, но и контроль над процессами минимален. Открытие представительства или создание совместного предприятия требует больше времени и ресурсов, но предоставляет больший контроль над бизнес-процессами. Выбор оптимальной стратегии зависит от потенциала рынка, характеристик продукта и других факторов.

Немало важным является поиск партнеров и дистрибьюторов.

Это одна из наиболее критичных задач при выходе на новый внешний рынок, особенно в условиях незнакомой культурной, правовой и конкурентной среды. Успех этого процесса определяет, насколько быстро и эффективно компания сможет интегрироваться в местную экономику, наладить стабильные каналы сбыта и минимизировать операционные риски. Этот процесс можно разделить на несколько взаимосвязанных этапов, которые требуют тщательной подготовки и активных действий.

Первым и фундаментальным шагом является глубокое предварительное исследование целевого рынка. Прежде чем начинать непосредственный поиск, компания должна сама стать экспертом в локальных условиях. Это включает в себя анализ экономической ситуации, потребительских привычек, нормативно-правовой базы, а также карты конкурентов и существующих цепочек поставок. Такой анализ помогает составить портрет идеального партнера: понять, какие компании уже имеют доступ к нужным каналам дистрибуции, обладают лояльной клиентской базой и имеют репутацию надежных игроков. На этом этапе используются данные международных аналитических агентств (таких как Euromonitor, Statista), отчеты местных торговых ассоциаций и отраслевых союзов [5].

Следующим этапом является непосредственный поиск и установление первичных контактов. Здесь эффективно работает комбинирование нескольких методов. Одним из самых продуктивных является участие в международных и местных отраслевых выставках и конференциях. Такие мероприятия служат концентратором ключевых игроков рынка, предоставляя уникальную возможность для личных встреч, оценки потенциала партнеров «вживую» и установления неформальных деловых связей. Параллельно с этим ведется активный поиск через профессиональные онлайн-платформы, такие как LinkedIn, где можно целенаправленно находить руководителей отделов закупок и продаж в компаниях-кандидатах, а также через специализированные B2B-порталы и базы данных местных Торгово-промышленных палат.

Важную роль играет и обращение к официальным институтам. Посольства, торгпредства и региональные отделения государственных агентств по поддержке экспорта (например, Российский экспортный центр в случае с российскими компаниями) часто облагаются обширными базами проверенных компаний, заинтересованных в сотрудничестве, и могут предоставить рекомендации или организовать бизнес-миссии.

После составления короткого списка потенциальных кандидатов наступает самый ответственный этап – всесторонняя проверка и оценка. Найденный партнер может идеально выглядеть на бумаге, но его реальная надежность требует подтверждения. Необходимо проверить его финансовую стабильность, запросив отчетность или используя услуги местных кредитных бюро. Крайне важно изучить деловую репутацию: есть ли судебные разбирательства, негативные отзывы от других поставщиков, как о компании отзываются в профессиональном сообществе. Следует оценить его инфраструктуру – наличие современных складских помещений, собственного парка транспорта, квалифицированного персонала, а также маркетинговых возможностей для продвижения вашего товара. Партнер должен быть не просто «транспортной компанией», а активным агентом, способным развивать ваш бренд на местах.

Наконец, ключом к долгосрочному и взаимовыгодному сотрудничеству является выстраивание прозрачных и партнерских отношений. Первый контракт должен быть составлен максимально детально, с четким прописыванием прав, обязанностей, территорий, условий оплаты, механизмов разрешения споров и стратегии продвижения. Однако, помимо юридической стороны, критически важно инвестировать время в построение личных отношений. Регулярные визиты, совместное планирование и открытая коммуникация помогают создать атмосферу доверия, превращая дистрибьютора из простого посредника в стратегического союзника, кровно заинтересованного в общем успехе.

Таким образом, поиск выгодных партнеров – это не единовременная акция, а сложный, многоэтапный стратегический процесс, сочетающий в себе аналитическую работу,

активный нетворкинг, тщательную проверку и постоянное инвестирование в отношения. Правильно выбранный партнер становится главным активом компании на новом рынке, значительно ускоряя ее рост и снижая неизбежные риски международной экспансии.

Список источников

1. Бухматов Р. В. Пути повышения внешнеэкономической деятельности. // Международный студенческий научный вестник. 2017. № 3. С. 12.
2. Кутасина А. С., Кандакова Д. Р. Выход на внешние рынки – основа стратегии развития национального бизнеса, всей российской экономики // Проблемы инновационной экономики, технологического развития и импортозамещения : сборник статей II Международной научно-практической конференции. 2017. С. 14-17.
3. Литягина Э. А. Управление внешнеэкономической деятельностью предприятия. Стратегическое планирование выхода предприятия на внешние рынки. // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. 2017. № 3 (12). С. 28-30.
4. Одегова А. С. Стратегии выхода компании на внешние рынки // Устойчивое развитие российской экономики. 2017. С. 138-143.
5. Салпагарова Ф. И. Выход российских предприятий на внешний рынок // Человеческий капитал как важнейший фактор постиндустриальной экономики : сборник статей по итогам международной научно-практической конференции. 2017. С. 76-78.

6. Kniaz S.V., Heorhiadi N.H., Krasilych I.O. Technology of formation of enterprise export-import activity mechanisms // *New economic*. 2017. № 3-2 (11). Pp. 34-42.

References

1. Bukhmatov R. V. Ways to Enhance Foreign Economic Activity. *International Student Scientific Bulletin*. 2017. No. 3. P. 12.
2. Kutasina A. S., Kandakova D. R. Entering Foreign Markets as the Basis of the Development Strategy of National Business and the Entire Russian Economy. *Problems of Innovative Economics, Technological Development and Import Substitution: Collection of Articles from the II International Scientific and Practical Conference*. 2017. Pp. 14-17.
3. Lityagina E. A. Management of Foreign Economic Activity of an Enterprise. *Strategic Planning of an Enterprise's Entry into Foreign Markets. Actual Problems of Social, Humanitarian, Scientific and Technical Knowledge*. 2017. No. 3 (12). Pp. 28-30.
4. Odegova A. S. Strategies for a Company's Entry into Foreign Markets. *Sustainable Development of the Russian Economy*. 2017. Pp. 138-143.
5. Salpagarova F. I. Entry of Russian enterprises into foreign markets. *Human capital as the most important factor in the post-industrial economy: a collection of articles based on the results of the international scientific and practical conference*. 2017. Pp. 76-78.
6. Kniaz S. V., Heorhiadi N. H., Krasilych I. O. Technology of formation of enterprise export-import activity mechanisms. *New economic*. 2017. No. 3-2 (11). Pp. 34-42.

Дата поступления статьи 05.09.2025

Дата принятия статьи 25.09.2025

ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ, ПРЕДСТАВЛЕНИЯ И ПУБЛИКАЦИИ СТАТЕЙ В ЖУРНАЛЕ «ИНДУСТРИАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА»

1. Общие требования к авторским материалам и условия публикации в журнале

1.1. Направляемые в журнал статьи должны содержать результаты самостоятельных научных исследований авторов, соответствовать научному уровню и тематическому профилю журнала (экономика и управление народным хозяйством, право), обладать научной новизной и представлять интерес для специалистов.

1.2. Представление в редакцию материалов, ранее опубликованных, размещенных в Интернете или направленных на публикацию в другие издания, не допускается.

1.3. Рекомендуемый объем рукописи: не менее 8 и не более 22 машинописных страниц формата А4.

1.4. В одном номере журнала может быть опубликовано не более двух материалов одного автора.

1.5. К статье прилагаются сведения об авторе (авторская справка).

1.6. При подаче статьи по усмотрению автора может быть представлена внешняя рецензия.

1.7. Рукописи студентов, магистров, аспирантов принимаются к рассмотрению только при наличии краткого отзыва научного руководителя / преподавателя с рекомендацией к публикации статьи.

1.8. Принятые к рассмотрению статьи подвергаются рецензированию и в случае положительного отзыва рецензента – корректуре.

2. Сведения об авторе

2.1. В сведениях об авторе (авторской справке) указываются (на русском и английском языках):

- фамилия, имя, отчество полностью;
- ученая степень, ученое звание, почетное звание, членство в академиях, звание лауреата (при наличии);
- статус соискателя, адъюнкта, аспиранта, магистра, студента (с указанием кафедры) (при наличии);
- занимаемая должность;
- место работы / службы / учебы (полное наименование организации с указанием ее почтового адреса);
- название подразделения организации;
- контактная информация (адрес, телефон, e-mail).

2.2. Если статья написана в соавторстве, то сведения представляются на каждого автора в отдельности в одном текстовом документе.

3. Порядок направления в редакцию рукописей статей и сопроводительных документов к ним

3.1. Рукопись статьи, сведения об авторе (авторская справка), краткий отзыв научного руководителя / преподавателя с рекомендацией к публикации статьи студентов, магистров, соискателей, аспирантов (скан) направляются по электронной почте либо на электронном носителе;

3.2. Рецензия, заверенная подписью работника и скрепленная печатью организации, направляются только на бумажном носителе.

3.3. Материалы в электронном виде отправляются по адресу электронной почты: izd-pegas@yandex.ru.

3.4. Текстовые оригиналы материалов отправляются по почте либо доставляются лично автором / доверенным лицом автора по адресу: 160033, Вологда, ул. Текстильщиков, д. 20А, офис 1, шеф-редактору журнала «Индустриальная экономика».

4. Оформление рукописи

4.1. Технические параметры статьи:

- Формат страницы: А4 (210х297 мм).
- Текстовый редактор: Microsoft Word97 и выше.
- Шрифт: Times New Roman.
- Поля: левое – 3 см; правое – 1,5 см; верхнее и нижнее – 2 см.
- Кегль (размер шрифта): 14 пунктов.
- Межстрочный интервал: полуторный.

-
- Расстановка переносов: не допускается.
 - Нумерация страниц: внизу или вверху по центру.
 - Нумерация сносок: сквозная по всему тексту статьи.
 - Выравнивание основного текста и ссылок: по ширине.
 - Абзацный отступ: 1,25 см.

4.2. Обязательные составные элементы статьи:

- индекс УДК (универсальная десятичная классификация);
- заголовок;
- аннотация;
- ключевые слова;
- основной текст;
- библиографический список;
- сведения об авторе.

Заголовок, аннотация, ключевые слова и сведения об авторе/соавторах представляются на русском и английском языках.

После ключевых слов приводят слова благодарности организациям (учреждениям), научным руководителям и другим лицам, оказавшим помощь в подготовке статьи, сведения о грантах, финансировании подготовки и публикации статьи, проектах, научно-исследовательских работах, в рамках или по результатам которых опубликована статья.

4.3. Графические элементы и иллюстрации:

- таблицы, схемы, графики, рисунки и фотоиллюстрации должны быть пронумерованы и озаглавлены (сопровождены подписями);
- исходные таблицы, схемы, графики предоставляются в отдельных файлах в формате программы, в которой они были созданы;
- исходные рисунки и фотоиллюстрации также предоставляются в отдельных файлах;
- разрешение растровых иллюстраций должно быть не менее 300 dpi.

4.4. Список литературы:

- список источников оформляется в соответствии с ГОСТ Р 7.0.5-2008 «Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления» в хронологическом порядке;
- в перечень источников включают записи только на ресурсы, которые упомянуты или цитируются в основном тексте статьи;
- отсылки в тексте заключаются в квадратные скобки [3; 12 и т. п.]; если идет ссылка на конкретные страницы: [3, с. 417].

– перечень затекстовых библиографических ссылок на латинице (“References”) приводится согласно выбранному стилю оформления перечня затекстовых библиографических ссылок, принятому в зарубежных изданиях: Harvard, Vancouver, Chicago, ACS (American Chemical Society), AMS (American Mathematical Society), APA (American Psychological Association) и др. Нумерация записей в дополнительном перечне затекстовых библиографических ссылок должна совпадать с нумерацией записей в основном перечне затекстовых библиографических ссылок (списке источников).

4.5. Информация о статье на английском языке (указывается на последнем листе):

- название статьи;
- имя, отчество, фамилия авторов (транслитерация);
- место работы каждого автора (полное официальное англоязычное название организации);
- город, страна;
- аннотация;
- ключевые слова;
- автор для контактов, e-mail.

5. Авторские права

Авторы, публикующие в данном журнале, предоставляют Университету дополнительного профессионального образования эксклюзивную лицензию на публикацию и распространение статьи (включая любые производные продукты, на всех языках) и сублицензирование таких прав, в том числе в коммерческих целях.

RULES FOR DESIGN, PRESENTATION AND PUBLICATION ARTICLES IN THE JOURNAL «INDUSTRIAL ECONOMICS»

1. General requirements for copyright materials and conditions for publication in a journal

1.1. Articles sent to the journal should contain the results of independent scientific research of the authors, correspond to the scientific level and thematic profile of the journal (economics and national economy management, law), have scientific novelty and be of interest to specialists.

1.2. Submission to the editor of materials previously published, posted on the Internet or sent for publication in other publications is not allowed.

1.3. Recommended manuscript size: no less than 8 and no more than 22 typewritten A4 pages.

1.4. In one issue of the journal no more than two materials of one author may be published.

1.5. Information about the author is attached to the article (author's certificate).

1.6. When submitting an article at the discretion of the author, an external review may be submitted.

1.7. Manuscripts of students, masters, graduate students are accepted for consideration only if there is a brief review of the supervisor / teacher with a recommendation for publication of the article.

1.8. Articles accepted for consideration are subject to peer review and, in the case of a positive reviewer review, to editing.

2. The information about the author

2.1. In the information about the author (author's certificate) are indicated (in Russian and English):

- surname, name, patronymic in full;
- academic degree, academic title, honorary title, membership in academies, title of laureate (if any); the status of the applicant, associate, graduate student, master, student (indicating the department) (if any);

- position held;

- place of work / service / study (full name of the organization with its mailing address);

- name of organizational unit;

- contact information (address, phone, e-mail).

2.2. If the article is written in co-authorship, then the information is presented for each author individually in one text document.

3. The procedure for sending manuscripts to the editor and accompanying documents to them

3.1. The manuscript of the article, information about the author (author's note), a brief review of the supervisor / teacher with a recommendation to publish articles by students, masters, applicants, graduate students (scan) are sent by e-mail or on electronic media.

3.2. The review, certified by the signature of the employee and sealed with the seal of the organization, is sent only on paper.

3.3. Materials in electronic form are sent to the email address: izd-pegas@yandex.ru.

3.4. Text originals of materials are sent by mail or delivered personally by the author / authorized representative of the author to the address: 160033, Vologda, st. Tekstilshchikov, d. 20A, office 1, and chief editor of the journal «Industrial Economics».

4. The manuscript

4.1. Technical parameters of the article:

- Page format: A4 (210x297 mm).

- Text Editor: Microsoft Word97 and higher.

- Font: Times New Roman.

- Fields: left - 3 cm; right - 1.5 cm; upper and lower - 2 cm.

- Size (font size): 14 points.

- Line spacing: one and a half.

-
- Hyphenation: not allowed.
 - Pagination: bottom or top center.
 - Footnote numbering: crosscutting throughout the article.
 - Alignment of the main text and links: in width.
 - Indent 1.25 cm.

4.2. Mandatory constituent elements of the article:

- UDC index (universal decimal classification);
- title;
- annotation;
- keywords;
- main text;
- bibliographic list;
- Information about the author.

The title, abstract, keywords and information about the author / co-authors are presented in Russian and English.

After the keywords, words of gratitude are given to organizations (institutions), scientific supervisors and other persons who assisted in the preparation of the article, information about grants, funding for the preparation and publication of the article, projects, research works within or based on the results of which the article was published.

4.3. Graphic elements and illustrations.

– Tables, diagrams, graphs, drawings and photo illustrations should be numbered and entitled (accompanied by signatures).

– Source tables, charts, graphs are provided in separate files in the format the program in which they were created.

– Original drawings and photo illustrations are also provided in separate files.

– The resolution of raster illustrations should be at least 300 dpi.

4.4. Bibliography:

– The list of references is made out in accordance with GOST R 7.0.5-2008 «Bibliographic reference. General requirements and compilation rules».

– the list of sources includes entries only for resources that are mentioned or quoted in the main text of the article;

– all bibliographic entries in the list of references are numbered. References are enclosed in square brackets [3; 12, etc.]; if there is a link to specific pages: [3, p. 417].

– the list of non-textual bibliographic references in Latin ("References") is given according to the selected style of design of the list of non-textual bibliographic references adopted in foreign publications: Harvard, Vancouver, Chicago, ACS (American Chemical Society), AMS (American Mathematical Society), APA (American Psychological Association), etc. The numbering of entries in the supplementary list of non-textual bibliographic references should coincide with the numbering of entries in the main list of non-textual bibliographic references (list of sources).

4.5. Information about the article in English (indicated on the last sheet):

- title of the article;
- Name O. Surname of authors (transliteration);
- place of work of each author (full official English name of the organization);
- city, country;
- annotation;
- keywords;
- contact author, e-mail.

5. Copyright

Authors publishing in this journal provide University of Continuing Professional Education with an exclusive license to publish and distribute the article (including any derivative products, in all languages) and sublicense such rights, including for commercial purposes.



Уважаемые коллеги!

Университет дополнительного профессионального образования приглашает к сотрудничеству с научно-практическими журналами ВАК:

«ИНДУСТРИАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА»,
«РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА»

с научно-практическими журналами ВАК, РИНЦ:

«ЖУРНАЛ ПРИКЛАДНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ»,

«ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА: ИНФОРМАЦИЯ, АНАЛИТИКА, ПРОГНОЗЫ»,

«ПРИКЛАДНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ»

Аудитория журналов: научное сообщество в области права и экономики, преподаватели образовательных организаций, практикующие специалисты, аспиранты, магистры и студенты.

Журналы соответствуют требованиям ВАК, Scopus и Web of Science, размещены в Российской электронной библиотеке eLIBRARY.RU (Россия).

Издания Решением Высшей аттестационной комиссии Министерства науки и высшего образования Российской Федерации (ВАК) включены в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени доктора и кандидата наук по научным специальностям: 5.2.1 – Экономическая теория; 5.2.2 – Математические, статистические и инструментальные методы в экономике; 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика; 5.2.4 – Финансы; 5.2.5 – Мировая экономика; 5.2.6 – Менеджмент (экономические науки) 5.1.4 – Уголовно-правовые науки (юридические науки).

Конкурентные преимущества: высокое качество издания, короткие сроки выпуска, максимальный учет интересов и пожеланий заказчика. Публикация научных статей в журналах позволит сообщить научной общественности об актуальных исследованиях, поднять личный импакт-фактор. Уровень оригинальности в системе «Антиплагиат» не ниже 75 %. Статьи направляйте по электронной почте: izd-pegas@yandex.ru.

Обращаем внимание, что для публикации в приоритетном порядке принимаются научные статьи лиц, имеющих ученую степень и ученое звание.

Главный редактор журналов СОКОЛОВ Алексей Павлович.

*Генеральный директор Университета дополнительного профессионального образования
СОКОЛОВА Татьяна Борисовна*

Dear Colleagues!

University of Continuing Professional Education invites you to collaborate with quarterly scientific and practical journals:

«INDUSTRIAL ECONOMY»

«MAGAZINE OF APPLIED RESEARCHES»

«INNOVATIVE ECONOMY: INFORMATION, ANALYTICS, FORECASTS»

«APPLIED ECONOMIC RESEARCH», «REGIONAL AND SECTORAL ECONOMICS»

Audience of journals: scientific community in the field of rights and economics, university professors, practicing specialists.

The journals comply with the requirements of the Higher Attestation Commission, Scopus and Web of Science, are available in Russian electronic form eLIBRARY.RU (Russia).

Publications by the decision of the Higher Attestation Commission of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation (HAC) are included in the List of peer-reviewed scientific publications, in which the main scientific results of dissertations for the degree of Doctor and Candidate of Sciences in scientific specialties should be published: 5.2.1 – Economic theory; 5.2.2 – Mathematical, statistical and instrumental methods in economics; 5.2.3 – Regional and sectoral economy; 5.2.4 – Finance; 5.2.5 – World economy; 5.2.6 – Management (Economic Sciences); 5.1.4 – Criminal law sciences (legal sciences).

Competitive advantages: high quality of the publication, short terms of release, maximum consideration of the interests and wishes of the customer. The publication of scientific articles in journals will allow the scientific community to be informed of relevant research, and to increase the personal impact factor. The level of originality in the «Антиплагиат» system is at least 75%. Articles are sent by e-mail: izd-pegas@yandex.ru.

We draw attention to the fact that scientific articles of persons with a scientific degree and academic rank are accepted for publication as a priority.

Chief Editor SOKOLOV Alexey Pavlovich

General director of University of Continuing Professional Education SOKOLOVA Tatyana Borisovna